



# Leitfaden

## Führen und Leiten im Erzbistum Bamberg

*Seit Februar 2018 befassten sich drei Arbeitsgruppen, an denen Mitglieder aller pastoralen Berufsgruppen beteiligt waren, mit Themen zur pastoralen Arbeit. Sie konzentrierten sich auf die Anliegen Pastoralkonzept, Leitung und Teamentwicklung. Die AG Leitung erarbeitete unter anderem folgendes Papier. Es trägt den Charakter eines Leitfadens, der von Herrn Erzbischof für die Verwendung freigegeben wurde und damit Praxisrelevanz hat.*

Gesellschaftliche Umbrüche und Veränderungen bestimmen unsere Zeit und unser Erzbistum Bamberg. Mit dem Prozess der pastoralen Neuausrichtung und der Neuordnung der Seelsorgebereiche wollen wir den Herausforderungen begegnen und Neues entwickeln.

Dabei tragen Menschen, die Führungs- und Leitungsfunktionen wahrnehmen, besondere Verantwortung, seien es die Leitenden Pfarrer der Seelsorgebereiche und die Hauptamtlichen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen, seien es Ehrenamtliche, die einen spezifischen Auftrag erhalten.

Wer in Kirche Führung und Leitung ausübt, hat immer die pastorale Situation mit im Blick. Besonders jüngere Generationen entfremden sich zusehends von Kirche. Die Einschnitte durch den Personalmangel sind für viele Gläubige schmerzhaft und verunsichern. Trotz der Strukturpassungen wollen wir Kirche vor Ort sein. Die Menschen sollen ein „Gesicht von Kirche“ erleben, Kirche als Heimat erfahren können und motiviert werden, sich zeitweise ehrenamtlich zu engagieren oder dauerhaft zu verwurzeln. Dazu werden Ehren- und Hauptamtliche miteinander auch neue Wege suchen und finden, damit sie wie Jesus den Alltag der ihnen Anvertrauten teilen und Wege des Lebens mit ihnen gehen können.

Eine Neuordnung der kirchlichen Strukturen muss im Blick haben, dass die vertraute „Nähe“ von allen Menschen wahrgenommen und erfahren werden kann, nicht nur von den Mitgliedern der Kerngemeinden, sondern möglichst auch von Menschen, die am Rande der Gemeinden und der Gesellschaft stehen. Oberstes Ziel ist die Orientierung am Wohl der Gläubigen. Sie sind Gottes Volk, das durch die Zeit pilgert, Gottes Zukunft entgegen.

In diesem Sinn erläutern die nachfolgenden Ausführungen das Führungs- und Leitungsverständnis für unser Erzbistum Bamberg.

## 1. Führen und Leiten im Erzbistum Bamberg – Grundzüge

Die Begriffe Führen und Leiten werden in diesem Papier oft paarweise verwendet, stellen aber keine Synonyme dar, sondern sind sachlich zu unterscheiden: Leitung betrifft eher das „Management“ (Planung, Organisation, Kontrolle, Verwaltung), Führung hingegen den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Motivation, Inspiration, Identifikation).

### 1.1. Gute Führung öffnet Räume

Veränderungen der Pastoral, des Kirchenbildes und der Gesellschaft stellen vielfältige Anforderungen an die Seelsorge in den neuen, größeren pastoralen Räumen. Dies gilt insbesondere für deren Leitungsverantwortliche.

Hier kann Kirche von Erfahrungen und Erkenntnissen moderner Organisationsentwicklungen profitieren. Eine Führungsaufgabe wird heute beschrieben als notwendige Interaktion zwischen Führenden und Geführten auf Augenhöhe, die die Organisation miteinander gestalten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Kernaufgabe von Führung ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzuregen, ihre eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, die Kreativität und Innovation fördert. „Leitung wird dann positiv wirken, wenn sie [ ... ] befähigt, motiviert und inspiriert.“<sup>1</sup>

Bereits das Zweite Vatikanische Konzil beschreibt in *Gaudium et spes* [GS], dass die Expertise von außen notwendig und bereichernd ist: „Da die Kirche eine sichtbare gesellschaftliche Struktur hat, das Zeichen ihrer Einheit in Christus, sind für sie auch Möglichkeit und Tatsache einer

---

<sup>1</sup> Sekretariat der deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): *Gemeinsam Kirche sein. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral*. Bonn 2015 (Die deutschen Bischöfe; 100), S. 4; vgl. LG 30.

Bereicherung durch die Entwicklung des gesellschaftlichen Lebens gegeben, nicht als ob in ihrer von Christus gegebenen Verfassung etwas fehle, sondern weil sie so tiefer erkannt, besser zur Erscheinung gebracht und zeitgemäßer gestaltet werden kann.“ [GS 44]

Das Wort der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“ nimmt diesen Gedanken auf und stellt fest, dass die Kirche in der Vergangenheit immer wieder Führungs- und Leitungsverständnisse der jeweiligen Zeit aufgenommen und für sich angepasst hat. Führung bzw. Leitung kann so „viele Gesichter“ haben.<sup>2</sup>

## 1.2. Leitung wird gemeinsam verantwortet – geteilte Leitung

Zu Beginn des Strukturprozesses wurde darauf hingewiesen, dass die Seelsorge künftig noch stärker in wirklich arbeitsfähigen pastoralen Teams praktiziert werden muss. Bereits im Pastoralplan 2005 wird mit dem Bezug auf die Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland die „Seelsorge in gemeinsamer Verantwortung“ mit den davon abgeleiteten Grundsätzen der „kooperativen Pastoral“ und der „Pastoral im Netzwerk“ als Kennzeichen pastoralen Handelns beschrieben.<sup>3</sup>

„Pastoral im Netzwerk“ ist „über die Gemeindegrenzen hinaus ausgerichtet“ und sucht „die dauerhafte Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden und benachbarten Orten der Sonder- und Kategorialseelsorge“.<sup>4</sup> Darüber hinaus öffnet der Begriff des Netzwerkes den Blick für mögliche Kooperationen im Sozialraum.

---

<sup>2</sup> Vgl. *Gemeinsam Kirche sein* (Anm. 1), S. 43-44.

<sup>3</sup> Den Aufbruch wagen – heute! Pastoralplan für das Erzbistum Bamberg, 2005.

<sup>4</sup> Vgl. Pastoralplan (Anm. 4), 3.2.2.

Ein entscheidender Faktor für die Fortentwicklung der Kirche wird die Wahrnehmung der Präsenz von Kirche sein. Aufgabe von Leitung ist es, diese Präsenz zu sichern. Das wird zukünftig der Leitende Pfarrer eines Seelsorgebereichs allein nicht bewältigen können. Er wird das Team an der Leitung des Seelsorgebereichs partizipieren lassen. Gleichzeitig werden alle Gläubigen ihrer königlichen, prophetischen und priesterlichen Taufwürde neu gewahr. Sie sind dazu berufen, „die Kirche an jenen Stellen und in den Verhältnissen anwesend und wirksam zu machen, wo die Kirche nur durch sie das Salz der Erde werden kann“.<sup>5</sup> In den Seelsorgebereichen werden Haupt- und Ehrenamtliche deshalb gemeinschaftlich und verantwortlich Kirche vor Ort gestalten und Glaubensbegegnung ermöglichen in Verbundenheit mit der Leitung des Seelsorgebereiches und dem Bischof. Leitbild von Leitung wird so „geteilte Leitung“ sein.

### 1.3. Leitung ermöglicht Partizipation

Partizipation zu ermöglichen ist ein Merkmal heutigen Leitungshandelns.<sup>6</sup> Das entspricht auch dem Selbstverständnis der Kirche. Das Zweite Vatikanische Konzil hat für die Kirche das Bild vom Volk Gottes, das teilhat an der Sendung Christi, neu belebt. Am deutlichsten wird „Teilhabe“ im Bild vom Leib Christi, belebt und bewegt vom Geist Gottes.<sup>7</sup> Das verdichtet sich besonders in der Teilhabe aller Feiernden in der Eucharistie. Kirche konstituiert sich von allen Gläubigen her, die miteinander in den verschiedenen Rollen, durch gegenseitige Einflussnahme und das Aufeinander-Verwiesensein die gemeinsame Sendung und Würde des Gottes Volkes zum Ausdruck bringen.<sup>8</sup> Die christliche Sozialethik mit dem Subsidiaritätsprinzip unterstreicht dies mit der Forderung

---

<sup>5</sup> II. Vatikanisches Konzil, Lumen gentium [LG] 33.

<sup>6</sup> Vgl. Valentin Dessoy: Christlich führen, in: *Diakonia* 2/2018, S. 82-91.

<sup>7</sup> LG 4.

<sup>8</sup> LG 7.

nach maximaler Selbststeuerung und Partizipation, ohne die Verantwortung von Führung in Frage zu stellen.

Partizipation bedeutet, dass Leitungs- und Führungspersonen bewusst Einzelne, Teams und Gruppen an Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse teilhaben lassen und deren Selbstverantwortung und -steuerung stärken.

Wer Menschen an Entscheidungsprozessen in dieser Weise teilhaben lässt, erhöht die Motivation und befähigt Mitarbeitende, neue Sichtweisen und Visionen können entwickelt, Einfallsreichtum erhöht, Sinn vermittelt und Beziehungen gestaltet werden.

An Leitung partizipieren können Menschen je nach konkreten Frage- und Problemstellungen in verschiedener, abgestufter Weise. Eine erste Form der Beteiligung besteht darin, dass Leitung die Betroffenen über Entscheidungen informiert. Sie kann darüber hinaus die Erfahrungen einholen, mehr noch die Meinung der Menschen erfragen, bevor eine Entscheidung gefällt wird. Haben Gruppen oder Einzelne Mitbestimmungsrecht oder gar eine punktuelle Entscheidungskompetenz, erhöht sich Partizipation graduell weiter. Am höchsten ist sie dann, wenn Personen oder Gruppen die Entscheidungsmacht z. B. über konkrete Arbeitsbereiche übertragen bekommen und sich Leitung an die dort getroffenen Entscheidungen bindet.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Valentin Dessoy in Anlehnung an Sherry R. Arnstein, in: Christlich führen, s. Anm. 6.

## 1.4. Dienende Führung

Ein zentraler Aspekt heutigen Leitungsverständnisses ist der Ansatz der „dienenden Führung“. Konkret bedeutet dies, dass die Führungsperson Verantwortung überträgt und zuschreibt, Teamerfolge teilt und würdigt, die eigene Begrenztheit wahrnimmt und anerkennt sowie Hilfe und Kritik annimmt. Gerade von Menschen in Verantwortung ist die Übereinstimmung von inneren Überzeugungen und äußerem Handeln zu erwarten. So wird Führung ihrer Vorbildfunktion gerecht. Fehlerfreundlichkeit, Toleranz und Versöhnlichkeit ermutigen auch Mitarbeiter und alle Beteiligten, kreativ zu werden, Gewohntes in Frage zu stellen, Herausforderungen anzunehmen und Neues zu versuchen.

Der Pastoraltheologe Florian Sobetzko beschreibt folgende acht Grundhaltungen für eine „dienende Führung“<sup>10</sup>:

- **Übertragung von Verantwortung:** Dienende Führung überträgt Verantwortung aufgrund vorhandener Kompetenzen an Mitarbeitende und befähigt diese, bei Entscheidungen zu partizipieren.
- **Verantwortungszuschreibung:** Dienende Führung nimmt Mitarbeitende ernst bei der Verantwortung für ihre Leistung im Sinne von Ergebnissen bzw. erfolgreicher Erfüllung ihrer Aufgaben. Wertschätzung, Akzeptanz und Entscheidungspartizipation sind wichtige Schlüsselbegriffe und haben Auswirkung auf die Persönlichkeitsentwicklung.
- **Bescheidenheit:** Dienende Führung zeigt Anerkennung für Mitarbeitende, teilt positive Resonanz für Teamerfolge und bleibt selbst im Hintergrund.
- **Demut:** Dienende Führung erkennt eigene Stärken und Begrenztheiten und ist fähig zur Annahme von Kritik und Unterstützung.

---

<sup>10</sup> Vgl. Florian Sobetzko: Servant Leadership, in: Zeiten der pastoralen Wende, hg. v. Andreas Henkelmann und Graciela Sonntag, Münster 2015, S. 313-340.

- **Authentizität:** Innere Überzeugungen und äußeres Handeln stimmen bei dienender Führung überein. Voraussetzung ist die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und zur authentischen Äußerung eigener Werte, Vorlieben und Bedürfnisse.
- **Mut:** Dienende Führung nimmt willentlich Herausforderungen und Schwierigkeiten an, stellt Gewohntes in Frage, geht Risiken für neue Wege ein.
- **Versöhnlichkeit:** Dienende Führung ist tolerant, versöhnlich und nicht nachtragend, wenn es um Fehler von Mitarbeitenden geht.
- **Verantwortung:** Im Sinne eines biblischen Verwalters ist dienende Führung Vorbild, indem eigene Interessen und Bedürfnisse relativiert werden zum Wohlergehen aller.

## 2. Führen und Leiten im Erzbistum Bamberg – Standards

Anforderungen an ein Führungs- und Leitungsverhalten gemäß den beschriebenen Grundzügen betreffen alle, die in der Kirche Anteil an Leitung haben. Die Haltung einer dienenden Führung gilt für Ehrenamtliche und für die Arbeit mit Ehrenamtlichen genauso wie für Leitende Pfarrer im Pastoralteam, für Dekane auf der Ebene des Dekanats und für die Leitung eines Pfarrgemeinderates oder Sachausschusses in einer Gemeinde.

Um eine solche Haltung zu entwickeln, braucht es Standards für Leitungsverhalten. Formale Standards sind durch die Statuten bzw. Richtlinien für die Dekane, für die Leitenden Pfarrer und die Pastoralteams, für die Pfarrvikare sowie für die Seelsorgebereiche gesetzt.<sup>11</sup> Schon dort wird deutlich: Im Sinn der dienenden Führung verstehen Verantwortliche, die im Raum der Kirche führen und leiten, ihre Rolle und Aufgabe pastoral, theologisch und spirituell.

---

<sup>11</sup> Amtsblatt für das Erzbistum Bamberg Jg. 142 (2019), S. 253-270.

Priester, Diakone, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pastoralen Dienst, die Leitung übernehmen, bringen als Voraussetzung hierfür entsprechende Kompetenzen mit und weisen diese nach:

- Authentizität / Vorbildcharakter
- Beteiligungsorientierung im Sinne der Taufwürde
- Teamfähigkeit
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- Wille zur Delegation (Zuständigkeits- und Befähigungskompetenz beachten)
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Selbststeuerung

Diese Kompetenzen werden z. B. erworben und gestärkt durch

- Feedback seitens der Personalverantwortlichen, des pastoralen Teams, aber auch der Ehrenamtlichen vor Ort bezüglich des Führungs- und Leitungsverhaltens
- erfolgreiche Teilnahme an Führungskursen / Fortbildungen / Schulungsmaßnahmen
- Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens (z. B. Supervision und Coaching)
- Einbindung in Formate des kollegialen Austausches

Die Hauptabteilung Pastorales Personal sorgt im Auftrag der Diözesanleitung für die Möglichkeit, sich im Bereich der dienenden Führung weiter zu qualifizieren. Dies geschieht z. B. durch gezielten Einsatz, durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Supervision und Coaching. Ferner nimmt die Hauptabteilung Pastorales Personal ein entsprechendes Controlling vor. Evaluation, Feedbackgespräche, Qualifikationen und weitere Instrumente der Personalführung finden ihre Anwendung.

### 3. Führen und Leiten im Erzbistum Bamberg – konkret

In jedem Seelsorgebereich arbeitet ein Team aus verschiedenen pastoralen Berufsgruppen zusammen. Ein Priester wird zum Leitenden Pfarrer ernannt, unabhängig davon, ob die beteiligten Pfarreien juristisch bestehen bleiben oder fusionieren. Er trägt die Letztverantwortung gegenüber der Diözese.

Einzelheiten regeln das „Statut für den Dienst und den Einsatz von Leitenden Pfarrern und Pastoralteams in den Seelsorgebereichen der Erzdiözese Bamberg“ und der „Orientierungsrahmen für die Seelsorgebereiche im Erzbistum Bamberg“.<sup>12</sup>

Konkret kann sich in einem Seelsorgebereich folgende Konstellation ergeben:

Der Leitende Pfarrer und das Pastoralteam bestimmen und beauftragen für jede ihrer Pfarreien bzw. Gemeinden namentlich ein Teammitglied, dem Verantwortung und damit partizipierende Leitung für diesen territorialen Bereich übertragen wird. Damit ist eine „pastorale Bezugsperson“ definiert, die die Arbeit vor Ort koordiniert und leitet. Die Aufgabenbereiche werden klar umschrieben und beinhalten u. a. die Begleitung des Gemeindegremiums vor Ort sowie – soweit notwendig und rechtlich möglich – Sitz und Stimme in der Kirchenverwaltung. So wird gewahrt, dass Kirche vor Ort „ein Gesicht“ hat und jede Gemeinde weiß, wer für sie zunächst zuständig ist. Um eine solche Nähe zu den Gemeindegliedern zu verwirklichen, werden möglichst allen Teammitgliedern, unabhängig von der Berufsgruppe, konkrete Gemeinden zugewiesen.

Jedes Teammitglied verantwortet darüber hinaus einen oder mehrere kategoriale Teilbereiche im gesamten pastoralen Raum (z. B. Katechese, Jugend, Trauerpastoral).

---

<sup>12</sup> Amtsblatt für das Erzbistum Bamberg Jg. 142 (2019), S. 259ff. 266ff.

Es kann sein, dass ein Mitglied des Pastoralteams – statt der Zuordnung zu einer Gemeinde – Verantwortung für ein gesondert ausgewiesenes kategoriales Feld seelsorgerlicher Arbeit trägt. Vor Ort kann über weitere Möglichkeiten der Partizipation an Leitungsverantwortung entschieden und somit einem Grundprinzip heutigen Führungs- und Leitungsverständnisses Rechnung getragen werden.

## 4. Schluss

Leitung steht immer in der Gefahr, zur Herrschaft zu werden, und sie ist anfällig für Missbrauch in seinen vielen Facetten. Wenn Kirche wirklich in der Nachfolge Jesu steht, gilt sein Wort: „Bei euch soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll euer Sklave sein“ (Mt 20,25). Das will ernst genommen werden – als Herausforderung und Ermutigung.

Erzbischöfliches Ordinariat Bamberg

Steuerungsgruppe Pastorale Neuausrichtung (Leitung: DK Hans Schieber)

aufgrund der Vorlage einer vorübergehend bestehenden AG Leitung (Leitung: DK Dr. Peter Wünsche)

September 2019