

Wir sind dann mal weg

Zur langfristigen beruflichen Perspektive von Laien in der Pastoral

Die Diskussion um die berufliche Zukunft der pastoralen (Laien-) Berufe ist längst überfällig. Es geht dabei im Kern um die Frage, ob, in welchem Umfang und wofür sie in einer veränderten, auf die Herausforderungen der Postmoderne antwortenden Kirche gebraucht und finanziert werden können¹.

Rosige Zeiten im Blick zurück

Betrachtet man den Trend der letzten 20 Jahre und vertraut man auf die pragmatische Logik eines Unternehmens, könnte die Prognose nicht besser sein. Seit Mitte der 1980er hat sich die Zahl der Mitarbeiter/innen in den deutschen Diözesen auf allen Organisationsebenen in etwa verdoppelt. Die Zahl der hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter/innen (inkl. Diakone im Nebenberuf) ist in Deutschland zwischen 1990 (dem Beginn der amtlichen Statistik der Dt. Bischofskonferenz) und 2002 von 6.623 auf 9.829, d.h. um 3.206 oder 48 Prozent gestiegen. Im gleichen Zeitraum fiel die Zahl der Priester im aktiven Dienst um 3.438 oder 23 Prozent von 15.166 auf 11.728.

Die Zahlen belegen eindrucksvoll, welches Problemlösungsmodell in der Vergangenheit im Hintergrund stand: Um den Betrieb nach Form und Umfang aufrecht zu halten, wurden stetig so viele pastorale Laienmitarbeiter/innen zusätzlich eingestellt, wie es an Priestern (und Diakonen) fehlte. In diesem Sinne waren und sind die Laienmitarbeiter/innen steuerbarer Ersatz für die nicht beliebig verfügbare Personalressource Priester (und Diakone)². Pragmatisch macht das Vorgehen Sinn. Es war in der Vergangenheit auch in großem Stil möglich, da die finanziellen Mittel hierfür in reichem Maße zur Verfügung

standen. Das jährliche Kirchensteueraufkommen war seit den 1960er Jahren kontinuierlich auf ein Rekordniveau von ca. 4,5 Mrd. Euro in den 1990er Jahren angestiegen. Seitdem erleben wir minimale Schwankungen auf höchstem Luxusniveau. Da der Rückgang der Priesterzahl ein höchst stabiler Trend ist, kann man mit minimaler statistischer Irrtumswahrscheinlichkeit (< 0,1 Prozent) davon ausgehen, dass es um 2020 nur noch halb so viele aktive Priester geben wird, wie im Jahr 2000, um 2035 ca. ein Drittel usw. Die Fortsetzung der bestehenden Unternehmens- und Personalpolitik vorausgesetzt, lassen sich also rosige Zeiten für die pastoralen Berufsgruppen prognostizieren. Die Zeit läuft trotz aller bestehenden strukturellen Nachteile für sie.

Dunkle Wolken am Horizont

Zuletzt mehren sich allerdings die Anzeichen, dass die Prognose so nicht eintreffen wird. Abgesehen davon, dass sich zunehmend weniger Kandidaten für die Berufe interessieren und die Verhandlungen zwischen den Diözesen zum Abbau von Studienkapazitäten in vollem Gange sind, werden einer möglichen Expansion in der Praxis durch Einstellungs- und Ausbildungsstopps, Stellenstreichungen und erste Kündigungen deutlich Grenzen gesetzt³. Der Begründungszusammenhang ist dabei je nach diözesaner Tradition eher wirtschaftlicher oder eher (kirchen-)politischer Natur.

Wirtschaftlich gesehen gibt es in fast allen Diözesen mehr oder weniger massive finanzielle Engpässe. Sie sind nicht in einer gravierend schlechteren Einnahmesituation begründet⁴, son-

¹ »Kernproblem ist: Sind die Berufe in der jetzigen Form zukunftsfähig? Es bedarf einer gründlichen Diskussion um neue Modelle, Zugänge und Durchlässigkeiten für hauptberufliche Tätigkeiten« (Konferenz der Personaldezernenten der Nordwestdeutschen Diözesen, Stellungnahme zur Situation des Personals im pastoralen Dienst und dessen zukünftiger Entwicklung, 2005, 4).

² Dass in der Vergangenheit das Personalmanagement (Personalbeschaffung, -einsatz und -entwicklung) kaum unter planerisch-strategischen Gesichtspunkten erfolgte, also weder die Belange der Gesamtorganisation noch die langfristige Entwicklung im Blick hatte, steht auf einem anderen Blatt und wird auch von den Personalverantwortlichen durchaus kritisch gesehen. Vgl. hierzu Konferenz der Personaldezernenten, Stellungnahme, 4 und Dessoy, V., Gemeinsam »Seelsorge lernen« lernen. Fort- und Weiterbildung im Übergang. In: Köhl, G., (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 369-377.

³ Wechsel- und Nebenwirkungen beschreibt die Konferenz der Personaldezernenten in ihrer Stellungnahme (S. 2): »Die getroffenen Entscheidungen wirken sich auf das zukünftige – ohnehin schon knappe und knapper werdende – Personalpotenzial aus. Viele Studierende für die Berufe orientieren sich neu und gehen den Bistümern unwiederbringlich verloren; die Studienanfängerzahlen gehen zurück (...) Mit dem Rückgang der Studierendenzahlen wird auch die Auslastung der Ausbildungsstätten herabgesetzt. Es kommt zum Abbruch von Ausbildungsgängen und die Existenz von Ausbildungsstätten ist gefährdet ...«.

⁴ Eine Ausnahme bilden die ostdeutschen Diözesen insofern, als der VDD die »Ausgleichszahlungen Ost«, also die Transferleistungen aus den westdeutschen in die ostdeutschen Diözesen, seit 2005 systematisch zurückfährt und perspektivisch ganz einstellen will.

In der letzten Ausgabe berichtete Christoph Speicher vom Studientag im Bistum Münster. Darin begrüßte Dr. Valentin Dessoy unsere Berufsgruppe versuchsweise mit verschiedenen Beschreibungen: als bestausgebildetste Berufsgruppe der kirchlichen Mitarbeiter, deren Ressourcen aber größtenteils brach liegen; oder als diejenigen, die als Ersatz für fehlende Priester eingestellt wurden, als noch Geld da war; oder als diejenigen, oder als die Verlierer der kommenden Veränderungen. Schließlich wählte er eine »konjunktivistisch-provisorische« Anrede: »Sie werden diejenigen sein können, die in der Lage sind und auch so beauftragt werden, den permanenten Wandel in Kirche zu initiieren und zu begleiten.« In dieser Ausgabe stellt er die Zukunft der deutschen Kirche und unserer Berufsgruppe aus seiner Sicht ausführlich dar. Vielen Dank dafür!

den hausgemacht. Die Ausgabenpolitik – Jahrzehnte auf steigende Einnahmen programmiert – wurde nicht rechtzeitig umgestellt. In den 1980er und 1990er Jahren wurde vor allem in Immobilien und in Personal investiert, ohne die hohen langfristigen Verpflichtungen zu berücksichtigen, die in Zeiten stagnierender Einnahmen den Haushalt zum Kippen bringen. Auf diesem Hintergrund stehen jetzt natürlich die hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen ganz oben auf der Streichliste, v.a. dort, wo das nicht-pastorale Personal bereits abgebaut oder erst gar nicht in einem nennenswerten Umfang aufgebaut worden ist. Der Abbau erfolgt in solchen Fällen stets top-down, was in der Regel auch mit einer schleichenden Dequalifizierung einhergeht.

Der (kirchen-)politische Begründungszusammenhang reflektiert die Tatsache, dass bei Fortsetzung der herrschenden Trends die personelle Architektur in den Diözesen zu »kippen« droht: Sobald die Zahl der hauptamtlichen pastoralen Laienmitarbeiter/innen deutlich über derjenigen der aktiven Priester liegt, verschiebt sich (über die Praxis) das Kräftefeld innerhalb der Bistümer grundlegend. Dies ist der Hintergrund für die in einigen Bistümern getroffene Entscheidung, das bestehende (Zahlen-)Verhältnis zwischen Priestern und Laienmitarbeiter/innen nicht zu verändern. Eine solche Bindung ist gleichbedeutend mit dem systematischen Abbau der pastoralen Berufe, verbunden mit einer dramatischen Überalterung des verbleibenden (klerikalen und nicht-klerikalen) Restpersonals.

Freiheit einer organisatorisch-funktionalen Begründung

Hauptamtliche pastorale Mitarbeiter/innen gehören nicht zum Kernbestand, zur Ursprungsordnung von Kirche. Sie sind in der Regel hoch qualifiziert und motiviert, haben jedoch als »Stand« keine eigene, theologische oder kirchenrechtliche Qualität, sind in diesem Sinne bedeutungslos. Pastoralreferent/in und Gemeindeferent/in sind Berufe, nicht »Daseinsformen«, konjunkturelle, nicht strukturelle Phänomene, Dienstleistungen

also, die sich Kirche leisten kann, wenn sie die Mittel hat, auf die sie aber auch verzichten kann. Nichts anderes legt Zulehners Untersuchung⁵ zum Selbstverständnis der Pastoralreferenten/innen im deutschsprachigen Raum nahe: Auf der Suche nach einem Ort zeigt sich, dass nicht einmal die Akteure selbst einen solchen sehen. Die Selbstwahrnehmung (Identifizierung) erfolgt auf der Folie des Gegenübers von Klerus und Laien. Das wahrgenommene Profil ist ein relationales, ein geliehenes. Eine eigene theologische Identität gibt es ganz offensichtlich nicht und auch die universitäre Theologie hat nach 30 Jahren nicht mehr zu bieten.

Die Daseinsberechtigung von Laientheologen/innen im kirchlichen Dienst begründet sich nicht theologisch-existenziell, sondern ausschließlich funktional in Abhängigkeit vom Bedarf und den Ressourcen der Organisation. So entstanden in der finanziell gut gepolsterten nachkonziliaren Aufbruchphase auf dem Hintergrund eines psychologisch-therapeutischen Seelsorgeverständnisses viele neue und interessante kategoriale Arbeitsfelder, für die hochqualifizierte Spezialisten gebraucht wurden. Dies waren damals in der Regel pastorale Laienmitarbeiter/innen, vor allem Pastoralreferenten/innen. In Anlehnung an die Tätigkeit der Seelsorgshelferin, sollten die Gemeindeferenten/innen ursprünglich den Pfarrer bei der Umsetzung der Beschlüsse des II. Vatikanischen Konzils in den unterschiedlichen Feldern der Gemeindepastoral unterstützen. Seit Mitte der 1980er Jahre wurden sie jedoch immer stärker eingesetzt, um den fortschreitenden Priestermangel zu kompensieren. Seither braucht man sie vor allem, um die tradierten Formen der Pastoral in den vorhandenen territorialen (volkskirchlichen) Strukturen aufrecht zu erhalten. Hier sind jetzt mehrheitlich keine speziellen pädagogisch-katechetischen Kenntnisse oder Fertigkeiten mehr gefordert, es geht um Grundversorgung und Standardprodukte.

Den Status als Beruf, seine organisatorisch-funktionale Begründung, seine Abhängigkeit vom Bedarf und den Ressourcen der Organisation und deren Wandel zu akzeptieren, gibt den Freiraum, neu über die berufliche Zukunft (die eigene und diejenige der Berufsgruppe als ganzer) nachdenken zu können.

⁵ Zulehner, P. M., Renner, K., Ortsuche. Umfrage unter Pastoralreferentinnen und Pastoralreferenten im deutschsprachigen Raum, Ostfildern 2006.



Organisation im Umbruch – Die Pastoral vor einem Paradigmenwechsel

Die Situation der Kirche hat sich seit Mitte der 1990er Jahre dramatisch verschärft. Inzwischen ist den meisten Beteiligten klar, dass wir es nicht mit einem vorübergehenden, konjunkturellen Problem zu tun haben. Mit fortschreitender Individualisierung, Pluralisierung, Globalisierung und Mobilisierung hat die Kirche den Kontakt zu breiten Bevölkerungsschichten unserer Gesellschaft verloren⁶, mit allen Folgen für die Organisation. Dysfunktionalität zeigt sich, wohin das Auge reicht. Die Krise ist inzwischen generalisiert, betrifft Selbstverständnis, Kundenbeziehung, Produkte, Strukturen, Prozesse, Personen und Finanzen, also die Organisation in allen Facetten⁷.

Lösungen können nicht isoliert, müssen für das Ganze gefunden werden, weil – Kennzeichen komplexer dynamischer Systeme – die Dinge so unbarmherzig zusammenhängen: Will man beispielsweise die überkommene Pastoral und das zugehörige »Vertriebssystem« (die Sozialgestalt) aufrecht erhalten, braucht man dazu Personal, also angesichts des Priestermangels mehr hauptamtliche Laien. Dann kippt die Personalstruktur⁸. Umgekehrt: Will man die Struktur und Verteilung der Ämter und Dienste aufrecht erhalten, muss die Relation zwischen Klerus und pastoralen Laienmitarbeiter/innen konstant gehalten werden. Jetzt sind die volksskirchlichen Strukturen nicht zu halten, die Sozialgestalt kippt.

Die Kirche befindet sich als Organisation in einem Zustand hoher Instabilität. Sie verändert sich, auch wenn nicht gehandelt wird. Auf- und Zusammenbruch sind möglich und liegen dicht beieinander. Die Herausforderung ist eine doppelte und stellt die verantwortlichen Akteure vielfach vor ein Dilemma: Kurz-

fristig gilt es, den unmittelbaren Zusammenbruch zu verhindern bzw. die Handlungsfähigkeit wiederzugewinnen, die zum Teil bereits extrem eingeschränkt ist. Langfristig geht es darum, die verlorene Umweltreferenz wieder herzustellen, sich in veränderten gesellschaftlichen Kontexten neu auszurichten, zu positionieren und zu profilieren, vor allem aber, das Lernen neu zu lernen, sich für den permanenten Wandel in der Postmoderne fit zu machen. Versuche, sich nicht zu bewegen, den Status Quo zu erhalten, verringern die Spielräume und verschärfen das Dilemma. Der Zerfall wird mit steigendem Tempo weiter gehen.

Noch zehren wir in Deutschland vom Luxus der vergangenen Jahre und können so tun, als habe sich die Welt um uns herum nicht verändert. Wir verfolgen in Ausbildung und Praxis weiterhin – trotz massivster Krisensymptome – die mentalen Modelle der 1970er und 1980er Jahre. Man muss allerdings nicht Prophet sein, um zu sehen, dass die fetten Zeiten sicher vorbei sind. Die finanziellen Ressourcen werden sich innerhalb einer Generation aufgrund von Mitgliederschwund, veränderter Alters- und Steuerstruktur halbieren. Im Rhythmus von ca. 15-20 Jahren wird sich die Zahl der Priester halbieren. Es werden weder die Mittel, noch der politische Wille vorhanden sein, die jetzt noch existierende operative Betreuungsdichte in der Seelsorge face-to-face durch zusätzliche bezahlte pastorale Laienmitarbeiter/innen aufrecht zu erhalten. Die operative Seelsorge durch Amtsträger oder hauptamtliche pastorale Mitarbeiter/innen ist auf Dauer nicht zu bezahlen⁹.

Langfristig steht die Kirche bei uns vor grundlegenden organisatorischen Veränderungen, einem Paradigmenwechsel in der Pastoral. Das bis heute praktizierte Modell pastoralen Handelns funktioniert – trotz der Aufbrüche des II. Vatikanums –

⁶ Vgl. Medien-Dienstleistung GmbH, Medien-Dienstleistung GmbH, Sinus Sociovision, Milieuhandbuch »Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus? 2005«. München, Heidelberg 2006.

⁷ Vgl. Dessoy, V., »Seelsorge« verlieren, Ein Beitrag zur Dekonstruktion eines dominanten, jedoch in die Sackgasse führenden mentalen Modells. In: Köhl, G., (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 378-389.

⁸ Die Strategie, Priester aus nahen oder fernen Kulturen zu importieren, ist angesichts der Kernproblematik (dem Verlust der Anschlussfähigkeit an die Lebenswelt und die Erfahrungen der Menschen) von vorne herein zum Scheitern verurteilt. Sie wird den Zerfall nicht aufhalten, sondern beschleunigen.

⁹ Sämtliche Lösungsansätze nach can. 517,2, bei denen hauptamtliche Laienmitarbeiter/innen als »Ansprechpartner/innen«, »Bezugspersonen« o.ä. eingesetzt werden, sind als Massen- bzw. Standardlösung theologisch problematisch, kirchenpolitisch nicht durchsetzbar und mittelfristig nicht bezahlbar, mit anderen Worten Sackgassen und Auslaufmodelle. Eher sind es »viri probati«, denen auf Dauer eine hervorgehobene, wie auch immer ausgestattete presbyteriale Stellung in den Gemeinden zukommen könnte. Vgl. Zulehner, M., Lobinger, F., Neuner, P., Leutepriester in lebendigen Gemeinden. Ein Plädoyer für gemeindliche Presbyterien, Ostfildern 2003.



noch immer top down: Die Kleriker betreiben die operative Seelsorge und spenden die Heilsgüter. In der Zeit der Hochkonjunktur konnte es sich die Kirche leisten, ihr seelsorgliches Handeln zu individualisieren und in erheblichem Umfang pastorale (und nicht-pastorale) Laienmitarbeiter/innen für das »operative Geschäft« einzustellen. Operative Differenzierung und Spezialisierung ist in diesem Modell angesagt und gilt als professionell. Ehrenamt oder Laiendienst sind nur randständige Größen. Sie stellen – ganz parallel zur Entwicklung in der Sozialen Arbeit – die berufliche Existenz der »Profis« in Frage.

Wenn die Kirche in der Postmoderne als nennenswerte gesellschaftliche Kraft fortbestehen und wachsen will, wird sie die Konzentration auf die aussterbenden »Stammkunden« beenden und »Neukunden« gewinnen müssen, indem sie zu den Menschen hin(aus)geht, ihre Sprache lernt und das pastorale Handeln (die »Produkte«) grundlegend und wirkungsvoll missionarisch (auf die Erfahrungen der Menschen hin) ausrichtet (»Kundenorientierung«). Sie wird hierfür die erforderliche Organisationsstruktur (Sozialgestalt) schaffen müssen, die als Netzwerk funktioniert und der doppelten Wirklichkeit von Kirche als (Groß-)Organisation bzw. Dienstleistungssystem (ministratio) und als Gemeinschaft bzw. Bewegung (communio) in der postmodernen Gesellschaft gerecht wird¹⁰. Sie wird sich dazu auch personell ganz neu aufstellen müssen. Die Kirche der Zukunft wird auch in Deutschland mit Sicherheit keine Beamten- und Angestellten-Kirche mehr sein. Es wird eine Kirche sein, die (in ihren unterschiedlichsten Funktionen) vor Ort von (ehrenamtlichen) Laien getragen und organisiert wird – oder nicht mehr existieren¹¹.

Führungskultur im Wandel – Die Akteure vor einem Rollenwechsel

Ein Paradigmenwechsel in der Pastoral geht nicht von heute auf morgen. Er kommt auch nicht einfach so, ohne dass man etwas dafür tut oder einfach weitermacht, wie bisher. Noch verhindern die pastorale Praxis und das vorherrschende Selbstverständnis der Akteure jegliche Veränderung. Statt sich auf die wenigen, aussterbenden »Stammkunden« und das »operative Geschäft«, also die Aufrechterhaltung der kirchlichen Vollzüge in den überkommenen Formen und Strukturen zu konzentrieren oder der Vergangenheit nachzutruern, gilt es, beherzt und zielstrebig langfristige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, um die verloren gegangene Umweltreferenz wieder herzustellen.

Dies setzt eine veränderte Kultur von Führen und Leiten voraus. Bisher wird – ausgehend vom Kirchenrecht (c. 519 CIC) – alles, was Kleriker qua Amt tun (!), »Leitung« genannt¹², was faktisch dazu führt, dass Führung und Leitung nicht oder nicht adäquat wahrgenommen wird: »Das Kernproblem der Kirchen ist die Art und Weise des Nicht-Umgangs der Leitung mit den Kernproblemen. Konkret: Leitung wird nicht wahrgenommen. Und es gibt kein angemessenes Verständnis von Leitung in der Kirche und ihren Aufgaben«¹³.

Gebraucht werden weder Amtsträger, noch Spezialisten, die »Leitung« mit operativem Handeln im Hier und Jetzt, mit Seelsorge face-to-face oder mit Verwaltungshandeln gleichsetzen. Gebraucht werden Allrounder mit einer Idee von der Zukunft, mit einer Vision, mit operativen und strategischen Fähigkeiten, fit in interner und externer Kommunikation, in Führung (der Mitarbeiter/innen) und Steuerung (der Organisation), in

10 Vgl. hierzu Dessoy, V., Reorganisation und Pastorale Erneuerung. Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge im Bistum Magdeburg. In: OrganisationsEntwicklung (1) 2007, 61-72.

11 Höchst interessant sind in diesem Zusammenhang die Erfahrungen in der Diözese Poitiers, beschrieben in einem Buch, das der Erzbischof von Poitiers zusammen mit vier Mitarbeitern 2005 herausgegeben hat: Rouet, A., Boone, E., Bulteau, G., Russeil, J.-P., Talbot A., Un nouveau visage d'Eglise. L'expérience des communautés locales à Poitiers. Bayard 2005.

12 »Gerade in der Kirche (wird) das Wort Leitung inflationär verwendet: Nahezu jede kirchliche Tätigkeit reklamiert es als Suffix für sich oder bekommt es zugewiesen. Geleitet wird die Begräbnisfeier, das Mutter-Kind-Wochenende, der Pfarrhaushalt, die Gruppenstunde, der Firmkurs, die Bücherei: Schlichtes Vorstehen, bloßes Durchführen, nervtötende Routine, Wahrnehmung der Aufsichtspflicht, Weitergabe von Materialien, Sitzen und Warten, im Zweifelsfall ist alles Leiten (...) Jedes operative, besonders das ungeliebte, Alltagsgeschäft scheint mit diesem Titel geadelt werden zu müssen.« (Schuster, N., Schuster, N., Theologie der Leitung. Zur Struktur eines Verbundes mehrerer Pfarrgemeinden, Mainz 2001.

13 Heller, A., Leiten in der Kirche, in: Heller, A., Krobath, Th. (Hrsg.), OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg 2003, 147.



(strategischer) Personal- und Organisationsentwicklung¹⁴. In moderner Terminologie würde man sagen, die Kirche braucht »Coaches«, Spielertrainer, die – einer Gesamtstrategie des Unternehmens folgend – 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 die Führungskräfte halten müssen, sind vergleichsweise einfach: »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«.

Die Dynamik des gesellschaftlichen Wandels erfordert von der Kirche zukünftig permanent kulturelle Lern- und Anpassungsprozesse. Hierbei kommt der Führungs- und Leitungsfunktion eine zentrale Bedeutung als Initiator und Begleiter zu. Damit ist nichts darüber ausgesagt, wer diese Funktion ausüben kann oder soll. Zunächst denkt man dabei natürlich an die kirchlichen Amtsträger, speziell die Pfarrer, denen sie qua Amt, also völlig losgelöst von der individuellen Kompetenz zugeschrieben wird. Problematisch ist es jedoch, dass genau dies dem Klerus am wenigsten zugetraut wird, wohl aber den pastoralen Laienmitarbeiter/innen. Es geht jetzt nicht mehr um Ersatz auf der operativen Ebene, sondern um Führung und Leitung im Umbruch, stellvertretend für einen – in der Wahrnehmung der handelnden Akteure – oftmals unfähigen oder unwilligen Klerus. Hierin steckt eine sehr große Verführung, aber auch eine große Gefahr.

Profis für Organisations- und Personalentwicklung

Die Kirche muss sich angesichts der bedrängenden Lage sehr genau überlegen, wie sie mit den vorhandenen, wertvollen (stetig weniger werdenden) Personalressourcen umgeht. Dies gilt für die Priester ebenso, wie für die hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen. Sie jetzt im operativen Geschäft zu verhei-

zen, um vielleicht noch drei oder vier Jahre das tradierte Bild, das bekannte Programm aufrecht halten zu können, wäre verantwortungslos. Beide Gruppen gehören in den anstehenden Veränderungsprozessen an vorderste Front.

In einem offensiven, missionarischen Szenario wird es 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 (»Allen alles«), allenfalls einer abgespeckten und auf große pastorale Räume bezogenen Grundversorgung. Es wird sie in regionalen und überregionalen Zentren geben, in denen die Pastoral inhaltlich und personell gebündelt, mit Spitzenprodukten profiliert und exemplarisch vertieft wird. Damit kann das Profil von Kirche als Organisation geschärft und ihre gesellschaftliche Wirkung intensiviert werden (Marketing). Darüber hinaus wird die Kirche zukünftig einen erheblichen Teil ihrer Ressourcen in Projekt-, Produkt- und Qualitätsentwicklung stecken müssen. Die fortschreitende Differenzierung der Erfahrungswelt erfordert immer wieder neu ganz spezifische Zugänge und Qualitäten, die modellhaft erprobt und für das seelsorgliche Handeln der ehrenamtlichen Laien nutzbar gemacht werden müssen.

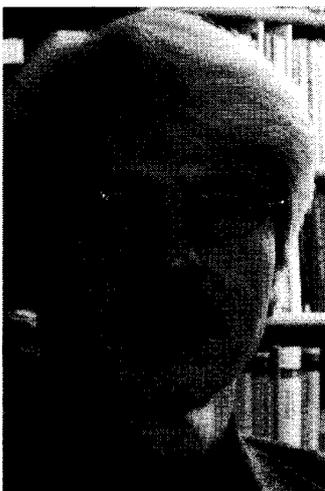
Priester und Laientheologen werden jedoch vor allem in Führungs- und Leitungsfunktionen gebraucht. Den kirchlich bestellten Amtsträgern (genauer den Pfarrern) kommt dabei eine übergeordnete Funktion bzw. Rolle zu. Sie bilden als Presbyterium (Kollegium) mit dem Bischof an der Spitze theologisch, kirchenrechtlich, soziologisch und organisatorisch den innersten Führungskreis der Ortskirche, verantwortlich für das Ganze und seine Teile. Ihre Aufgabe ist es, auf der einen Seite die Funktionalität der Systeme zu sichern, also das Alltagsgeschäft zu steuern und die Mitarbeiter/innen zu führen, auf der anderen Seite aber gerade auch die Zukunftsfähigkeit zu sichern, also die Systeme langfristig auszurichten und den permanenten Wandel, Personal- und Organisationsentwicklung zu initiieren und zu begleiten. Die Anforderungen an den Pfarrer werden sich damit zukünftig deutlich weniger presbyterial als episkopal gestalten.

14 Vgl. Desso, V., Zukunft und Veränderung gestalten. Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester. In: *Diakonia* (5) 2005, 366-370 und Desso, »Seelsorge verlernen«, 378-389. Zu den korrespondierenden Erfordernissen im Bereich der Fort- und Weiterbildung vgl. Desso, *Gemeinsam »Seelsorge lernen« lernen*, 369-377.

Diese Aufgabe werden die Pfarrer nicht alleine bewerkstelligen, selbst dann nicht, wenn sie professionell qualifiziert werden. Von daher wird sich die Kirche wie auch in der Vergangenheit Kompetenzen »hinzukaufen« müssen. Benötigt werden nicht primär theologische Kompetenzen (die zu besitzen natürlich von großem Vorteil ist). Gebraucht wird vor allem die Fähigkeit, Veränderungsprozesse in komplexen, dynamischen Systemen zu gestalten, Personal- und Organisationsentwicklung professionell zu betreiben. Strategieentwicklung, Projekt-, Produkt- und Qualitätsentwicklung, Prozessoptimierung, Marketing, Fundraising, Qualifizierung von Ehrenamtlichen, Training und Coaching von Führungskräften – diese und vergleichbare Themen, werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Für Laitheologen lohnt es sich nicht, darauf zu warten und zu spekulieren, irgendwann in die (alte) Rolle des Pfarrers schlüpfen zu können. Sie können den Priester oder Pfarrer weder ersetzen, noch werden sie in dessen bisheriger (operativer Funktion) zukünftig gebraucht. Viel wichtiger für die Organisation und lohnender für den/die einzelne/n ist die Konzentration auf (zeitlich befristete und sachlich begrenzte) Führungs- und Leitungsaufgaben in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Hier gibt es steigenden organisatorischen Bedarf, hier gibt es (intern) wenig Konkurrenz. Hauptamtliche pastorale Mitarbeiter/innen sollten sich mit dieser Perspektive auseinandersetzen und entsprechend qualifizieren, um sich auf das Kommende vorzubereiten, um ihre beruflichen Chancen innerhalb und außerhalb der Kirche zu verbessern.

Sind Rollen und Funktionen geklärt, können Anforderungen und Erwartungen, Leistung und Gegenleistung offen und transparent ausgehandelt werden. Von daher ist die Perspektive nicht rosig, aber alles andere als hoffnungslos. Optionen ergeben sich vor allem für diejenigen, die wachen Augen durch die Welt gehen und lernbereit sind. Noch lassen sich berufliche und berufspolitische Perspektiven längerfristig planen und vorbereiten.



Autor: Dr. Valentin Dessoy
Dipl.-Theologe, Dipl.-Psychologe,
Psychotherapeut, Supervisor

Arbeitsbereiche
Coaching und Qualifizierung
von Führungskräften, strategische
Organisationsentwicklung,
Geschäftsführer kairos.
Coaching · Consulting · Training

Kontakt
Fon: (0 61 36) 92 24 02
Fax: (0 61 36) 92 24 03
E-Mail: valentin.desso@kairos-cct.de
Web: www.kairos-cct.de

BISTUM AACHEN

In Zukunft drei statt vier Mitarbeitervertretungen

Einigung über neue Struktur

Generalvikar Manfred von Holtum und die Mitarbeitervertretungen des Bistums Aachen haben sich auf eine neue Struktur der bistümlichen Einrichtungen ab dem 1. Januar 2008 geeinigt. Zukünftig gibt es drei Mitarbeitervertretungen und eine Gesamtmitarbeitervertretung:

- für die Einrichtung »Pastoral und Verwaltung«
- für die Einrichtung »Bildung und Beratung«
- für die Einrichtung »Bischöfliche Schulen«

Die Neugliederung stellt einen Verhandlungskompromiss dar, der sowohl eine Homogenität der Mitarbeitervertretungen, als auch eine Nähe der MAV'en zu den zugeordneten Dienststellen sicherstellt. Die MAV »Bischöfliche Schulen« bleibt in ihrer Zusammensetzung unverändert bestehen. Die MAV »Generalvikariat« hat mit ihrem Beschluss, zum 31. Dezember 2007 zurückzutreten, den Weg für Neuwahlen in den Bereichen »Pastoral und Verwaltung« sowie »Bildung und Beratung« freigemacht. Es ist sichergestellt, dass vom 1. Januar 2008 bis zur Konstituierung der neuen MAV'en alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uneingeschränkt durch eine für sie zuständige MAV vertreten werden.

dialog Bistum Aachen

Umgestaltung der Mitarbeitervertretungen

Neue Ausrichtung vor MAV-Wahl 2008

Die mittlerweile beschlossene Umgestaltung der Mitarbeitervertretungen (MAV) hat auch die Berufsgruppenvertretung (BGV) der Gemeindefereferentinnen und Gemeindeassistentinnen im Bistum Aachen in den letzten Monaten sehr beschäftigt (vgl. dialog-Newsletter 06/07: www.dialog-bistum-aachen.de). Die getroffene Entscheidung einer MAV »Pastoral und Verwaltung« wird von der BGV ausdrücklich begrüßt, da sie sich – im Einklang mit der BGV der Pastoralreferentinnen – gegen eine eigene »Pastoral-MAV« ausgesprochen hatte. Die BGV hofft, dass durch den vorausgegangenen Umgestaltungsprozess und die damit verbundenen Gespräche und Diskussionen das Bewusstsein der Kolleginnen und Kollegen »Mitarbeiter zu sein« in Zukunft noch mehr gestärkt wird. Dies könnte durch eine entsprechende Zahl von Kandidaturen zur Neuwahl der MAV »Pastoral und Verwaltung« am 16. April 2008 deutlich werden.

Mario Hellebrandt

Termine zum Vormerken

- Montag, 20.08.2007: 8.30-13 Uhr Vollversammlung in Mönchengladbach, Büro der Regionaldekane
Mittwoch, 31.10.2007: 9-17 Uhr Wanderrecollectio mit Bischof Mussinghoff in St. Marien-Röthgen, GdG Eschweiler-Süd, Region Aachen-Land