



Professionalisierung von Führung
Qualifizierungsangebote für leitende Pfarrer
in den deutschen Bistümern

Dr. Benedikt Jürgens, Tabea Diek

herausgegeben vom
Zentrum für angewandte Pastoralforschung in Bochum

ISSN 2364-0715

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

4
Dezember 2015

ZAP-Workingpaper

ZAP-Workingpaper

Das ZAP-Workingpaper veröffentlicht in loser Folge Aufsätze, Literaturberichte, empirische Sozialforschungen, Tool-Präsentationen u.a. der Mitarbeiter_innen des Zentrums für angewandte Pastoralforschung in Bochum.

Redaktion: Prof. Dr. Matthias Sellmann, Dipl. Theol. Michael Swiatkowski

Copyright: Das Copyright sowie die inhaltliche Verantwortung liegen bei den Autor_innen.

Bezug: Alle Beiträge des ZAP-Workinpaper sind kostenfrei online verfügbar unter:
<http://www.zap-bochum.de/ZAP/anbieten/workingpaper>



an der Ruhr-Universität Bochum
Bonifatiusstr. 21c
44892 Bochum-Langendreer

Inhaltsverzeichnis

1	Von der Institution zur Organisation	1
2	Umfrage zu Kursen für leitende Pfarrer	3
3	Teilnehmer, Dozenten, Dauer	4
4	Im Fokus: Führungs- und Managementkompetenzen	5
5	Spannungsfeld Seelsorge und Management.....	6
6	Lernprozesse, Kirchenbilder und Führungsstile.....	7
7	Qualitätsmanagement.....	8
8	Gesamteindruck.....	8
9	Ausblick	8
10	Literatur.....	9

Die katholische Kirche in Deutschland befindet sich inmitten eines gewaltigen Umbruchprozesses, der an der Oberfläche durch die immer knapper werdenden Ressourcen sichtbar wird. Auch wenn das Kirchensteueraufkommen momentan aufgrund der positiven wirtschaftlichen Entwicklung auf einem Rekord-Niveau liegt, rechnen die Kirchen ab 2017 mit hohen Einnahmeausfällen, weil die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Berufsleben ausscheiden und in den jüngeren Generationen die kirchliche Bindung immer stärker nachlässt (F.A.Z., 05.10.2014). Die Anzahl der Kirchenmitglieder sinkt seit Jahren kontinuierlich: Zählte die Deutsche Bischofskonferenz (dazu und im Folgenden: Deutsche Bischofskonferenz 2015) im Jahr 1990 noch 28,2 Mio. Katholiken, waren es im Jahr 2014 nur noch knapp 24 Mio. Diese Zahl wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung (sinkende Anzahl von Taufen und steigende Anzahl von Bestattungen) und der konstant hoch bleibenden Zahl von Kirchaustritten wahrscheinlich noch weiter verringern. Seit 1990 liegt die Zahl der Kirchaustritte in der katholischen Kirche jährlich bei ca. 100.000, 2014 sind es 217.716 Kirchaustritte. Auch die Zahl der Welt- und Ordenspriester nimmt seit 1995 kontinuierlich ab. Gab es 1995 noch 18.663 Priester, waren es 2014 nur noch 14.404. Auch diese Entwicklung wird sich prognostisch weiter verschärfen, weil sich immer weniger junge Männer für den Priesterberuf interessieren. Das alles wirkt sich auch auf die Anzahl und Struktur der Pfarreien und Seelsorgeeinheiten aus. Ihre Zahl ist seit 1990 um 18 % von 13.313 auf 10.911 im Jahr 2014 gesunken. Hinter diesen Zahlen stehen hochkomplexe Prozesse, in denen Pfarreien zu Großpfarreien mit über 10.000 Mitglieder fusionieren oder in immer größeren Verbänden („pastorale Räume“, „Gemeinschaften von Gemeinden“, „Gemeindeverbände“ usw.) kooperieren. Diese organisatorischen Veränderungen induzieren einen tiefgreifenden *Change*-Prozess im Selbstverständnis der Kirche.

1 Von der Institution zur Organisation

Die Zahlen verdeutlichen, dass die katholische Kirche ihren Status als „Volkskirche“ verliert. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass man Mitglied der Kirche ist. Bis in die 70er-Jahre hinein wurde man vielfach katholisch sozialisiert. Man war katholisch, weil die Eltern und auch das weitere Umfeld katholisch waren. Die Kirche erfüllte selbstverständlich, gleichsam im Hintergrund, ohne dass man es explizit merkte oder dass man vor eine Entscheidung gestellt wurde, die Bedürfnisse nach Orientierung, Sinn und sozialem Zusammenhang.

Matthias Sellmann verdeutlicht dieses Phänomen mit dem von Arnold Gehlen geprägten Begriff der „Institution“: Eine „Institution“ im Gehlenschen Sinne ist eine soziale Struktur, die „eine relevante Bedürfniserfüllung dauerhaft, stabil und gewissermaßen unsichtbar garantieren kann“ (Sellmann 2015, 119 unter Berufung auf Gehlen 1986; vgl. dazu auch Pannenberg 1983; Joas 2007). Genau in diesem Sinn hat sich Kirche in der Vergangenheit selbst verstanden und wurde als „Institution“ von ihren Mitgliedern wie selbstverständlich und unhinterfragt gebraucht und genutzt. Das hat sich nun grundlegend verändert, wie der Blick in die Statistik verdeutlicht. Dabei sind die sinkenden Mitgliederzahlen „nur“ ein Indikator für den tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel, dem der Katholizismus unterworfen ist: „Zwar genießt man weiterhin massive Vorrechte im Kirche-Staats-Verhältnis; zwar rekrutieren sich weiterhin viele Eliten aus Sympathisanten der Kirchen; zwar ist es spektakulär, wie viele den kirchlichen Riten und Lehren innerlich stark Entfremdete gerade nicht aus der Kirche austreten“. Die Kirche als religiöse Organisation steht aber zunehmend im Wettbewerb mit anderen Organisationen; „sie gerät unter Marktbedingungen und unter die Restriktionen wie Chancen von Pluralität“ (Sellmann 2015, 124). Es ist jetzt eben nicht mehr selbstverständlich, Mitglied der Kirche zu sein und sein Leben von der im Hintergrund wirkenden Kirche tragen zu lassen. Darin wird der wesentliche Unterschied zwischen einer „Institution“ und einer „Organisation“ deutlich, der aus der Organisationstheorie von Niklas Luhmann bekannt ist: Organisationen produzieren Entscheidungen. „Damit aber wird man hochgradig kontingent: Eine Entscheidung muss begründet werden; sie kann auch anders ausfallen; Entscheidungen anderer Akteure können plausibler sein; man kann anzweifeln, ob der Richtige die Entscheidung gefällt hat; man kann entscheiden, die Entscheidung zu ignorieren usw.“ (Sellmann 2015, 125).

Der Wandel der sozialen Struktur der Kirche als „Institution“ hin zur „Organisation“ hat enorme Implikationen für die Handlungsträger, insbesondere für die Pfarrer. So geht beispielsweise das geltende Kirchenrecht davon aus, dass der Pfarrer Hirte einer überschaubaren und geradezu familiären kleinen Herde ist, der seine „Schafe“ persönlich kennt: „Um die Hirtenaufgabe sorgfältig wahrzunehmen, hat der Pfarrer darum bemüht zu sein, die seiner Sorge anvertrauten Gläubigen zu kennen; deshalb soll er die Familien besuchen, an den Sorgen, den Ängsten und vor allem an der Trauer der Gläubigen Anteil nehmen und sie im Herrn stärken, und wenn sie es in irgendwelchen Dingen fehlen lassen, soll er sie in kluger Weise wieder auf den rechten Weg bringen; mit hingebungsvoller Liebe soll er den Kranken, vor allem den Sterbenden zur Seite stehen, indem er sie sorgsam durch die Sakramente stärkt und ihre Seelen Gott anempfiehlt; er soll sich mit

besonderer Aufmerksamkeit den Armen, Bedrängten, Einsamen, den aus ihrer Heimat Verbann-ten und ebenso denen zuwenden, die in besondere Schwierigkeiten geraten sind; auch soll er seine Aufgabe darin sehen, die Ehegatten und Eltern bei der Erfüllung der ihnen obliegenden Pflichten zu stützen und die Vertiefung eines christlichen Lebens in der Familie zu fördern“ (CIC 1983, can. 529).

Eine persönliche Zuwendung, wie sie das Kirchenrecht beschreibt, ist in Großgemeinden und pas-toralen Verbänden mit mehreren gemeindlichen Kristallisationspunkten, einem Team von pro-fessionellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Netzwerk von freiwillig Engagierten nicht mehr möglich. Der Trend zu höherer Komplexität und größerer Aufgabendifferenzierung ist weiterhin ungebremsst. Damit verändert sich nicht nur die Struktur, sondern auch das Rollenver-ständnis der handelnden Akteure, was mit erheblichen Problemen insbesondere für die leitenden Pfarrer verbunden ist: „Die Erwartungen an die Führungskräfte sind außerordentlich hoch und vielfältig. Dagegen gibt es kaum verbindliche Hinweise darauf, was die Führungsaufgabe im en-geren Sinn beinhaltet und wie sie konkret auszugestalten ist. Die Folge ist ein dramatischer Man-gel an Führung und ein höchst heterogenes Führungsverhalten, vielfach geprägt durch Ambiva-lenz, Rollendiffusion, Überforderung und gelernte Hilflosigkeit“ (Dessoay 2009, 11).

2 Umfrage zu Kursen für leitende Pfarrer

Dieses Problem ist mittlerweile in den deutschen Diözesen erkannt, wie eine Befragung der „Ar-beitsstelle für kirchliche Führungsforschung“ (AkF) am Zentrum für angewandte Pastoralfor-schung an der Ruhr-Universität Bochum ergeben hat. Von 27 Diözesen haben 23 an der Umfrage teilgenommen und Auskunft gegeben über die Art, den zeitlichen und inhaltlichen Um-fang, die Zielsetzung und die Gestaltung von Qualifizierungskursen für (leitende) Pfarrer. Aus der Umfrage ist erkennbar, dass die Bistümer der Herausforderung mit Qualifizierungsangeboten für leitende Pfarrer und Priester begegnen, die eine leitende Funktion übernehmen werden. Den Bis-tümern wurden folgende Fragen gestellt:

- Gibt es in Ihrer Diözese Qualifizierungsmaßnahmen für leitende Pfarrer wie z.B. einen Kurs?
- Welchen zeitlichen Umfang hat der Kurs?
- Wie viele und welche inhaltlichen Einheiten umfasst er?
- Welche (didaktischen) Methoden werden im Kurs angewendet?
- Wird der Kurs z.B. durch Supervision unterstützt?

- Welche Zielsetzung verfolgt der Kurs? Gibt es ein Leitmotiv?
- Auf welches Führungsideal arbeitet der Kurs hin?
- Welche Referenten werden verpflichtet? Gibt es auch kirchenferne Referenten z.B. aus Wirtschaftsunternehmen?
- Seit wann findet der Kurs statt?
- Wurden Pfarrer auch nachträglich noch durch diesen Kurs weitergebildet, die ihre Tätigkeit schon länger ausüben?
- Wird der Kurs evaluiert? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
- Wie wirken sich die Evaluationsergebnisse auf die Kursgestaltung aus?
- Wurden nach den Strukturreformen der letzten Jahre und im Angesicht sinkender Priesterzahlen Veränderung am Kurs vorgenommen? Wenn ja, welche?
- Gibt es eine „Qualitätssicherung“? Wenn ja, wie sieht diese aus?
- Wie wird auf den Kurs aufmerksam gemacht?
- Ist der Kurs verpflichtend für alle Pfarrer?

3 Teilnehmer, Dozenten, Dauer

Übereinstimmend lässt sich feststellen, dass überall der Bedarf erkannt ist, die Führungsqualitäten von Pfarrern zu fördern und zu entwickeln. Die meisten Diözesen haben ihre Kurse in den 2000er Jahren installiert und seither eine große Zahl von Pfarrern qualifiziert. In 21 der erhobenen 23 Diözesen nahmen auch Pfarrer an den Fortbildungen teil, die schon viele Jahre ihren Dienst ausüben. In den beiden anderen Bistümern wurde bisher bewusst darauf verzichtet, dafür werden aber alle jungen Priester entsprechend qualifiziert. Die Befragten wiesen explizit darauf hin, dass die Qualifizierung auch die wechselseitige Verlässlichkeit und Verantwortung sowie die Kommunikation innerhalb des Presbyteriums fördern solle. Gerade deshalb ist es wichtig, dass möglichst viele Priester an diesen Kursen teilnehmen. In 12 der befragten Diözesen ist es heute so, dass nur die Priester, die diesen Kurs absolviert haben, auch eine (Groß-)Pfarrei übernehmen dürfen, sodass ein möglichst hohes Niveau von Führungskompetenz sichergestellt werden kann und auch der Verpflichtungsgrad für die Teilnahme am Kurs deutlich erhöht wird. In 3 Diözesen, die eine Qualifizierungsmaßnahme anbieten, diese aber noch nicht einer Teilnahmepflicht unterliegt, besteht jedoch eine dringende Empfehlung den Kurs zu besuchen, sodass auch hier nachhaltig auf erhöhte Führungskompetenz gesetzt wird.

Es wäre allerdings zu kurz gegriffen, jeweils nur von einem Kurs pro Diözese auszugehen, da einige der Bistümer, in denen Strukturreformen und auch inhaltliche Neuausrichtungen schon stattgefunden haben oder gerade stattfinden, auch ihr Fortbildungsprogramm an die neuen Herausforderungen anpassen und verschiedene Kurse für Führungskräfte innerhalb der Diözese anbieten. Dabei werden in einigen Diözesen (u.a. Berlin, Essen, Osnabrück) ganz bewusst Priester *und* andere professionelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter *gemeinsam* qualifiziert und auch in spezieller ausgerichteten Maßnahmen auf besondere Aufgabenfelder hin vorbereitet.

Die meisten Diözesen bieten eigene Kurse für diese gemischte Zielgruppe an. Dort, wo dies aus unterschiedlichen Gründen nicht in Eigenregie gewährleistet werden kann, werden Angebote von externen Anbietern genutzt. Dabei greift man in der Regel auf dem jeweiligen Bistum bekannte und damit kirchennahe Berater, Trainer oder Coaches zurück, mit denen man bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet hat und die aufgrund ihrer Qualifikationen (z.B. als Supervisor oder Coach, entsprechende Berufsausbildungen) und Referenzen ausgewählt wurden. Die einzelnen Qualifizierungsprogramme werden in der Regel in enger Zusammenarbeit zwischen dem externen Anbieter und der zuständigen Fachabteilung im Generalvikariat entwickelt.

Insgesamt 20 Bistümer machten Angaben zur Gesamtdauer der Kurse. In 13 Bistümern gibt es modulare Kurse, die insgesamt zwischen 12 und 18 Tage dauern. In einem Bistum gibt es einen modularen Kurs mit einer Gesamtlänge von mehr als 20 Tagen; in einem anderen Bistum einen modularen Kurs mit insgesamt 9,5 verpflichtenden Tagen und 2 optionalen Studientagen. Zwei Bistümer gaben lediglich den Zeitraum an, über den sich die Kurse erstrecken. Er umfasst in diesen beiden Bistümern 1 bis 2 Jahre bzw. 2 Jahre. Schließlich gibt es drei Bistümer mit sehr kurzen Kurslaufzeiten (5 Tage, 2x4 Tage; 6 Tage). In 16 Bistümern werden die Kurse zusätzlich durch Coaching und Supervision unterstützt.

4 Im Fokus: Führungs- und Managementkompetenzen

Die Kurse vermitteln im Wesentlichen das notwendige Handwerkszeug, das so oder ähnlich auch in säkularen Führungskursen vermittelt wird. Wie bei den säkularen Angeboten ist auch in den Kursen für leitende Pfarrer der *systemische Ansatz* prägend. Die Curricula informieren über die Funktionsweisen von Systemen, Organisationen und Teams sowie von Arbeitsbeziehungen und Prozessen. Es wird Wert darauf gelegt, in der Führungsforschung und in der Managementpraxis bewährte Konzepte und Instrumente zu vermitteln. Die meisten Curricula sind kompetenzbasiert

und fördern die Handlungsfähigkeit in den Bereichen Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Zeit- und Konfliktmanagement etc.

Hinsichtlich der Zielsetzung der Kurse wird deutlich, dass besonders dialogische und partizipative Führungsstile gefördert werden sollen. Als Ziele wurden explizit benannt:

- inspirierende Leitung
- ermöglichende Leitung
- kommunikative und partizipative Leitungskultur
- Kooperation in gemeinsamer Führungsverantwortung
- Organisation einer funktionalen, lernenden Organisation

Gerade hinsichtlich dieses Punktes setzt sich in den letzten Jahren eine stärkere Charismenorientierung durch, die in vielen der Führungskurse thematisiert wird. Der Pfarrer soll also dazu befähigt werden, Kompetenzen, Qualifikationen und Fähigkeiten seiner professionellen und freiwilligen Mitarbeiter zu erkennen und sinnvoll zu koordinieren. Dazu benötigen Leitungspersonlichkeiten Kommunikationskompetenz, weshalb unterschiedliche Gesprächs- und Moderationsformen trainiert werden.

Im Blick auf die umfassenden Strukturreformen vieler Bistümer sind die Begleitung von Veränderungs- und Entscheidungsprozessen sowie Konfliktmanagement ein wesentlicher Teil der Kurse. In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, pastorale Konzeptionen kennenzulernen und selbst entwickeln zu können. Auch die Kooperation, Vernetzung, Positionierung und Profilierung in der katholischen Landschaft wird positiv thematisiert und als Herausforderung und Chance wahrgenommen. In den meisten Bistümern strebt man eine höhere Partizipation von ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Um dieses Ziel zu erreichen, traut man der Organisationsentwicklung, dem Ressourcen- und Projektmanagement sowie der Prozesssteuerung sehr viel zu. Man geht davon aus, dass eine Qualifizierung in diesen Bereichen den Pfarrern hilft, Veränderungsprozessen positiv zu begegnen und sie voranzutreiben.

5 Spannungsfeld Seelsorge und Management

Einen breiten Raum nimmt die Reflexion der beruflichen Identität und Rolle ein. Die Reflexion ist in der Regel der Ort, an dem versucht wird, das geänderte Rollenverständnis spirituell und theologisch zu fundieren. In den Zielsetzungen, Führungsleitbildern oder vorliegenden Kursbeschreibungen bleibt das Alles allerdings sehr vage. Eine größere Linie wie etwa eine „Theologie des

Leitens und Führens“ ist nicht erkennbar. Auch was genau in diesem Zusammenhang unter „Spiritualität“ zu verstehen ist, bleibt unklar.

Die Kursangebote scheinen hier auf das Desiderat einzugehen, zwischen dem Selbstverständnis der leitenden Pfarrer als Priester und Seelsorger und den neuen Anforderungen vor allem im Management zu vermitteln. Sich als Seelsorger „im Vielerlei anderer Aufgaben“ zu verlieren (Deutsche Regentenkonferenz 2003, 9), ist ja eine der großen Sorgen der Priester. Die Regentenkonferenz macht deutlich, dass es dem Priester nicht vorrangig darum gehen dürfe, „eine Gemeinde zu verwalten und deren Aktivitäten zu organisieren“ (Deutsche Regentenkonferenz 2003,10). Die Kurscurricula bieten hier eine Lösung an, indem sie Delegationskompetenz vermitteln und ein effizientes Zeit- und Selbstmanagement trainieren. Die Teilnehmer bestätigen in den Kurs-Evaluationen, dass sie die vermittelte Methoden- und Instrumentenkompetenz („Delegation“, „Zeit- und Selbstmanagement“) als hilfreich wahrnehmen.

6 Lernprozesse, Kirchenbilder und Führungsstile

Obwohl die Umfrage ihren Blick nur auf die deutschen Diözesen gerichtet hat, eröffnete sich in den Antworten auch eine weltkirchliche Lerndimension. In einigen Diözesen wird die Qualifizierung der Pfarrer durch sogenannte Lernreisen z.B. auf die Philippinen unterstützt. Hier rücken ganz andere Sozialstrukturen und auch ekklesiologische Verständnisse in den Fokus der Teilnehmer, die das eigene Führungsverständnis möglicherweise nachhaltiger beeinflussen als manche andere konventionelle Fortbildungsmaßnahme.

Versucht man aus den beschriebenen Inhalten auf das implizite Kirchenbild und einen daraus resultierenden Führungsstil zu schließen, ist zu erkennen, dass die allermeisten Programme wohl auf der Grundlage eines partizipativen und partnerschaftlichen Leitbildes (Kirche als „Volk Gottes“) entwickelt worden sind. In den meisten Kursen wird ein differenziertes inhaltliches Programm angeboten, das in der Regel auch biografisch reflektiert wird, um die jeweiligen Priester nicht nur formal zu qualifizieren, sondern ihnen auch ihre eigene veränderte Rolle bewusst zu machen. Diesem Zweck dient auch die Modularisierung und Prozessualisierung der Kurse über einen längeren Zeitraum. Dadurch entsteht eine spannende Verschränkung von Lern- und Arbeitsphasen, so dass die berufliche Praxis kontinuierlich reflektiert und das Gelernte in die Praxis transferiert werden kann.

7 Qualitätsmanagement

Viele der Kurse werden sowohl intern wie auch extern evaluiert und je nach Bedarf weiterentwickelt, sodass eine stetige Anpassung an die Veränderungen in der Diözese und die Anforderungen an die Führungskräfte stattfindet. In fast allen Kursen wird das Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeholt, das in der Regel ausgezeichnet ist. Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben an, dass sie von dem jeweiligen Leitungskurs in erheblichem Maße beruflich *und* persönlich profitiert haben. Viele Kurse werden außerdem durch Supervision oder Coaching begleitet. In einigen Bistümern finden im Rahmen des Kurses konkrete Praxisprojekte statt, die in der Verantwortung der Teilnehmer liegen und einen gewissen Grad von Nachhaltigkeit sicherstellen. Es fehlt allerdings eine systematische Prüfung anhand von nachprüfbaren Indikatoren, welche *Wirkung* oder welchen *Outcome* die Pfarrerkurse das Führungsverhalten tatsächlich im Alltag der Pfarreien haben.

8 Gesamteindruck

Zusammenfassend ist festzustellen, dass derzeit in allen befragten deutschen Diözesen Veränderungsprozesse im Gang sind, die sich auch auf der Ebene der Pfarrer Ausdruck verschaffen und denen in angepassten und zeitgemäßen Fortbildungsmaßnahmen begegnet wird. Gesellschaftliche Veränderungen und Forderungen nach Partizipation gehen nicht einfach an der Kirche vorbei, sondern werden produktiv aufgenommen. Dabei werden auch außerkirchliche Impulse genutzt, um der neuen Rolle des Pfarrers gerecht zu werden. Die angebotenen Kurse bedienen sich aber nicht nur der Methoden und Inhalte, die auch außerhalb religiöser Organisationen gute Führung ausmachen, sondern unterstützen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch eine auch spirituell und theologisch inspirierte Reflexion der beruflichen Rolle bei der Weiterentwicklung ihrer beruflichen Identität und Rolle als Führungskraft. Hier gibt es allerdings noch Klärungs- und Präzisierungsbedarf.

9 Ausblick

Die derzeit angebotenen Ausbildungen leisten einen wichtigen Beitrag zur Etablierung einer Führungskultur, die ausgehend vom kirchlichen Selbstverständnis und den spezifischen kirchlichen Anforderungen theologisch-spirituelles Führungswissen mit säkularen Managementmethoden

integriert. Es bleibt jedoch nur bei punktuellen Verknüpfungsversuchen, so dass eine ausgearbeitete Theologie des Führens und Leitens nicht erkennbar ist. Die von vielen Priestern intensiv wahrgenommenen inneren Rollen-Konflikte zwischen dem Seelsorger einerseits und dem Organisator andererseits können auf dieser Grundlage noch nicht ausreichend bearbeitet werden. Der Rollen-Konflikt sollte in den Kursen für leitende Pfarrer auch theologisch aufgearbeitet werden. Dazu bedarf es einer Klarheit vor allem auch in der theologischen Dimension von Führen und Leiten (vgl. dazu z.B. Halfar, Borger & Schuck 2007; Karrer 2008; Kosch 2014; Zinkl 2014). Bei der Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Ausbildungen sind außerdem die theoretischen Voraussetzungen und Implikationen von Managementmethoden zu reflektieren, um einen eklektischen Gebrauch von „Tools“ zu verhindern und Methoden bewusst und zielorientiert im Rahmen einer schlüssigen Gesamtstrategie und theologisch verantwortbar einsetzen zu können. Insgesamt ist darauf zu achten, dass genügend Raum und Zeit für Reflexion, systematische Begleitung, den kollegialen Austausch und den nachhaltigen Wissenstransfer geboten wird. Dies ist nicht nur im Hinblick auf die Wirksamkeit der Kurse zu empfehlen, sondern auch in Anbetracht der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung (Reifung) und Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Wirksame Leitungskompetenz umfasst deutlich mehr als juristisches und verwaltungstechnisches Wissen. Von daher sind „Crashkurse“ mit Skepsis zu betrachten. Die angebotenen Kurse dürften bereits jetzt einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung von Leitung und zur Zufriedenheit der Pfarrer mit Führungsverantwortung leisten. Dennoch ist eine systematische Evaluation ein Desiderat, um die Wirksamkeit der erworbenen Leitungskompetenz im Pfarrei-Alltag zu messen und Erkenntnisse für eine systematische Weiterentwicklung der Ausbildungsgänge zu gewinnen. Dabei könnte man sich an Qualitätsstandards von säkularen Organisationen orientieren, wie beispielsweise dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Hier werden Dimensionen von Führung konkret benannt und anhand von messbaren Indikatoren beschrieben, so dass es möglich ist, die tatsächliche Qualität zu messen und Handlungsbedarf zuverlässig zu erkennen.

10 Literatur

- Dessoir, V.(2009). „Führen und Leiten von Pfarren. Differenzierte Rollenarchitektur in zukunftsfähiger Sozialgestalt“. *ThPQ* 157,10-17.

- Deutsche Bischofskonferenz (Hrsg.) (2015). *Katholische Kirche in Deutschland. Zahlen und Fakten 2014/2015* (Arbeitshilfen 275). URL: http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/Zahlen%20und%20Fakten/Kirchliche%20Statistik/Allgemein_-_Zahlen_und_Fakten/AH_275_DBK_Zahlen-und-Fakten_final.pdf.
- Deutsche Regentenkonferenz (Hrsg.) (2003). *Priester für das 21. Jahrhundert. Optionen*. URL: http://priesterseminare.org/wp-content/uploads/pdf/Priester_fuer_das_21_Jahrhundert.pdf.
- Gehlen, A. (1986). *Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen*. Wiesbaden: Klostermann.
- Halfar, B., Borger, A. & Schuck, A. (2007). *Kirchenmanagement*. Baden-Baden: Nomos.
- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Erfolg ist kein Zufall – Wie lassen sich Arbeitsgestaltung und Organisation verbessern? URL: http://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/check-mittelstand.pdf.
- Joas, H. (Hrsg.) (2007). *Lehrbuch der Soziologie*. Frankfurt, New York: Campus.
- Karrer, L. (2008). „Plädoyer für eine theologische Management-Theorie“, in: *Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis*, hg. von P. Bischofsberger (Forum Pastoral 4). Zürich: Theologischer Verlag Zürich, 53-71.
- Kosch, D.(2014). „Kirche und Management: Elemente gegenseitiger Annäherung“, in: *Aufbruch und Umbruch. Plädoyer für ein nachhaltiges Kirchenmanagement*, hg. von P. Bischofsberger. Luzern: Rex-Verlag, 83-97.
- Pannenberg, W. (1983). *Anthropologie in theologischer Perspektive*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sellmann, M.(2015). „Katholische Kirche heute: Siebenfache Pluralität als Herausforderung der Pastoralplanung“, in: *Katholizismus in Deutschland. Zeitgeschichte und Gegenwart*, hg. von Wilhelm Damberg und Karl-Joseph Hummel. Paderborn: Schöningh, 113-140.
- „Volle Kassen durch Kirchensteuer. Rekord-Einnahmen bei den Kirchen“. *F.A.Z.* vom 05.10.2014: URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/rekord-einnahmen-bei-den-kirchen-13189915.html>.
- Zinkl, G. (2011). *Zwischen Heilssakrament und Management. Die Ämterstruktur der katholischen Kirche aus der Perspektive des Kirchenrechts und der Organisationslehre*. Dissertation, Universität Regensburg. URL: <http://d-nb.info/1011895269/34>.