

Je größer pastorale Verantwortungsräume werden, desto stärker werden sich die Priester auf die Aufgaben reduziert sehen, die sie allein gültig vollziehen können und desto größer wird der Druck sein, die Letzt- und Aufsichtsverantwortung eher administrativ „von oben her“ wahrzunehmen: nicht mehr kooperativ-„mitgehend“ vor Ort, weil man für zu viele Orte zuständig ist. Wer eine gute Verortung des pries-terlich-sakralen Dienstes und die solidarisch-kooperative Wahrnehmung priesterlicher Leitungsverantwortung för-

dern will, müsste sich die Frage stellen, ob die bisherigen Zugangsbedingungen zum Priestertum höhere Priorität besitzen als eine gemeindenahme und Biotope des Glaubens fördernde Wahrnehmung des pries-terlichen Dienstes.

Der Autor: Jürgen Werbick, Jg. 1946, studierte Theologie in Mainz, München und Zürich. 1973 Promotion, 1981 Habilitation an der Kath.-Theol. Fakultät München. 1981–1994 Professor für Systematische Theologie an der Universität-Gesamthochschule Siegen, seit 1994 Prof. für Fundamentaltheologie an der Kath.-Theol. Fakultät Münster. Zahlreiche Publikationen, u.a.: *Bilder sind Wege. Eine Gotteslehre*, München 1992; *Den Glauben verantworten. Eine Fundamentaltheologie*, Freiburg–Basel–Wien ³2005; *Warum die Kirche vor Ort bleiben muss*, Donauwörth 2002; *Gott verbindlich. Eine theologische Gotteslehre*, Freiburg–Basel–Wien 2007.

Weiterführende Literatur:

- Michael N. Ebertz, Aufbruch in der Kirche. Anstöße für ein zukunftsfähiges Christentum, Freiburg i. Br. ²2003;
Herbert Haslinger, Lebensort für alle. Gemeinde neu verstehen, Düsseldorf 2005.
-

Valentin Dessoy

Führen und Leiten von Pfarren

Differenzierte Rollenarchitektur in zukunftsfähiger Sozialgestalt

Bei aller begrifflichen Unschärfe ist man sich einig, dass Führen und Leiten etwas mit beabsichtigter Einflussnahme zu tun hat, das Ausrichten und Gestalten, Steuern und Entwickeln von Systemen im Blick auf Umwelt, Aktivitäten, Prozesse, Strukturen, Akteure und Ressourcen bezeichnet.¹

Die Aufgabe des Führens (Leitens) in pastoralen Zusammenhängen wurde in den zurückliegenden Jahren wenig differenziert allen möglichen Personen, Gruppen und Instanzen zugeschrieben und mit einer moralisch eingefärbten Überschrift versehen. „Kooperative Leitung“ war das

¹ Die Begriffe Führen (Führung) und Leiten (Leitung) werden höchst unterschiedlich gebraucht, je nach Kontext, Perspektive und Aussageabsicht. Eine sinnvolle konzeptionelle Differenzierung ist ausgehend von den Begriffen nicht zu erwarten. Daher werden sie in diesem Zusammenhang synonym gebraucht.

Stichwort, das mit dem Teamgedanken nachkonziliare Phantasien beflügelte, jedoch in der Realität nur in den seltensten Fällen hielt, was es versprach, zumeist sein Gegenteil oder reine Koexistenz verdeckte und damit Änderungen eher verhinderte als beförderte.

Als Basis für eine angemessene Führungskultur taugt dieser Ansatz angesichts der Herausforderungen der (Post-)Moderne wenig. Statt Unterschiede zu nivellieren, ist die *Rollenarchitektur als Ganze* in den Blick zu nehmen und bezogen auf eine *zukunftsfähige Sozialgestalt* in differenzierter Weise neu zu bestimmen.

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Führung ist in der Kirche bis heute an Rahmenbedingungen gebunden, die durch ein Maximum an *formaler Komplexität* und *funktionaler Unbestimmtheit* gekennzeichnet sind. Die Erwartungen an die Führungskräfte sind außerordentlich hoch und vielfältig. Dagegen gibt es kaum verbindliche Hinweise darauf, was die Führungsaufgabe im engeren Sinn beinhaltet und wie sie konkret auszugestalten ist. Die Folge ist ein *dramatischer Mangel* an Führung und ein höchst *heterogenes Führungsverhalten*, vielfach geprägt durch Ambivalenz, Rollendiffusion, Überforderung und gelernte Hilflosigkeit.

In der Kirche finden sich – im Prinzip austauschbar – sämtliche *Typen der Legitimation von Macht*, wie sie M. Weber beschreibt: *hierarchische, personale* und *organisationale*.² Aus ihnen erwachsen ganz

unterschiedliche Herrschaftsbeziehungen mit massiven Auswirkungen auf die Gestaltung und Handhabung von Strukturen und Prozessen. Darüber hinaus haben sich im Laufe der Geschichte *unterschiedliche Organisationsmodelle* etabliert, die als Referenzsysteme wirksam sind: monarchisches, bürokratisch-hierarchisches (Linien-Stab-Organisation), demokratisch-repräsentatives (Rätesystem), funktionales (Matrix-organisation), Netzwerk-, Projekt- und Teammodell bündeln und überschneiden sich in der territorialen Pastoral. Die Modelle sind in sich schlüssig und funktional. Sie erfordern jeweils ein ganz spezifisches Führungsverhalten. Losgelöst davon sieht der CIC vier rein formal unterschiedene *Modelle der Pfarrleitung* vor (cc. 519 [524], 526 § 1, 517 § 1, 517 § 2). Die *Funktion der Akteure und Instanzen* (Rollen, Aufgaben, Befugnisse etc.) und die *Schnittstellen zwischen den Funktionsträgern* sind dagegen weitestgehend ungeklärt. Jeder füllt das Fehlende auf seine Weise und nimmt Allgemeingültigkeit an. Die *mentalnen Modelle* sind höchst disparat und passen kaum zusammen. Sie werden nicht kommuniziert und wirken dennoch.

Auf diesem formal höchst komplexen, funktional jedoch völlig unbestimmten Hintergrund hat der Pfarrer die *Gesamtverantwortung für die Pfarrei und ihre Subsysteme*. Das *Aufgabenspektrum* reicht dabei von der geistlichen Ausrichtung des Ganzen bis hin zu kleinsten Hausmeister-tätigkeiten. Führung im familiären Kontext („Gemeindeleitung“) ist Multitasking par excellence – in wachsenden Seelsorgeeinheiten jedoch eine unlösbare Aufgabe. Traditionell befindet sich der Pfarrer

² Vgl. R. Bucher, Neue Machtstrukturen in der alten Gnadenanstalt. Organisationsentwicklung in der Kirche, in: R. Bucher/R. Krockauer (Hg.), Macht und Gnade. Untersuchungen zu einem konstitutiven Spannungsfeld der Pastoral, Münster 2005, 183–199.

in einer machtvollen Position, weil er *als feudale Schaltstelle in alle Referenzsysteme eingegliedert* ist, ihm die Gesamtverantwortung zugeschrieben wird und die Prozesse traditionell sternförmig auf ihn zulaufen. Gleichzeitig macht ihn dies einsam und abhängig, weil er sich in einer multiplen Sandwich-Position befindet, die unter äußerem oder innerem Druck zur Falle wird. Formale Überstruktur und funktionale Unbestimmtheit sind ein idealer Nährboden für Projektionen jeglicher Art. In der Rolle des Pfarrers bündeln sich die *multiplen, oftmals inkompatiblen Erwartungen und die strategischen Interessen* der „Kunden“, der Mitarbeiter/innen, der Vorgesetzten, der Verwaltung und vieler anderer Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation. Hinzu kommt, dass die meisten Pfarrer auf ihre Führungsaufgabe nur unzureichend vorbereitet worden sind. Über die Bistümer hinweg ist daher auf allen Ebenen ein *dramatischer Mangel an strategisch-struktureller und systemisch-prozesshafter Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz* zu beobachten, also jener Fähigkeiten, die im Kontext der Steuerung und Entwicklung komplexer, dynamischer Systeme in erster Linie gebraucht werden.

2. Bausteine einer zukunftsfähigen Sozialgestalt

Die Kirche steht gegenwärtig vor der Aufgabe, ihre Organisation, seit Jahrhunderten auf maximale Stabilität programmiert, so zu transformieren, dass sie in einem Kontext fortbestehen kann, der maximale Flexibilität erfordert, ohne dabei ihre Identität aufzugeben. Die Entwicklung einer

angemessenen Führungskultur ist dabei Kernbestandteil jenes Transformationsprozesses, den Führung zu verantworten und zu gestalten hat.

Der Ausgangspunkt ist eindeutig: Es ist nicht möglich, der Logik einer Beamten- und Angestelltenkirche folgend, mit substantiell rückläufigen finanziellen Mitteln und immer weniger Personal das überkommene Angebot für eine schwundende Zahl von Gläubigen in den vorhandenen Strukturen flächendeckend zu halten und gleichzeitig (!) die Menschen (die man bisher nicht erreicht hat) auf neue, differenzierte Art und Weise in ihren lebensweltlichen bzw. milieuspezifischen Bezügen anzusprechen, zu gewinnen und zu begleiten.

Die Diözesen reagieren auf diese Situation unterschiedlich, halten jedoch trotz schwindender Bindungskraft und erkennbarem Funktionsverlust zumeist an der *Pfarr-Gemeinde als pastoraler Grundstruktur zur Sicherung der Versorgung im Rahmen einer volkskirchlichen Organisationslogik fest (Trendszenario)*.

In der diözesanen Wirklichkeit begegnet das Modell in drei Varianten: *Klein(st)pfarrei, Großpfarrei* und „*Seelsorgeeinheit*“ (o.ä.) mit untergeordneter Pfarrstruktur. Dort, wo die ursprünglichen Pfarrgrenzen beibehalten werden, braucht man neue „Formen“ der Leitung, um dem dramatischen Mangel an Personal und Mitteln zu begegnen. Faktisch werden Mitarbeiter gesucht, die den (alten) Pfarrer ersetzen, um die Seelsorge zu betreiben. Erfahrungsgemäß entstehen unterschiedliche Profile (Wirklichkeiten) von Kirche, die auseinanderdriften und kaum noch konfliktfrei kommunizieren können.³

³ Die Konfliktlinien verlaufen je nach gewählten „Leitungsmodellen“ unterschiedlich: zwischen Klerus- und (hauptamtlicher) Laien-Kirche, zwischen Ministratio- und Communio-Kirche, zwischen Hauptamtlichen- und Ehrenamtlichen-Kirche.

Andere Diözesen versuchen das angesprochene Problem zu lösen, indem sie bestehende Pfarreien anhand der verfügbaren Priesterzahlen fusionieren. Es entstehen Großpfarreien, die wie bisher nach dem Prinzip der Kerngemeinde funktionieren. Die Aufrechterhaltung der bisherigen Rollenverteilung gelingt auf Kosten dezentraler (gemeindlicher) Strukturen, deren Auflösung billigend in Kauf genommen oder gezielt gefördert wird. Durch die Bildung von „Seelsorgeeinheiten“ versucht man dem beschriebenen Dilemma zu entkommen. Wenn jedoch das alte Rollen- und Seelsorgeverständnis beibehalten wird, ändert sich für die Akteure nichts: Es kommen Strukturen und Aufgaben hinzu, die den Druck vergrößern! Faktisch wird es den Kräften vor Ort überlassen, den Rückbau der Kirche (in der Regel zu Lasten der Communio-Wirklichkeit) zu betreiben oder eben zu scheitern.

Ein *Alternativszenario* setzt auf die *Bildung von Zentren*: Pfarrstrukturen werden aufgelöst, um Aktivitäten, Ressourcen und Kompetenzen planmäßig an zentralen Kirchenstandorten bzw. in kirchlichen (Modell-)Einrichtungen zu bündeln und Kirche exemplarisch darzustellen. Die Zentren bieten keine Einheitspastoral. Sie fokussieren einzelne Facetten kirchlichen Handelns und sprechen die Menschen in spezifischer Art und Weise abgestimmt auf Bedürfnisse, Lebenslagen, ästhetische Orientierungen ... an. Sie bieten Dienstleistungen auf höchstem fachlichem Niveau und sind daher mit qualifiziertem und speziellem Personal auszustatten. Erkennbar steht Kirche als Ministratio gestaltbildend im Hintergrund.

Das komplementäre *Alternativszenario* setzt auf die Entwicklung und Vernetzung *selbstorganisierter Glaubens- und Lebensgemeinschaften* („Netzwerkmodell“). Auch dieses Modell, das der Entwicklung in der Diözese Poitiers zugrunde liegt,⁴ geht von der Auflösung der bisherigen Pfarrstrukturen aus; gestaltbildend ist hier jedoch das Communio-Prinzip. Dort, wo sich Menschen im Namen Christi zusammenfinden und gemeinsam ihren Glauben leben, ist „Gemeinde“. Die Seelsorge liegt wesentlich in der Hand motivierter, qualifizierter und beauftragter Laien, die mit den gewählten Leitungsgremien das Leben vor Ort organisieren. Sie werden von Priestern und hauptamtlichen Laien unterstützt und begleitet.

Beide *Extremszenarien* haben durch die Reduktion auf *ein Gestaltungsprinzip* eine hohe Stringenz. Auf breiter Basis konsens- und zukunftsfähig kann allerdings nur ein Modell sein, das in der Lage ist, Kirche in ihrer ganzen Wirklichkeit als Ministratio und Communio (LG 4) abzubilden, als *Institution* in der Gesellschaft präsent und als *Bewegung* lebendig zu halten, ohne wie bisher Pfarrei und Gemeinde gleichzusetzen. In einer strategischen Planungsperspektive (*integratives Szenario*) lässt sich Kirche vor Ort als differenzierter pastoraler Raum darstellen, der sich großräumig *top-down* und *bottom-up* organisiert sowie unverzichtbar folgende Gestaltelemente (Bausteine) beinhaltet:

– *induktiv-experimentell und projekthaft gestaltete Kontakt-, Kommunikations- und Aktivitätsräume*, um die Menschen situativ, niedrigschwellig und differenziert ansprechen sowie involvieren zu können,⁵

⁴ Vgl. H. Müller, Netze des Evangeliums knüpfen. In Frankreich verändern „Gemeinden der Nähe“ die Menschen und die Pastoral, in: das magazin 2 (2008), 2–8.

⁵ Vgl. M. N. Ebertz, Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, Freiburg/Br. 2001.

– *selbstorganisierte, territorial oder personal ausgerichtete „Gemeinden“ als Subjekte der Seelsorge*, um Kirche als Gemeinschaft und (missionarische) Bewegung lebendig zu halten,

– *profilierte kirchliche Zentren*, um die pastorale Arbeit inhaltlich und personell zu bündeln, Akteure und Aktivitäten auf das Ganze und die Einheit auszurichten, eine knapp bemessene Grundversorgung zu sichern, exemplarisch das Profil von Kirche nach innen und außen zu schärfen,

– *eine professionell, effizient und schlank aufgestellte Verwaltung*, die alle kirchlichen Aktivitäten im pastoralen Raum umfasst und sie in differenzierter Weise miteinander ins Spiel bringt.

Der gesamte Organismus ist Pfarrei im kirchenrechtlichen Sinne. Sie dient dazu, die Kirche vor Ort in ihrer Vielfalt darzustellen, zu organisieren, zu gestalten, zu vernetzen und beständig weiter zu entwickeln. Das Modell schafft die Voraussetzungen für eine große Spannbreite regionaler Differenzierungen, wie sie etwa Tebartz-van Elst in seinem Hirtenbrief unter den Stichworten „Kristallisierungspunkte“ (Stadt), „Kirchspiel“ (Land) und „Konzentration“ (Diaspora) beschreibt.⁶

Ein solches Modell kann nur unter Führung des Bischofs (und der Bischöflichen Verwaltung) im Zusammenspiel aller Teilsysteme und Akteure mit Aussicht auf Erfolg implementiert werden. Es setzt voraus, dass auf allen Ebenen der Ortskirche die erforderlichen strukturellen und prozeduralen Komponenten geschaffen werden, um Steuerung und Entwicklung in der beschriebenen Form zu ermöglichen.

3. Bausteine einer neuen Rollenarchitektur

Die Sozialgestalt bildet den normativen und funktionalen Referenzrahmen für die Gestaltung von Führung. Im Trendszenario geht es um Lösungen erster Ordnung. Das Verständnis von Führen ist der bisherigen Praxis verpflichtet, soll diese nicht in Frage stellen. Weitergehende Überlegungen erübrigen oder verbieten sich: Auf operativer Ebene kann (soll) alles so bleiben, wie es ist. Es kann (darf) allenfalls darum gehen, einzelne Vorgänge im Tagesgeschäft zu optimieren. Individuelles Lernen durch Aneignung von Techniken steht im Vordergrund. Faktisch umgeht man den zwingend notwendigen Diskurs über eine differenzierte Rollenarchitektur.

In den Alternativszenarien ist Führung auf neuartige Weise gefordert und kann nicht mehr mit Seelsorge (im operativen Sinn) gleichgesetzt werden. In *kirchlichen Zentren*, die ganz auf Dienstleistung programmiert sind, steht die Sicherung von Funktionalität und Qualität im Mittelpunkt (Sekundärebene). Mitarbeiterführung und Organisationssteuerung sind die wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte. Anders im *Netzwerk-Modell*: Hier dreht sich alles um den Aufbau und die Entwicklung selbststeuernder „Gemeinden“ (Tertiärebene). Unterstützung, Begleitung und Vernetzung von Individuen, Gruppen und Projekten sind die übergeordneten Führungsaufgaben.

Das *integrative Modell* stellt die höchsten Anforderungen an die Führungskräfte und deren Zusammenarbeit. Führung ist

⁶ F.-P. Tebartz-van Elst, Bereitschaft zur Bewegung. Perspektiven für die Seelsorge im Bistum Limburg, Limburg 2008, 12ff.

hier ein differenziertes System, an dem unterschiedliche Akteure und Instanzen auf unterschiedliche Art und Weise beteiligt sind. Führen ist analog als (Lern-)Prozess zu begreifen, der kontextuell-situativ ein differenziertes Vorgehen erfordert, um die beiden Kernziele zu erreichen – maximale Funktionalität und Qualität auf der einen sowie kontinuierliches Lernen und stetige Entwicklung auf der anderen Seite. Im Blick auf eine zukünftige Rollenarchitektur lassen sich dabei vier Kernfunktionen (oder Basisrollen) von Führung unterscheiden, die in der Kirche vor Ort realisiert sein müssen, damit sie auf Dauer funktions- und wandlungsfähig bleibt:

– *Manager/Chef* (operative/kurz- und mittelfristige Perspektive, Sekundärebene): Ist verantwortlich für optimale Funktionalität und Qualität der Aktivitäten/Dienste im Alltag; definiert Inhalte und Ziele, stellt Ressourcen bereit, strukturiert Aufgaben, organisiert und steuert Prozesse, setzt Mitarbeiter/innen ein und führt sie, stellt den Bezug zur Gesamtorganisation und zu den Kontexten her.

– *Moderator/Trainer* (operative/kurz- und mittelfristige Perspektive, Tertiärebene): Ist verantwortlich für optimale Kommunikation und Qualifikation der Akteure; initiiert, moderiert und begleitet Prozesse vor Ort, ermöglicht Kommunikation und Beteiligung, motiviert und qualifiziert die Personen, die im Auftrag der Kirche Seelsorge und ihre Organisation betreiben.

– *Entwickler/Mentor* (strategische/langfristige Perspektive, Tertiärebene): Ist verantwortlich für die langfristige Entwicklung des Systems, seiner Teile und der Akteure; initiiert, strukturiert, gestaltet und begleitet strategische Lern-, Verände-

rungs- und Entwicklungsprozesse; sucht, entdeckt, stützt und fördert in umfassender und langfristiger Weise die Charismen der Menschen.

– *Leader/Inspirator* (strategische/langfristige Perspektive, Sekundärebene): Ist verantwortlich für die geistlich-spirituelle und strategische Ausrichtung des Ganzen; repräsentiert im Gegenüber die Einheit; hat eine Vision, die begeistert; richtet die Organisation und die Menschen auf die Mitte und die Zukunft aus; unterscheidet und grenzt ab; gibt den Menschen Wertschätzung, Halt und Orientierung.

Wer welche Funktion(en)/Rolle(n) übernehmen kann, hängt davon ab, wem sie von der Ortskirche zugeschrieben werden, wer sie aufgrund seiner Fähigkeiten ausfüllen kann und wer sie übernehmen will. Ausgehend vom Kirchenverständnis kommt den Pfarrern eine übergeordnete Führungsfunktion zu (in der sie durch andere Priester und hauptamtliche Laien unterstützt werden können). Ihre zentrale Aufgabe ist es, die Kirche vor Ort zukunfts-fähig zu machen, sie mittel- und langfristig auszurichten und durch die notwendigen Veränderungen in die neue Zeit zu führen, also paulinisch Charismen zu entdecken und zu stärken, die Kirche vor Ort und die „Gemeinden“ darin aufzubauen und in ihrer Subjektwerdung zu begleiten, für die Einheit der Kirche mit Christus zu stehen, sie sakramental zu vergegenwärtigen, repräsentierend darzustellen, aber auch abgrenzend herzustellen. Pastoral in ihren vielen Facetten vor Ort konkret zu betreiben und das kirchliche Leben auf Dauer zu organisieren, ist die primäre Aufgabe der Laien, die in diesem Sinn als „Partner auf Augenhöhe“ Teil haben an der Leitung.⁷

⁷ V. Dessoy, Partner auf Augenhöhe und Träger der Botschaft. Das „neue“ Ehrenamt in einer missionarischen Kirche, in: V. Dessoy/G. Lames (Hg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr

In einer solchen Perspektive werden Pfarrer (pastorale Mitarbeiter/innen) weniger als „Moderatoren“, „Organisatoren“ und „Manager“ in einer *operativ-presbyterianischen* Führungsrolle gebraucht, sondern in erster Linie als „Unterstützer“, „Entwickler“ und „Leader/Inspiratoren“, die ihre Rolle *strategisch-episkopal* begreifen und genau dadurch wieder mehr Zeit für die Seelsorge gewinnen.⁸

Weiterführende Literatur:

Berkel K., Führen und Leiten in der Kirche, in: *Lebendige Seelsorge* 2 (2008), 75–79.

Dessoy V., Wir sind dann mal weg. Zur langfristigen beruflichen Perspektive von Laien in der Pastoral, in: *das magazin* 2 (2007), 2–7.

Dessoy V., Partner auf Augenhöhe und Träger der Botschaft. Das „neue“ Ehrenamt in einer missionarischen Kirche, in: *Wider die Resignation* Nr. 40 (2007), 37–54.

Dessoy V., Reorganisation und pastorale Erneuerung. Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge im Bistum Magdeburg, in: *Organisationsentwicklung* 1 (2007), 61–69.

Ausgangspunkt ist jedoch stets die konkrete Situation vor Ort. In vielen Fällen wird es so sein, dass der Pfarrer zunächst (zumindest teilweise) selbst die Grundversorgung sicherstellen muss. In dieser Phase ist es besonders wichtig, Charismen zu entdecken und zu fördern, um die Laien aktiv ins Spiel zu bringen und von Konsumenten zu Partnern und Akteuren zu machen. Andere Systeme haben bereits eine hoch entwickelte Kultur des Laienapostolates. Hier kann es angezeigt sein, im nächsten Lernschritt die Organisation des pastoralen Alltags oder auch die notwendige Zurüstung dafür in die Eigenverantwortung zu übertragen. In moderner Sprache würde man sagen: An der Spitze braucht „die Kirche [...] Coaches, Spielertrainer, die – einer Gesamtstrategie des Unternehmens folgend und die Einheit repräsentierend – je nach Situation in der Lage sind, das zu tun, was erforderlich ist, damit die Geführten (das geführte System) den jeweils nächsten Entwicklungsschritt machen können, stets mit dem Ziel maximaler Einheit des Ganzen und maximaler Autonomie und Selbststeuerung der geführten (Teil-)Systeme. Die Regeln, an die sich Führungskräfte halten müssen, sind vergleichsweise ein-

23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 221–234. Allerdings wird es „in einem offensiven, missionarischen Szenario [...] auch zukünftig (neben den Laien) noch Priester und Laientheologen geben, die in der operativen Seelsorge tätig sind. Ihr Einsatz dient jedoch anders als bisher *nicht der flächendeckenden Standardversorgung* („Alles alles“), allenfalls einer *abgespeckten und auf große pastorale Räume bezogenen Grundversorgung*. Es wird sie in *regionalen und überregionalen Zentren* geben [...]. Darüber hinaus wird die Kirche zukünftig einen erheblichen Teil ihrer Ressourcen in *Projekt-, Produkt- und Qualitätsentwicklung* stecken müssen.“ (V. Dessoy, Wir sind dann mal weg. Zur langfristigen beruflichen Perspektive von Laien in der Pastoral, in: *das magazin* 2 [2007], 6).

⁸ Ähnlich K. Berkel, der „Führen“ und „Leiten“ unterscheidet und damit den Übergang vom Familiensystem (Fokus Mitarbeiterführung) zur Organisation (Fokus Organisationssteuerung) deutlich machen möchte: „Leiten verlagert Führung vom operativen zum strategischen Denken und Handeln [...] Leiten ist durch eine triadische Struktur (Leiter – Führungskraft – Mitarbeiter) gekennzeichnet. Sie erlaubt dem Leiter, sich auf strukturelle, normative und symbolische Führung zu konzentrieren“ (K. Berkel, Führen und Leiten in der Kirche, in: *Lebendige Seelsorge* 2 [2008], 78).

fach: „Tue nichts, was der Übernahme von Selbstverantwortung im Wege steht bzw. diese verhindert!“ Und „Tue alles, damit die Menschen die Verantwortung für den Glauben und die Seelsorge selbst übernehmen!“⁹

Wer Führen so versteht und praktiziert, handelt „seelsorglich“, betreibt Seelsorge, Sorge um die Seele bzw. die Kultur der Kirche vor Ort, ein *geistliches Geschehen* jenseits des Alltagsgeschäfts und dessen funktionaler Organisation. Es setzt nach paulinischem Vorbild Entwicklungsprozesse von hoher Dynamik in Gang. In diesem Sinne sind die beschriebenen vier Kernfunktionen (Basisrollen) auch als ein Lernprogramm zu verstehen, das aus per-

sonalen und organisatorischen Entweder-Oder-Fallen herausführt.

Der Autor: Valentin Dessoy, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., ist Psychotherapeut, Familientherapeut, Trainer und Supervisor, Coach und Organisationsberater sowie Geschäftsführer der Firma „kairos. Coaching • Consulting • Training“ mit Sitz in Mainz. Als Autor und Herausgeber einschlägiger Veröffentlichungen in den Bereichen Führen und Leiten, Organisations- und Personalentwicklung – zuletzt zusammen mit G. Lames (Hg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008 – hat er sich einen Namen gemacht.

⁹ V. Dessoy, Wir sind dann mal weg (s. Anm. 7), 6.