

Paul M. Zulehner

## Gemeindeleitung der Zukunft

### Belebende Polaritäten

Eine christliche Gemeinde, die lebt, trägt theologisch gesehen zwei polare Dimensionen in sich. Ihr Leben ereignet sich zwischen den Polen Gott – Mensch und den Polen Leben – Arbeiten.

1. Die christliche Gemeinde ist zu allererst eine Gemeinschaft von Menschen, die *Gott* ihr „hinzugefügt“ (Apg 2,41.47) hat. Er baut sie zum Geistgetränkten Leib Christi auf. Zugleich aber ist eine christliche Gemeinde eine Art *menschliches* „Kleinunternehmen“: mit einer Reihe pastoraler Projekte, um zielgerichtet und überprüfbar bestimmte im Namen Christi Aufgaben in der Welt für die ihr anvertrauten Menschen kompetent zu erfüllen.

2. Dazu kommt eine zweite schöpferische Polarität: Jede christliche Gemeinde ist eine *Lebensgemeinschaft*, an der Gott heilend und fordernd handelt und deren Hauptwirkung durch das zustande kommt, was sie empfangend und lobend ist. Eine christliche Gemeinde verkündet vier Evangelium, ist aber selbst das „fünfte“ und in Zeiten wie unseren ein sehr wichtiges. Sie wirkt durch das, was sie ist: Salz der Erde, Licht der Welt (Mt 5,13f.). Zugleich ist eine Gemeinde eine *Arbeitsgemeinschaft*, die sich dem Dienst Gottes an den Menschen, an der Welt zur Verfügung hält. Sie ist zwar primär kein Dienstleistungsbetrieb, leistet aber vielfältige Dienste. Absichtsloses Leben und absichtsvolles Tun sind spannungsreich miteinander verwoben.

### Gründen und leiten

Leitung in einem dergestalt komplexen Gebilde wie einer christlichen Gemeinde nimmt an dieser polaren Mehrdimensionalität teil:

1. Auf der einen Seite finden wir in christlichen Gemeinden Personen, die das Gemeinde gründende und sie belebende *Handeln Gottes sichtbar und erfahrbar* machen: in der Verkündigung des Wortes Gottes und in der Feier der Sakramente. Hier handelt es sich im traditionellen Verständnis christlicher Kirchen um die amtliche Seite der Kirche. Während alle Kirchenmitglieder „kirchlich“ handeln, handelt Amtsträger „als Kirche“. Das Herz des sakramentalen Dienstes von Amtsträgern (die dazu auf Dauer unter Handauflegung bestellt werden: falls sie dafür auch geeignet<sup>1</sup> sind) ist „die Feier der Eingliederung in die Kirche“, also der sakramentale Vorgang von Taufe über deren

---

<sup>1</sup> Mag zwar die fehlende Eignung für die Gültigkeit nicht von Belang sein, sie ist es aber – und heute in fataler Weise – für die Fruchtbarkeit sakramentalen Tuns. Insofern ist das Kriterium Bildung unter den Zulassungskriterien wohl das wichtigste, wird aber heutzutage häufig angesichts des Priestermangels vernachlässigt. Man meint, dass die Eignung durch eine bildungsarme Frömmigkeit ersetzt werden kann. Umgekehrt nützt natürlich eine Theologie, die nicht auch kniet, sondern nur doziert, ebenso wenig. Mehr: Stenger, Hermann (Hg.) mit Berkel, Karl: Eignung für die Berufe der Kirche. Kärung – Beratung – Begleitung, Wien <sup>2</sup>1989.

Vollendung in der Firmung bis hin zur Feier der Eucharistie.<sup>2</sup> Gerade in dieser wird Gemeinde aufgebaut und unablässig erneuert. Menschen, die aus zerklüfteten und verfeinerten sozialen Alltagsverhältnissen kommen und unter menschheitsalten Diskriminierungen nach Geschlecht, Rasse und Besitz leiden, werden in der eucharistischen Feier „*einer in Christus*“ (Gal 3,28), durch den herab gerufenen Gottesgeist hineinverwandelt in den einen „Leib, hingegeben“, also in eine Gemeinschaft des Abendmahls und der Fußwaschung<sup>3</sup> Diese sakramentalen Vollzüge durch amtlich bestellte Personen der Kirche sind weniger „leitend“, sondern mehr „gründend“. Zu Recht betonen die Deutschen Bischöfe in der Ordnung der Pastoralen Dienste aus dem Jahr 1977: Der Priester „*soll, in Person und Auftrag Jesu Christi (2 Kor 5,20)... die Gemeinde und ihre Glieder zu ihrem eigenen Dienst bereit und fähig machen, Gemeinden gründen<sup>4</sup> und leiten, der Gemeinde neue Glieder zuführen und für deren Einheit in Christus Sorge tragen (vgl. Eph 4,12).*“<sup>5</sup> Künftig wird sich der Akzent priesterlicher Aufgabenstellung vom Leiten aufs Gründen verlagern, zumindest ist es pastoral mehr als wünschenswert, dass es neben lokal sesshaften Gemeinde leitenden Priestern auch mobile Gemeinde gründende Priester gibt.<sup>6</sup>

2. Auf der anderen Seite braucht es in einer aktiven Gemeinde *Personen, die deren menschliches Wirken und pastorales Tun „leiten“*. Bei dieser Art von Leiten handelt es sich um ein Können, das Leitungspersonen in Gemeinden mit leitenden Personen in profanen Organisationen und Unternehmungen teilen.<sup>7</sup> Solches Leiten ist Arbeits- und damit Ergebnisbezogen. Es spielt sich in geplantem Handeln und hier wieder im Rahmen zeitlich befristeter Projekte ab. Damit braucht es klare Ziele. In der gemeinsam erarbeiteten Zielsetzung enthalten sind auch schon die Kriterien, mit denen die Erreichung oder auch Nichterreichung des Ziels überprüft werden kann.<sup>8</sup> Das Projektdesign enthält Angaben über die personellen und finanziellen Ressourcen, zudem über Aufgabenteilung und Zuständigkeiten. Hier deutet sich bereits an, was der Pastoral weithin immer noch fehlt: ein pastorales Qualitätsmanagement. Ansätze dazu sind vorhanden, etwa in der Einführung von Mitarbeitergesprächen. Die Ausbildung der kirchlichen Führungskräfte auf allen Ebenen und in den verschiedenen pastoralen Projekten ist aber eines der

<sup>2</sup> Die Feier der Versöhnung, die sakramentale Begleitung von Kranken zählt auch zu diesen amtlichen Aufgaben, die in der kirchlichen Tradition zu den sakramentalen Vollmachten der gemeindlichen Leitung gehören.

<sup>3</sup> So die Kirchenbilder der mittelalterlichen Buchmalerei: Zulehner, Paul M. / Brandner, Josef: *Meine Seele dürstet nach dir* (Psalm 63). GottesPastoral, Ostfildern <sup>2</sup>2003.

<sup>4</sup> Vielleicht gehört es zu den Errungenschaften von Ferdinand Klostermann, bei der pastoralen Fassung des katholischen Priesterbildes den Gemeindeleiter hervorgekehrt zu haben. Doch kann heute rückblickend nicht übersehen werden, dass das Gemeinde gründerische Moment am Priesteramt dadurch stark in den Hintergrund getreten ist. Klostermann, Ferdinand: *Priester für morgen*, Innsbruck 1970. – Ders.: *Die pastoralen Dienste heute. Priester und Laien im pastoralen Dienst. Situation und Bewältigung*, Linz 1980.

<sup>5</sup> Die Deutschen Bischöfe: *Zur Ordnung der pastoralen Dienste*, Bonn 1977, 12 – Das Dokument stützt sich dabei auf den Synodenbeschluss „Die pastoralen Dienste in der Gemeinde“ 2.5.1.

<sup>6</sup> Vielleicht wäre diese Splittung in lokale und mobile Priester auch ein Schritt zur Ausweitung des Zulassungskriteriums Ehelosigkeit auf Ehe hin; denn die lokalen könnten eher verheiratet sein als die missionarisch mobilen Gemeinde gründenden Priester. Mehr dazu: Zulehner, Paul M. / Lobinger, Fritz / Neuner, Peter: *Leutepriester in lebendigen Gemeinden*, Ostfildern 2003.

<sup>7</sup> Praktisch zeigt sich das auch daran, dass Führungskräfte aus den christlichen Kirchen Leitungstrainings zusammen mit profanen Führungskräften machen, und das mit hohem Erfolg, wobei weltliche wie kirchliche Führungskräfte dabei enorm voneinander profitieren. Die kirchlichen werden im Know how bereichert, die weltlichen können Führungsspiritualität übernehmen.

<sup>8</sup> So ist ein Projekt, das einfach „Frauenförderung“ zum Ziel hat, wenig zielführend, weil es mehr eine fromme Absicht denn ein erreichbares Ziel angibt. Besser ist es schon zu formulieren, dass die Quote der Frauen im Pfarrgemeinderat bei der nächsten Wahl bei 50% liegen soll, oder dass in der Bistumsleitung zwei Frauen sein werden: und das immer in einem klar definierten Zeithorizont – etwa binnen einem Jahr.

wichtigen Desiderate für die Kirche in unseren Breiten. Dass nicht wenige Menschen heute sich aus dem kirchlichen Lebens- und Arbeitsfeld zurückziehen, vor allem unter den Ehrenamtlichen ist resignativer Rückzug zu beobachten, hat mit der geringen Qualität an Leitung sehr wohl zu tun.

## Wer leitet

Herkömmlicher Weise sind beide Formen von Leitung an das kirchliche Amt gebunden. Auf der Ebene der Gemeinde: ihr Pfarrer steht sowohl traditioneller Weise der sakramentalen Feiern vor, in denen sich die Gemeinde aufbaut und unablässig erneuert, als auch den pastoralen Projekten und den sie verantwortlichen Gremien.

Im Bereich der sakramentalen Feiern ist diese Zuständigkeit des Pfarrers auch unumstritten: Wer der Eucharistie als dem dichtesten Widerfahrnis des Handelns Gottes für die Gemeinde vorsteht, gilt zu Recht als geistlicher Leiter der Gemeinde: *„Ihren tiefsten Ausdruck und ihre Zusammengehörigkeit finden alle diese Funktionen des Priesters in der Eucharistie. Der Hirtendienst des Priesters ist also weit mehr als nur Organisation und Administration, er ist ein geistlicher Dienst.“*<sup>9</sup> Damit in unlösbarer Verbindung steht, was Johannes Paul II. in seinem Schreiben über den Zusammenhang von Eucharistie und Kirche das „Recht der Gemeinde auf Eucharistie“ bezeichnet. Insofern es für den Vorsitz bei der Feier der Eucharistie einen geweihten Amtsträger braucht, weitet sich das Recht der Gemeinde auf Eucharistie auf ein Recht der Gemeinde auf einen „Priester in Ruf und Reichweite“: *„Einsatz ohne festen Bezug zu einer bestimmten Gemeinde ohne eine wirkliche Ruf- und Reichweite zu ihr schaden der Gemeinde und dem Priester.“*<sup>10</sup>

Die Fragen, die sich im Rahmen des in Westeuropa ungewohnten Priestermangels ergeben, sind zwar bekannt, von einer befriedigenden Lösung entfernen sich die betroffenen Kirchengebiete aber immer mehr. Man gewinnt nicht den Eindruck, dass es das Hauptinteresse ist, dass möglichst viele „gläubige Gemeinden“ an Ort und Stelle, also Menschen- und Biographienah am Leben bleiben. Vielmehr kommt es zu einem priester-mangelorientierten Clustern von Gemeinden, zu einer wachsenden Entfernung der Priester von vielen Gemeinden. Von wirklicher Ruf und Reichweite ist immer seltener die Rede: sichtbar wird auch der von der Gemeinsamen Synode befürchtete Schaden für Priester und Gemeinden. Nun ist der Priester in Ruf- und Reichweite heute sicherlich nicht ein Garant der Lebendigkeit einer Gemeinde. Aber gerade gefährdete und sterbende Gemeinden wären darauf angewiesen, dass sie gerade durch missionarische Priester eine gemeindliche Entwicklung in Richtung mehr Lebendigkeit durchmachen.

Schaden leidet in unseren Breiten – von vielen übersehen – die junge Berufsgruppe der PastoralreferentInnen. Es gibt Kirchengebiete vor allem in der Schweiz, wo mehr als die Hälfte der Gemeindeleitenden nicht geweihte Priester sind. Der can 517 macht das möglich, dass Laien (Frauen wie Männer) am Leitungsdienst eines entfernt lebenden Priesters mitwirken können. Das ist theologisch nicht bestreitbar. Aber faktisch ist diese „Ganzverantwortung“, die Laien in der Gemeindeleitung haben, trotz der „Letztverantwortung“ des moderierenden Priesters das, was den gemeindlichen Alltag, das Bild der

---

<sup>9</sup> Die Deutschen Bischöfe: Die Ordnung der Pastoralen Dienste, 13.

<sup>10</sup> AaO. 13.

Leitung faktisch prägt. Laienberufe presbyteralisieren, wenn sie immer mehr presbyterale Aufgaben (teilhabend, versteht sich) übernehmen. In einer theologisch seltsam anmutenden Grauzone entstehen ungeweihte Laienpriester. Einzelne Bischöfe erklären auch öffentlich, dass diese nicht nur ein „heilvoller Unsinn“ (Ferdinand Klostermann) sind, sondern geweiht werden müssten. Eine der Nebenwirkungen dieser Entwicklungen betrifft nämlich nachhaltig die sakramentale Struktur der Kirche. Eine schleichende Funktionalisierung tritt ein. Die Menschen sagen dann auch in Studien, dass ihnen die Weihe unwichtig ist, entscheidend sei das Können der Leitungskraft. Auswirkungen hat diese Entwicklung auch auf den Priesternachwuchs. Denn junge Menschen beobachten sehr genau, dass man (mit wenigen Ausnahmen) ein „Fastpriester“ sein kann, auch wenn man sich nicht für den Weg der Ehelosigkeit entscheidet.

## **Reifegradspezifische Leitung**

Hinsichtlich der Leitung pastoraler Aufgaben und Projekte ist die Zuordnung zum Priesteramt – in den Gemeinden zum Pfarrer – heute nicht mehr so selbstverständlich wie einst. Das hat mit der Weiterentwicklung der Ekklesiologie auf dem Zweiten Vatikanischen Konzil zu tun und mit der in dieser enthaltenen Vertiefung der Theologie des Gottesvolkes (laos) und damit der Laien. Kirche – Priester – Laien bilden ein „ekklesiologisches Dreieck“. Jede Verschiebung an einem der drei „Ecken“ verändert das Dreieck insgesamt.

Laien gelten heute nicht mehr als bloße Objekte der seelsorglichen Fürsorge: obgleich wir in Blick auf Gott und seine zuvorkommende Gnade<sup>11</sup> im Rahmen der sakramentalen Feiern stets „Empfangende“ bleiben (die Priester einschließend). Laien sind Subjekte des kirchlichen Lebens. Unter ihnen herrscht auf Grund der Wiedergeburt in Jesus Christus eine wahrhaftige Gleichheit an Würde und Berufung, die aller Differenzierung in unterschiedliche Aufgaben und Dienste vorausliegt.<sup>12</sup> Es gibt somit in der Kirche nur Berufene und keinen Unberufenen und in der Folge nur (Geist)Begabte und keine Unbegabten. Jede und jeder ist zu etwas gut, hat von Gottes Geist seine Kirchen aufbauende Gnadengabe erhalten (1 Kor 12; Röm 12). Mit dieser Kirchenberufung ist eine hohe Verbindlichkeit mitgegeben, die aus der tiefen – in der Gottesverwandtschaft ruhenden – Verbundenheit aller untereinander entspringt. Ebenso verpflichtet die angenommene Kirchenberufung zur Teilhabe, zum Mitleben und zum Mitleiden, je nach Fähigkeit und Möglichkeit: eine Kranke anders als einen Gesunden, einen Armen ebenso wie einen Reichen, Frauen wie Männer gleichermaßen.

Solche Theologie des Laos und der Laien hat unweigerlich Rückwirkungen auf die Leitungskultur. Die Kultur der Ausübung des Hirtenamtes ändert sich.<sup>13</sup> Dabei hilft ein Wort aus der profanen Leitungsdiskussion: „reifegradspezifisch“.

## **Glaubensreifung**

---

<sup>11</sup> Zulehner, Paul M.: Denn du kommst unserem Tun mit deiner Gnade zuvor. Zur Theologie der Seelsorge heute. Paul M. Zulehner im Gespräch mit Karl Rahner, zweite erweiterte Auflage, Ostfildern 2002.

<sup>12</sup> Lumen gentium 32. Can 208.

<sup>13</sup> Stenger, Hermann: Im Zeichen des Hirten und des Lammes. Mitgift und Gift biblischer Bilder, Innsbruck 2000.

Die neutestamentlichen Schriften sehen bei einem Menschen, der gläubig wird, einen Entwicklungsweg. Dieser wird bildlich dargestellt an Hand der Stufen, die ein Mensch auch in seinem sonstigen Leben durchläuft. Da wird jemandes Glauben „gezeugt“: durch Zeugen, durch Überzeugungsarbeit. Paulus drückt das im Brief an den Sklavenhalter Philemon so aus: „*Ich bitte dich für mein Kind Onesimus, dem ich im Gefängnis zum Vater geworden bin.*“ (Phlm 1,10) Es kommt dann zu einer Art „Glaubensschwangerschaft“ in einer christlichen Gemeinde, die deshalb den Ehrennamen „Glaubensmütter“ verdienen. Musste nicht Paulus nach seiner erleuchtenden Begegnung mit dem Auf-erstandenen vor Damaskus in die Stadtgemeinde, um an der Hand des Geburtshelfers Hananias auf dem Weg seiner christlichen Geburt voranzukommen (Apg 22,6-16)? Der erste Petrusbrief bewegt sich schon in Bildern des Säuglingsalters: „*Verlangt, gleichsam als neugeborene Kinder, nach der unverfälschten, geistigen Milch, damit ihr durch sie heranwacht und das Heil erlangt*“ (1 Petr 2,2). Offenbar soll aber im Lauf einer christlichen Glaubensgeschichte dieser Zustand überwunden werden. Sonst könnte Paulus mit Blick auf einige in der Gemeinde von Korinth nicht klagen: „*Milch gab ich euch zu trinken statt fester Speise; denn diese konntet ihr noch nicht vertragen. Ihr könnt es aber auch jetzt noch nicht*“ (1.Kor 3,2). Ähnlich im Hebräerbrief: „*Denn obwohl ihr der Zeit nach schon Lehrer sein müsstet, braucht ihr von neuem einen, der euch die Anfangsgründe der Lehre von der Offenbarung Gottes beibringt; Milch habt ihr nötig, nicht feste Speise*“ (Hebr 5,12).

Ist eine Gemeinde erwachsen geworden, dann gelten andere Regeln. Jetzt belehrt einer die andere, und umgekehrt: „*Das Wort Christi wohne mit seinem ganzen Reichtum bei euch. Belehrt und ermahnt einander in aller Weisheit! Singt Gott in eurem Herzen Psalmen, Hymnen und Lieder, wie sie der Geist eingibt, denn ihr seid in Gottes Gnade*“ (Kol 3,16). Noch mehr: Am Ende ist jede, jeder derart glaubensgebildet, dass er, dass sie keiner Belehrung mehr bedarf: „*Für euch aber gilt: Die Salbung, die ihr von ihm empfangen habt, bleibt in euch und ihr braucht euch von niemand belehren zu lassen*“ (1 Joh 2,27).

Im Glauben erwachsen zu werden<sup>14</sup>: das setzt Glaubensbildung<sup>15</sup> voraus. Der erwachsene Christ ist jemand, der sich mit ZeitgenossInnen über den Glauben inhaltlich wie sprachlich kompetent ausdrücken kann. Er wird nicht nur bekennen, sondern zugleich begründen. Glaube und Vernunft gehen eine schöpferische Verbindung ein: eine Liaison, die für christliche Kirchen immer schon charakteristisch war. Glaube scheint nicht das Licht der Vernunft, wie umgekehrt die Vernunft dem Licht des Glaubens nicht schadet.<sup>16</sup>

Es macht einen tiefen Unterschied aus, in einer unmündigen Gemeinde Leitung wahrzunehmen oder in einer mündigen. Das trifft vor allem (aber nicht nur) die Leitung in organisatorischer Hinsicht, also in pastoralen Projekten. Je weniger sich Leitung auf reife Mitglieder stützen und verlassen kann, umso mehr Außerleitung und Kontrolle wird sie ausüben müssen. Anders wenn eine Gemeinde reife Christinnen und Christen hat. Dann

---

<sup>14</sup> Funke, Dieter, Im Glauben erwachsen werden. Psychische Voraussetzungen der religiösen Reifung, München 1986.

<sup>15</sup> Böhnke, Michael (Hg.): Erwachsen im Glauben. Beiträge zum Verhältnis von Entwicklungspsychologie und religiöser Erwachsenenbildung, Stuttgart 1992.

<sup>16</sup> Johannes Paul II.: Fides et ratio, Rom . – Dazu auch die klare Positionierung von Joseph Ratzinger, nunmehr Benedikt XVI.: Ratzinger, Joseph: Werte in Zeiten des Umbruchs. Die Herausforderungen der Zukunft bestehen, Freiburg 2005.

können sich Innenleitung und Motivation als die Leitungsinstrumente durchsetzen. Leitung kann somit eine unreife Gemeinde in einem „Pathos der Geschwisterlichkeit“ überfordern, sie kann zugleich reife Gemeinden „klerikalistisch“ „bevormunden“. Dabei sollte gelten: Wenn schon eine Gemeinde als „unreif“ gilt, dann ist die Antwort nicht Bevormundung (welche Unreife fortschreibt), sondern verlangt nach Investition in das Reife. Hat eine solche Gemeinde freilich einen angstbesetzten und daher autoritär-klerizistischen Pfarrer (und dahinter vielleicht sogar einen ähnlich geformten Bischof), dann ist vermutete Unreife im Kirchenvolk ein vorzügliches Feigenblatt für die Wiederkehr überwunden geglaubten Klerikalismus. Wo sich dieser durchsetzt, schrumpfen Gemeinden zu einer willfährigen „kleinen Herde“ – diese ist dann aber nicht der „heilige Rest“ inmitten einer gottvergessenen Kultur, sondern lediglich das ungebildete Autoritätsbedürftige Relikt inmitten einer Bildungsgesellschaft. Ob das freilich der Weg ist, auf den Gottes Geist seine Kirche durch das Konzil angesichts moderner Umstände in seiner Weisheit geführt hat, ist, mag jede und jeder selbst für sich beantworten.