

Abschlussbericht

Auf dem Weg zu einer neuen **Führungskultur**

**Abschlussbericht zum
Führungskolleg für Pfarrer
der Diözese Mainz
2000 bis 2002**

Mainz im April 2002

Inhaltsverzeichnis

1. EINFÜHRUNG.....	3
1.1. ZUR VERWENDETEN BEGRIFFLICHKEIT.....	3
1.2. DIE LEITENDE FRAGESTELLUNG	4
1.3. DER TEXTAUFBAU	4
2. DIE PRAXIS VON FÜHRUNG - BEOBACHTUNGEN ZUM STATUS QUO.....	5
2.1. BLICK AUF DIE HANDELNDEN PERSONEN.....	5
2.1.1. <i>Zwischen Homogenität und Heterogenität</i>	5
2.1.2. <i>Zwischen Ideal und Schuld</i>	6
2.1.3. <i>Zwischen Allmacht und Ohnmacht</i>	8
2.1.4. <i>Zwischen Berufung und Beruf</i>	10
2.1.5. <i>Zwischen strategischen Anforderungen und operativen Aufgaben</i>	11
2.1.6. <i>Zwischen gelernter Hilflosigkeit und gestiegenem Marktwert</i>	12
2.1.7. <i>Ressourcen und Potentiale</i>	13
2.2. BLICK AUF DIE KOMMUNIKATION UND KOOPERATION	14
2.2.1. <i>Bedürfnis nach Intimität und ihre Vermeidung</i>	14
2.2.2. <i>Ruf nach Verbindlichkeit und „geplante Folgenlosigkeit“</i>	14
2.3. BLICK AUF STRUKTUREN UND PROZESSE	15
2.3.1. <i>Komplexe und inkompatible Referenzsysteme</i>	15
2.3.2. <i>Diskrepanz zwischen Erwartungen, Verantwortung und Kompetenzen</i>	17
2.3.3. <i>Mangel an Führungskultur</i>	18
3. DER ZIELKORRIDOR – EINORDNUNG, BEWERTUNG UND AUSRICHTUNG	20
3.1. DIE AUFGABE: DIE ZUKUNFT VON GEMEINDE/ KIRCHE IN ZEITEN DES UMBRUCHS GESTALTEN	20
3.2. DIE HERAUSFORDERUNG: FÜHREND FÜHRUNG VERÄNDERN.....	21
3.3. DIE BLOCKADE: MISSACHTUNG DER URSPRUNGSORDNUNG	21
3.4. DIE RESSOURCEN: MOTIVATION UND LERNFÄHIGKEIT	22
4. KAIROS – ZEIT DES HANDELNS	23
4.1. SCHWERPUNKTSETZUNG FÜHREN UND LEITEN	23
4.2. WERTSCHÄTZUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE	23
4.3. ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKULTUR	24
4.4. AUSBILDUNG	25
4.5. PERSONALPLANUNG	26
4.6. PERSONALENTWICKLUNG.....	27
4.7. PERSONALFÜHRUNG	27
4.8. KONFLIKTMANAGEMENT.....	28
5. ZUSAMMENFASSUNG DER EMPFEHLUNGEN	30

Systeme lernen dadurch, dass sie gestört werden, nicht dadurch, dass sie Wissen über sich selbst und über ihre Umwelt anhäufen. Lernen hat mehr mit Reaktion auf eine Infektion zu tun, damit also, dass eine Organisation – ähnlich wie unser Körper, wenn er infiziert wird – ihre Wahrnehmung ändert, ihre Funktionsabläufe anpasst, sich auf die Störung einspielt. Solche Lernprozesse fallen schwer, sie erfordern ähnlich wie bei Krankheiten eine Prüfung bisheriger Muster, möglicherweise eine Neuausrichtung. Sie berühren die tiefsitzenden Identitätsängste in einer Organisation. Wenn diesen nicht ausgewichen wird, dann lernen Organisationen und dann dokumentiert (sich) am Schluss, dass der Prozess nicht nur oberflächliche Beschäftigung zur Vermeidung von Umkehr war, sondern wirkliches Lernen.

(Hejo Manderscheid, SOCIALmanagement 6/1999)

1. Einführung

Der vorliegende Abschlussbericht zum Führungskolleg für Pfarrer im Bistum Mainz 2000/2001 reflektiert Beobachtungen im Verlauf des Führungskollegs und Beschreibungen der Bistumswirklichkeit seitens der am Führungskolleg beteiligten Personen (Kursteilnehmer, Kursleitung, Lenkungsgruppe)¹. Mit einbezogen sind die Ergebnisse der Kursevaluation, die in Form eines Fragebogens an die Kursteilnehmer erfolgte.

Die Analyse, die Bewertung und die hieraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen basieren konzeptionell auf einer systemischen Sichtweise von Zusammenhängen und Prozessen. Erfahrungen aus Supervisions-, Beratungs- und Trainingsprozessen im kirchlichen Feld fließen als Hintergrundfolie mit in die Überlegungen ein.

Die Aussagen sind – wenngleich kritisch – getragen von einer grundlegenden Wertschätzung und Liebe zur Kirche, der Überzeugung, dass sie sich – entsprechend ihres Auftrags – den Anforderungen ihrer jeweiligen Zeit stellen und die notwendigen Veränderungen einleiten und sich so immer wieder erneuern wird.

Die Autoren sind überzeugt, dass die gegenwärtige Zeit „kairos“ ist, eine Zeit, sehr genau wahrzunehmen, was die Signale sind, das Wahrgenommene abzuwägen und zu bewerten und mit Entschlossenheit hieraus die Konsequenzen zu ziehen, und dies – typisch für Übergangszeiten – ohne genau zu wissen wohin der Weg führt.

1.1. Zur verwendeten Begrifflichkeit

Der Begriff „Leitung“, im kirchlichen Kontext bevorzugt, bezeichnet eher die Fähigkeit, Systeme (Organisationen, Unternehmen) funktional zu organisieren. Er wird häufig benutzt, um die Aufgaben zu beschreiben, die mit einer bestimmten Rolle oder Position in einem hierarchischen System verbunden sind. Der Begriff „Führung“ wird dagegen eher gebraucht, um Fähigkeiten zu charakterisieren, die sich auf Personen und Prozesse beziehen, die vor bzw. jenseits organisatorisch-institutioneller Regelungen und Formen liegen. Die englischsprachigen Begriffe „Management“ und „Leadership“ haben vergleichbare Konnotationen.

Im vorliegenden Text werden die genannten Begriffe synonym verwendet. Einerseits differenzieren die Begriffe als solche wenig, andererseits geht es hier um das Ganze, die Aufgabe und

¹ Eine umfassende Dokumentation der Beobachtungen und Aussagen, die hier zu einem Ganzen zusammengefügt wurden, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geleistet werden. Hierzu sei auf die fortlaufende Dokumentation des Kurses und die parallel verlaufende Konsultation in der Lenkungsgruppe verwiesen.

den Prozess der verantwortlichen Gestaltung kirchlicher Wirklichkeit und Zukunft auf unterschiedlichen Ebenen, insbesondere der Ebene der Gemeinde.

1.2. Die leitende Fragestellung

Die leitende Fragestellung des Abschlussberichts lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Wie lassen sich aus organisationstheoretischer und Beraterischer Sicht die Beobachtungen und Beschreibungen im Kontext des Führungskollegs bündeln und bewerten, so dass erkennbar wird

- Wo das Bistum hinsichtlich des Themas „Führung“ bzw. „Leitung“ steht (Status Quo)
- Was mögliche Zieloptionen im Blick auf gegenwärtige und zukünftige Anforderungen sind (Zielkorridor) und
- Was seitens der Führungsspitze getan werden kann, um Veränderungen einzuleiten, zu begleiten und zu gestalten.

Der vorliegende Text soll nicht, die Bistumswirklichkeit als Ganzes reflektieren. Führen und Leiten hat jedoch immer (und ganz besonders im Rahmen eines systemischen Zugangs) mit dem Ganzen zu tun. Aus diesem Grund kommt in der Betrachtung auch das Ganze der Bistumswirklichkeit in den Blick, nicht als Vordergrundthema, sondern als Hintergrundthema und Folie, auf der die spezifischen Aussagen zum Thema Führen und Leiten zu verstehen sind.

Das Bistum ist seinerseits eingeordnet in ein größeres Ganzes. Eine Reihe von Frage- und Problemstellungen gelten auch für andere Diözesen. Die Frage, inwieweit sie im einzelnen bistumsspezifisch lösbar sind, kann von den Autoren nicht beantwortet werden.

1.3. Der Textaufbau

Der Text gliedert sich in 3 Abschnitte. Im ersten Teil („Die Praxis von Führung - Beobachtungen zum Status Quo“) werden auf der Grundlage von Beobachtungen und Aussagen der beteiligten Personen Zusammenhänge und Prozesse beschrieben, die aus Sicht der Berater für die aktuelle Situation der Pfarrer als Gemeindeleiter und die Führungspraxis insgesamt charakteristisch und bestimmend sind.

Folgende Beobachtungsebenen sind in die Überlegungen mit einbezogen:

- Ebene Person („Blick auf die handelnden Personen“)
- Ebene Beziehungen („Blick auf Kommunikation und Kooperation“)
- Ebene Organisation („Blick auf Strukturen und Prozesse“)

Im zweiten Schritt („Der Zielkorridor – Einordnung, Bewertung und Ausrichtung“) werden die Beobachtungen systematisch eingeordnet und bewertet, um hieraus im dritten Abschnitt („Kairos – Zeit des Handelns“) Interventions- und Handlungsempfehlungen abzuleiten, wie die Verantwortlichen im Bistum Führung als das zentrale Instrument der Gestaltung des Übergangs verstehen, die notwendigen Impulse setzen und Veränderungen vornehmen können.

Der Text ist nicht als Abhandlung über Führungskonzepte und Führungsinstrumente gedacht. Hier sei auf die Texte und Materialien des Führungskollegs verwiesen. Der Text greift unter der beschriebenen Fragestellung ausgewählte - aus Sicht der Autoren essentielle - Aspekte des Themas heraus, bewertet sie und beleuchtet sie im Blick auf Interventionsmöglichkeiten der Verantwortlichen im Bistum.

2. Die Praxis von Führung - Beobachtungen zum Status Quo

Beobachtungen sind immer Interpretationen des Beobachters. Er filtert und strukturiert das, was er wahrnimmt auf dem Hintergrund seiner Erfahrungen und Konzepte. Wesentlicher Teil der Beschränkung ist, dass jede Beobachtung bestimmte Aspekte fokussiert, andere weglässt. Die Darstellung des Ganzen kann nur linear erfolgen. Andere Beobachter sehen Anderes – mit vollem Recht. Die Wirklichkeit dagegen ist komplex und im Fluss – kein Beobachter hat die Wirklichkeit an sich. Entscheidend ist, ob die Beobachtung hilft, die Wirklichkeit besser zu verstehen, neue Perspektiven zu eröffnen und Wege der Intervention und Gestaltung aufzuzeigen.

2.1. Blick auf die handelnden Personen

Die gegenwärtige Umbruchsituation trifft die Pfarrer stärker und existentieller als andere Berufsgruppen im kirchlichen Feld. Sie erleben die Veränderungen hautnah: Die Anforderungen steigen, gewohnte Sicherheiten existieren nicht mehr und tiefgreifende Veränderungen stehen an.

2.1.1. Zwischen Homogenität und Heterogenität

Die Gruppe der Pfarrer scheint auf den ersten Blick sehr *homogen* zu sein. Äußeres Erscheinungsbild, Gesprächsinhalte, Mimik, Gestik und Kommunikationsverhalten vermitteln dem Außenstehenden ein hohes Maß an Gleichförmigkeit und Geschlossenheit². Dies gilt insbesondere für den öffentlichen Raum. Es gibt eine hohe Übereinstimmung darin, wie sich der Pfarrer hier zeigen und verhalten.

Auf den zweiten Blick werden die *Unterschiede zwischen* den Personen deutlicher. Sie offenbaren sich nicht laut in der Öffentlichkeit, sondern in Nuancen des äußeren Erscheinungsbildes, in den leisen Zwischentönen der Kommunikation und in persönlichen Gesprächen, also eher im Hintergrund.

Beispiele für Unterschiede aus dem Führungskolleg

- Sprache
- Qualifikation
- Lerntempo
- persönliche Werte und Ziele
- Motivation
- Kommunikationsverhalten
- theologischer Positionierung

Die leitenden Mitarbeiter im Bistum Mainz (als solche werden die Pfarrer in der vorliegenden Bericht gesehen), sind – anderes als nach außen hin sichtbar - eine höchst heterogene Gruppe, mit unterschiedlichsten Wertvorstellungen, strategischen und persönlichen Zielen, Interessen und Fähigkeiten. Die Unterschiede betreffen insbesondere auch die Art und Weise, wie Füh-

² Eine Ausnahme bilden theologische Unterschiede. Die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen theologischen Strömungen kann in der Öffentlichkeit dargestellt werden.

rung wahrgenommen wird, und hier ganz zentral die Frage, was der Zielkorridor ist bzw. sein soll, auf den hin Führung geschieht bzw. geschehen sollte.³

Die Heterogenität auf Leitungsebene ist Stärke und Schwäche zugleich. Die Stärke besteht darin, dass unterschiedlichste Kompetenzen vorhanden sind, die einerseits differenziert eingesetzt werden können und die andererseits ein höchst kreatives Potential enthalten, das für die Weiterentwicklung fruchtbar gemacht werden kann. Voraussetzung ist, dass die Ressourcen und Potentiale gesehen, in einen fruchtbaren Dialog gebracht und optimal (bezogen auf die je spezifischen Kontexte und Aufgabenstellungen vor Ort) eingesetzt werden.

Die Schwäche liegt darin, dass die Pfarrer nach außen hin (also auch untereinander) Geschlossenheit signalisieren, dahinter jedoch ganz unterschiedliche Sichtweisen stehen, Ziele verfolgt und Strategien gewählt werden. Hierdurch wird der Dialog über wesentliche Fragen und die Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen schwierig. Eine gemeinsam getragene „Bistumsstrategie“ ist in dieser Situation nur schwer zu formulieren und umzusetzen.

2.1.2. Zwischen Ideal und Schuld

Es gibt bei vielen Pfarrern eine sehr ambivalente Einstellung gegenüber den Themen Hierarchie und Führung⁴. Die Ambivalenz zeigt sich in vielen Facetten. Sie zeigt sich wiederum eher im Hintergrund, in Äußerungen der Pfarrer ebenso, wie im konkreten Verhalten, in Strukturen ebenso, wie in der Philosophie.

Beispiele für die Ambivalenz gegenüber Führung und Hierarchie aus dem Führungskolleg

- Hierarchie und Führung werden grundsätzlich (als Organisationsprinzip oder als Aufgabe) in Frage gestellt
 - Die konkrete (übermäßige, mangelnde oder fehlende) Umsetzung wird beklagt und in Geschichten tradiert
 - Führung wird mit „Herrschen“ gleich- und dem „Dienen“ entgegengesetzt („Meine Aufgabe ist es zu dienen, nicht zu regieren“)
 - Führung wird mit „Verwaltung“ gleichgesetzt und der „Seelsorge“ entgegengesetzt („Ich bin Priester geworden, um Seelsorge zu machen, nicht um Seelsorgeeinheiten zu verwalten“)
 - Führung (durch Vorgesetzte) wird gleichzeitig gefordert, umgangen oder ausgespielt
 - Die eigene Führungsaufgabe wird nicht ernst genommen oder in der Praxis nicht wahrgenommen.
-

Die Abwertung von Hierarchie und Führung ist im kirchlichen Kontext, auch unter den Pfarrern, weit verbreitet. Sie entspricht genau dem Vorwurf, dem insbesondere die katholische Kirche häufig ausgesetzt ist: „Kirche ist hierarchisch und autoritär“. In gewisser Weise, nehmen kirchliche Mitarbeiter(innen) vorsorglich diesen Vorwurf vorweg und wehren ihn dadurch ab. Gleichzeitig nehmen sie sich jedoch die Möglichkeit Hierarchie und Führung in gutem Sinne und konstruktiv wahrzunehmen und zu praktizieren.

Umgekehrt ist – im Vordergrund – die Hierarchie und darin die Rolle des Pfarrers als Leiter der Gemeinde das theologisch begründete, zentrale *Strukturierungsprinzip der Organisation Kirche*. Der Pfarrer ist der Leiter der Gemeinde, mit allen Aufgaben, die dazugehören. Er ist für die

³ Hier unterscheidet sich Kirche deutlich von anderen Organisationen. Die leitenden Angestellten sind dort i.R. als Gruppe wesentlich homogener. Zumeist gibt es ein definiertes Kompetenzprofil, das auf einem umschriebenen Anforderungsprofil (Aufgabenseite) und der strategischen Ausrichtung der Organisation beruht. Personalakquise, Personalauswahl und Personalentwicklung werden eingesetzt, um diejenigen Mitarbeiter zu finden und auszubilden, die für die Organisation (für Aufgaben, Strategie) optimale Voraussetzungen mitbringen.

⁴ Die ambivalente Haltung gegenüber Hierarchie und Führung ist insgesamt bei kirchlichen Mitarbeitern und aktiven Katholiken zu beobachten.

Gemeinde als Ganze verantwortlich und hierzu befähigt aufgrund von Ausbildung, Priesterweihe und Beauftragung durch den Bischof.

Für viele Pfarrer ist dieses Prinzip ein Ideal, dessen Anspruch sie in der Realität ihres Alltags nicht mehr nachkommen. Sie fühlen sich *überfordert* und den über sie einstürzenden zusätzlichen und neuen Aufgaben bzw. Anforderungen nicht mehr gewachsen (vgl. Abb. 1).

Zitat eines 60jährigen Pfarrers aus dem Führungskolleg

„Ich stehe auf einem Berg. Meine schöne Kirche ist zerfallen und ich habe nichts in der Hand, um sie wieder aufzubauen. Ich sehe in der Ferne einen Berg mit vielen Menschen und buntem Treiben. Ich spüre, wie dort das Leben pulsiert. Es wird dort gebaut, es gibt Steine und Werkzeug. Zwischen hier und dort liegt eine tiefe Schlucht. Ich weiß, dass ich dorthin muss. Ich weiß aber nicht wie und bin alleine.“

Die tradierte Rolle stellt die Pfarrer im gegenwärtigen Kontext zunehmend vor *nicht lösbare Aufgaben*⁵. Das Ideal wird dadurch zum Mythos, dem nachzujagen als Pflicht empfunden wird, dem permanent nicht zu genügen, jedoch verbreitete Alltagserfahrung ist⁶. Das Scheitern der Pfarrer scheint *programmiert*, auch wenn es einzelnen gelingt, das Scheitern abzuwenden, sei es dass sie individuell ein Lösung finden oder sich zu schützen wissen (vgl. Punkt 2.1.6.).

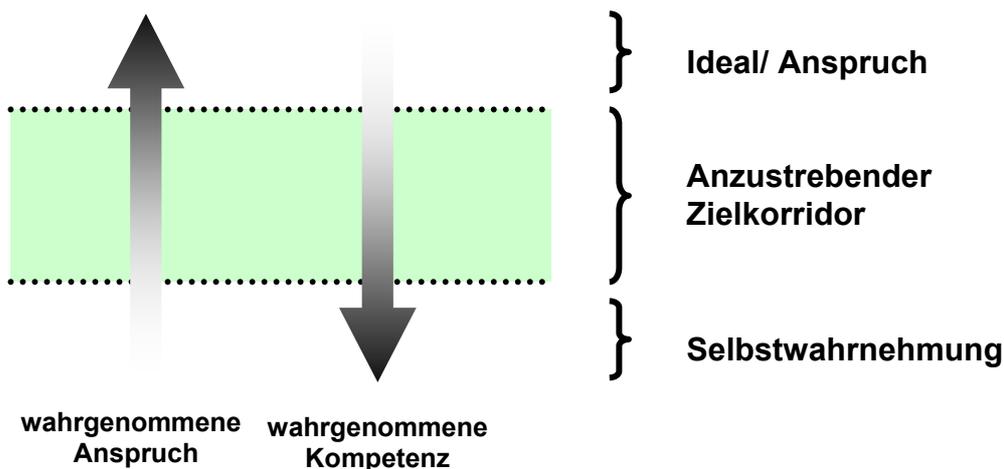


Abb. 1: Diskrepanz zwischen Ideal (Anspruch/ Vorgabe) und Selbstwahrnehmung (Wirklichkeit).

Die Diskrepanz zwischen Ideal bzw. Vorgabe und Erfahrung löst häufig – nicht nur, aber auch – massive *Schuldgefühle* bei den Betroffenen aus. Fatal wird es, wenn – was häufig zu beobachten ist und von den Pfarrern natürlich wahrgenommen wird - das Umfeld dies mit *Häme* quittiert⁷ und diejenigen, die das Scheitern nicht abwenden oder verbergen können, disqualifiziert oder sogar abgewertet werden.

⁵ Vgl. hierzu die Punkte 2.1.4. bis 2.3.

⁶ Eine der Stärken des Führungskollegs war, dass diese Erfahrung – geschützt durch das Setting – Raum hatte und zur Sprache kommen konnte, ohne auf der Folie kompetent/ inkompetent bzw. Schuld/ Verdienst bewertet zu werden. Für viele war es eine Entlastung, wahrzunehmen, dass die Mitbrüder mit den gleichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben und diese nicht primär mit der Unzulänglichkeit der eigenen Person zu tun haben. Vgl. auch die Punkte 2.1.4 bis 2.1.6. sowie 2.3. und 3.

⁷ Zum Beispiel mit Aussagen wie „Es war doch seine Entscheidung“ oder „Sie sind die Gemeindeleiter, also sollen Sie es auch tun“.

Im Gegenzug werden die Pfarrer – auch dies wird von ihnen deutlich registriert - vielfach in „Watte gepackt“, um sie zu schützen. Man traut ihnen nichts (mehr) zu und *unterschätzt* sie. Damit nimmt man Ihnen zugleich die Möglichkeit, sich mit der Realität auseinander zu setzen.

Die beschriebene Situation ist allerdings nicht ohne Gewinn (sonst würde sie sich nicht so dauerhaft halten):

Trotz der Klage über mangelnde Führung (z.B. in Bezug auf die Dekane) gibt es seitens der Beteiligten wenig Interesse das Auseinanderklaffen zwischen Theorie (Ideal) und Praxis zu beenden. Es schafft immense Freiräume, die es so nicht mehr gäbe, wenn Führung tatsächlich stringent und transparent wahrgenommen und praktiziert würde. Klärungsprozesse und Konflikte können so vermieden werden. Es bleibt so, wie es ist, und jeder kann als einzelner je nach Situation klagen, Widerstand zeigen, durchgreifen, moderieren, seine Beziehungen nutzen, etc. also diejenige Strategie wählen, die ihm und für seinen persönlichen Interessen am ehesten dienlich erscheint⁸.

2.1.3. Zwischen Allmacht und Ohnmacht

Die Ambivalenz geht allerdings tiefer. Auf Seiten der Pfarrer ist eine tief verwurzelte, fast eingegrabene Angst und Hilflosigkeit zu spüren, Führung konkret erkennbar wahrzunehmen und hierzu zu stehen. Sie ist zu beobachten und wird in persönlichen Gesprächen thematisiert.

Beispiel aus dem Führungskolleg

Zur Veranschaulichung sei hier auf eine Übung im Rahmen des Kollegs verwiesen. Führung differenziert sich je nach Situation in unterschiedliche Rollen (vgl. Titel des Führungskollegs „Priester, Bruder, Chef, Begleiter“). In der Übung wurden die unterschiedlichen Rollen spielerisch fokussiert.

Die Rolle des *Moderators* wurde von den Akteuren perfekt realisiert. Alle anderen Rollen (z.B. Chef, Coach, Mentor) bereiteten den Akteuren erhebliche Schwierigkeiten (Abbruch der Szene, Rückfall in die Moderatoren- oder die Mitarbeiterrolle).

In der nachfolgende Reflexion konnten der systemische Kontext (vgl. 2.3.) und die Psychodynamik (die im Hintergrund liegenden Ängste) thematisiert werden.

Die Wirkung auf das konkrete Führungsverhalten der Pfarrer zeigt sich phänomenologisch in einem durchgängigen Muster.

Man kann Führungsverhalten vereinfacht auf einer Dimension „wenig“/ „viel“ (oder „schwach“/ „stark“ oder „diffus“/ „rigide“) darstellen:

⁸ Von den Pfarrern im Rahmen des Führungskollegs offen benannt und als einer der Knackpunkte identifiziert, die Veränderungen bzw. Entwicklungsprozesse so schwierig machen.

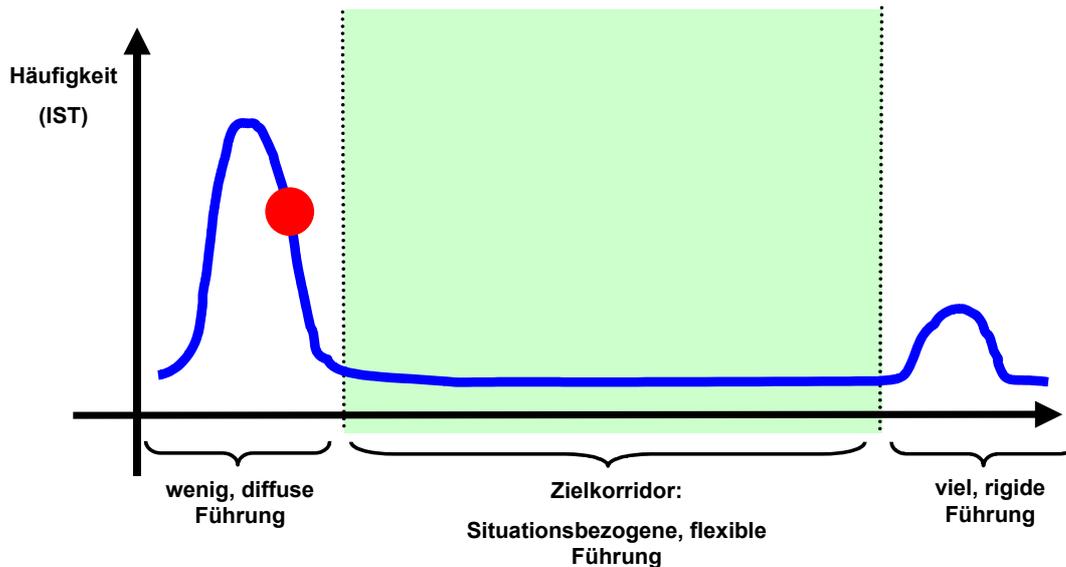


Abb. 2: Beobachtetes Führungsverhalten der Pfarrer über die Gesamtgruppe und über die Zeit.

Die Mehrheit der Pfarrer übernehmen in ihren Gemeinden eher wenig Führung bzw. praktizieren einen diffusen oder schwachen Laissez-faire-Führungsstil (vgl. Abb.2). Sie verstehen sich in erster Linie als „Moderatoren“ des Geschehens in den Gemeinden. Sie sind in besonderer Weise von der Rückmeldung der Beteiligten abhängig und reagieren vorsichtig und sensitiv, d.h. sie passen ihr Verhalten entsprechend der tatsächlichen oder erwarteten Rückmeldung an.

Eine kleine Minderheit dagegen praktiziert Führung eher über autoritäre, teilweise rigide Vorgaben. Sie verstehen sich als „Chefs“ des Ganzen. Zu beobachten ist hier eine geringe Sensitivität gegenüber Signalen und Rückmeldungen aus den Gemeinden (man spricht von „Feldunabhängigkeit“).

Wenig vertreten ist – wenn man sich die Verteilung insgesamt anschaut – ein Führungsstil, der sich im „mittleren Bereich“ bewegt, also Führung deutlich wahrnimmt, jedoch gleichzeitig den Freiraum für Selbstorganisation und Unterschiede in der Gemeinde lässt. Praktiziert wird nicht primär eine selbstbewusste und transparente Führung, in der Prozesse, Aufgaben und Kompetenzen klar definiert und kontraktiert werden, sondern eher eine verdeckte Art von Führung, in der die entscheidenden Dinge über informelle Beziehungen geregelt werden.

Betrachtet man sich das Führungsverhalten über unterschiedliche Situationen hinweg, ergibt sich ein ähnliches Bild. Pfarrer, die in ihren Gemeinden primär moderieren oder eher wenig Führung übernehmen, haben gegenüber Störungen (z.B. Angriffen) häufig eine sehr hohe Toleranzschwelle. Sie versuchen durch Anpassung des eigenen Verhaltens die „Sache im Lot zu halten“ (es geht i.R. darum die „Harmonie“ zu erhalten), auch dann, wenn längst Abgrenzung und klare Positionierung erforderlich wäre. Ab einer bestimmten Schwelle allerdings schlägt das Verhalten um in die zuvor beschriebene rigide Form autoritärer Führung, was von den Betroffenen dann als Willkür erlebt wird und bei den Pfarrern Schuldgefühle erzeugt.

Das, was Pfarrern häufig vorgeworfen wird (autoritär zu sein), wird von ihnen (mehrheitlich) am wenigsten praktiziert und erzeugt am meisten Angst oder Schuldgefühle. Es mangelt an einem selbstbewussten, transparenten, differenzierten und situationsbezogenen Führungsverhalten und schwankt sehr häufig zwischen Diffusion („Ohnmacht“) und Rigidität („Allmacht“).⁹

⁹ Dies ist die Beschreibung der Ausgangssituation im Führungskolleg. Genau an diesen Themen wurde im weiteren Verlauf intensiv gearbeitet mit signifikanten Effekten sowohl, was die emotionale Qualität als auch das konkrete Führungsverhalten betrifft.

2.1.4. Zwischen Berufung und Beruf

Berufung ist etwas einmaliges, zeitlich und existentiell. Berufung ist bedingungslos, gebunden an den Ursprung und die damit (zur damaligen Zeit) geknüpfte Vision. Für eine Berufung hat man alles, was man braucht. Beruf ist etwas anderes. Ein Beruf ist bedingt, gebunden an Ort, Zeit Umstände. Einen Beruf „wählt“ man selbst, man qualifiziert sich dafür. Einen Beruf kann man wechseln, wenn es eine bessere Perspektive gibt.

Viele Pfarrer stehen in einem Zwiespalt zwischen der Berufung, die ihre Existenz begründet, der sie sich verpflichtet fühlen, die mit Ihrer Vision von „Seelsorge“ verknüpft ist und die sie z.T. über Jahrzehnte so und nicht anders praktiziert haben. Jetzt stehen Sie vor einer veränderten Situation. Die Kontexte fordern Dinge von Ihnen, die sie sich nicht haben vorstellen können. Gefordert sind Tätigkeiten, die mit Seelsorge in ihrem Verständnis wenig zu tun haben, und instrumentelle Fertigkeiten, die sie mehrheitlich nicht gelernt haben.

Der Zwiespalt zwischen ihrer Berufung zur Seelsorge und den aktuellen Anforderungen stellt viele Pfarrer – das hat das Führungskolleg durchgehend gezeigt - existentiell in Frage. Sie fragen sich, was das, was jetzt von ihnen erwartet wird, mit dem zu tun hat, womit sie begonnen haben und was sie trägt.

Das Berufungsgeschehen und seine Ausgestaltung im Rahmen der Ausbildung und Vorbereitung auf die Priesterweihe ist eng verknüpft mit der Rolle der Priesters und Pfarrers, wie sie seit Jahrhunderten tradiert und praktiziert wird.

Bis vor wenigen Jahren war die Rolle des Pfarrers der entscheidende Faktor für die Gestaltung des Gemeindelebens. Die wechselseitig abgestimmten Rollenerwartungen und –Zuschreibungen ermöglichten es dem Pfarrer in seiner Gemeinde zu entscheiden, zu handeln und zu gestalten, *weitestgehend unabhängig von der persönlichen Kompetenz und der Persönlichkeit* des Pfarrers.

Dies hat sich aus Sicht der Pfarrer grundlegend verändert. Die Menschen, die mit entsprechender Rollenzuschreibung aufgewachsen und sie im Laufe ihrer Sozialisation nicht abgelegt haben, sind „weitestgehend ausgestorben“ (Zitat). Gemeinde organisieren, führen und gestalten, ist nicht mehr ohne weiteres aus der tradierten Rolle des Pfarrers heraus möglich.

Die Pfarrer erleben die zunehmende Bedeutungslosigkeit ihrer Rolle im sozialen Umfeld hautnah, ohne dass ihnen eine alternative Interpretation oder ein alternatives Modell zur Verfügung steht. Der Diskurs hierüber wird intensiv im Hintergrund geführt, jedoch nicht für die Öffentlichkeit bestimmt gesehen.

Die Pfarrer spüren und verbalisieren unabhängig vom Alter und auch unabhängig von theologischen Positionierungen, dass sie die erforderliche Führungs- und Gestaltungskompetenz erwerben und sie als Person im Kommunikationsprozess mit den Menschen in den Gemeinden umsetzen müssen. Gleichzeitig sehen sie, dass hierzu noch weitere Anstrengungen erforderlich sind, sowohl was die persönliche Weiterentwicklung als auch den gemeinsame Dialog über das zukünftige Rollen- und Leitungsverständnis angeht.¹⁰

¹⁰ Die Anstrengungen des Bistums in Form dieses Kurses und einer Reihe anderer Maßnahmen gehen genau in diese Richtung. Für die Pfarrer ist dies ein ermutigendes Signal, das wesentlich dazu beigetragen hat, dass sie sich ohne Vorbehalt auf den gemeinsamen Prozess eingelassen haben, ihn weiterführen und ihre Mitbrüder mit einbeziehen wollen (vgl. Auswertung des Evaluationsfragebogens).

2.1.5. Zwischen strategischen Anforderungen und operativen Aufgaben

Pfarrer sehen – das zeigen die Beschreibungen der Alltagspraxis – ihre Aufgaben in erster Linie auf der operativen Ebene. Die Seelsorge ist ihre Herzensangelegenheit. Hierfür sind sie Priester geworden und auf diese Aufgabe hin wurden sie ausgebildet.

Die Übernahme großer oder mehrerer Gemeinden erfordert bereits eine andere Herangehensweise. Das wissen natürlich auch die Verantwortlichen und tragen dem durch entsprechenden Personaleinsatz Rechnung.

Die aktuelle und insbesondere auch die zu erwartende Entwicklung der Priesterzahlen verschärft die Situation dramatisch. Immer weniger Pfarrer haben (mit immer weniger Mitarbeiter/innen) immer mehr Gemeinden oder immer größere Seelsorgeeinheiten zu versorgen. Die Anforderungen auf der operativen Ebene wachsen stetig und sind in vielen Fällen bereits jetzt nicht mehr adäquat zu erfüllen.

Beispiele für gefundene Lösungen aus dem Führungskolleg

Viele Pfarrer versuchen die erhöhten Anforderungen durch Mehrarbeit zu kompensieren. Die „chronische Belastung“ fordert ihren Tribut, z.B. in Form von physischer oder psychischer Erkrankung. Andere setzen operative Schwerpunkte, greifen sich wenige Bereiche von Gemeinde oder bestimmte Zielgruppen heraus und „schreiben andere ab“. In der Regel bleiben diejenigen Bereiche und Gruppen auf der Strecke, die gegenwärtig schwierig sind, in die jedoch jetzt investiert werden müsste, damit die Gemeinde die Chance hat, zu überleben (z.B. Kinder, Jugend). Wenigen gelingt es, für sich selbst und für die Gemeinde eine richtige und auf Dauer tragfähige Arbeitsform zu finden, die strategische und operative Elemente ausgewogen und der Situation angemessen miteinander verknüpft. Lösungen dieser Art verknüpfen Einschnitte im operativen Bereich mit strategischen Impulsen in Richtung Selbstorganisation, Delegation von Aufgaben etc.

Die Mehrheit der Pfarrer verharrt trotz und vielfach wegen der erhöhten Anforderungen in den alten Mustern der Problembewältigung. Sie verbleiben sowohl in ihrer Wahrnehmung als auch in ihrem Handeln weitestgehend auf der operativen Ebene.

Bezieht man die gegenwärtigen Kontexte und die Entwicklung in den Gemeinden mit in die Überlegungen ein, wird deutlich, dass nicht nur aufgrund der Personalentwicklung sondern insbesondere auch aufgrund der „Marktentwicklung“, speziell des drohenden Zerfalls der „Kundenbeziehung“ (Rückgang der aktiven Gemeindemitglieder und Gottesdienstbesucher, weitestgehender Ausstieg Jugendlicher und Erwachsener), strategische Fragestellungen und Aufgaben gerade auch auf Gemeindeebene absolute Priorität erhalten müssten. Arbeit an einer missionarischen Vision, Management von Veränderung, Begleitung der Gemeinden in den anstehenden strukturellen Umbrüchen sind gefordert, ansonsten „zelebrieren wir unser eigenes Begegnis“ (Originalton eines Pfarrers).

Für diese strategischen Aufgaben (auf Gemeindeebene) ist die Mehrzahl der Pfarrer bislang nur unzureichend vorbereitet und ausgebildet. Dies haben die Verantwortlichen erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Aus externer Sicht auf die Organisation sollten 2/3 der zeitlichen Ressourcen des Gemeindeführers für strategische Aufgaben, 1/3 für operative Aufgaben eingesetzt werden. Hierzu wäre der erforderliche Rahmen zu schaffen, indem Aufgabenprofile erstellt werden, die definieren, was zu tun und was wegzulassen ist. Die Fähigkeit, strategisch-dynamisch zu denken und zu handeln, Veränderungsprozesse zu gestalten, Krisen und Konflikte zu managen etc., muss erlernt und immer wieder trainiert werden.

2.1.6. Zwischen gelernter Hilflosigkeit und gestiegenem Marktwert

Die beschriebenen Merkmale im Führungsverhalten erfüllen die Kriterien der *gelernten Hilflosigkeit*. Es gibt viele Pfarrer, die unter dieser Situation leiden, sei es darunter, dass sich alle Erwartungen in ihrer Rolle und Person bündeln, sei es, dass sie den Eindruck haben, von der Führung des Bistums nicht hinreichend unterstützt zu werden, oder sei es, dass sie das permanente Gefühl haben, ihrer Aufgabe/ der aktuellen Situation und den daraus entstehenden neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.

Sie entwickeln sekundär *Schutzmechanismen*, mit ihrer Situation und dem erlebten (negativen) Stress umzugehen. Einige dieser Mechanismen sollen hier beispielhaft aufgezählt werden:

Beispiele für gefundene Lösungen aus dem Führungskolleg

Vermeidung

Vielfach zu beobachten, dass vermieden wird, die (schmerzhaft) Realität, die Kontexte, die Entwicklungen etc. wahrzunehmen, sich zu positionieren oder abzugrenzen, Entscheidungen zu fällen oder Konflikte auszutragen.

Komplexreduktion

Häufig zu beobachten ist, dass Situationen, Regeln, Rollen und Ebenen als relevante Kontexte ausgeklammert werden. Das eigene Verhalten ist kontextunabhängig, zumeist der kleinste gemeinsame Nenner (über die differenzierten Kontexte hinweg): Solange nur moderiert wird, können keine Fehler gemacht werden. Eine andere Form der Komplexreduktion ist linear-kausales Denken, häufig verbunden mit der Schuldfrage.

Rationalisierung

Viele Pfarrer entwickeln Erklärungsmuster, die es erlauben, die kritische Situationen so wahrzunehmen und zu verstehen, dass damit das inhärente Störungs- bzw. Änderungspotential deaktiviert wird. Dies geschieht beispielsweise wenn „Verwaltung“ als Kernproblem der gegenwärtigen Situation beschrieben wird oder Pfarrer mangelnde Führung damit begründen, dass nach dem Evangelium Dienen ihre Aufgabe sei.

Weitere Schutzmechanismen sind bestimmte Haltungen („Ich kann nichts dafür“, „Nach mir die Sintflut“, „Wir reden uns nicht rein“, „Ich nehme das Kreuz auf mich“), theologisches Polarisieren (eine spezifische Form der Rationalisierung), Klagen und Anklagen (die anderen sind Schuld und ich kann nichts dafür), Intransparenz und Unverbindlichkeit in der Kommunikation und Kooperation, kalter Widerstand, Somatisierung und Krankheit, Beschwörung der Vergangenheit, Flucht ins operative Geschäft, in Nischen oder Abhängigkeiten.

Gelernte Hilflosigkeit und daraus erwachsendes Leiden sind allerdings nur eine Seite der Medaille. Die beschriebenen Schutzmechanismen zeigen bereits, dass die Grenze zwischen Schutz und Kontrolle fließend ist: Die beschriebenen Muster dienen auch dazu, sowohl innerhalb des Systems Kontrolle auszuüben bzw. zu erhalten.

Unter dem Gesichtspunkt Kontrolle ist ein weiterer Aspekt von Bedeutung. Wenn es im Bistum keine (alternative) strategische Option zur Leitung, Organisation und Aufrechterhaltung der Gemeinden und zugleich eine „Verknappung der Personalressource“ Pfarrer gibt, verändert sich automatisch deren „Marktwert“, er steigt.

Der zugrundeliegende Mechanismus folgt 2 Regeln:

- Je knapper die „Ressource“ Pfarrer desto höher ist der „Preis“, der dafür gefordert werden kann
- Je weniger personelle Alternativen die Organisation hat, desto geringer wird ihr Handlungsspielraum, desto erpressbarer wird sie.

Es hat den Anschein, dass sich (einzelne) Pfarrer zunehmend dessen bewusst werden und sich entsprechend „teurer“ zu Lasten des Bistums „verkaufen“.

Es gibt im Kreis der Pfarrer beispielsweise erhebliche Irritationen darüber, in welcher Weise Kollegen mit dem Bistum über Sondergenehmigungen, Ausnahmeregeln, Zusatzaktivitäten und Aktivitäten verhandeln und sich damit Vergünstigungen verschaffen, die von anderen als ungerecht empfunden werden und dem Bistum insgesamt eher schaden, weil häufig die Energie in diese Nischen geht und nicht in die Gemeinde.

Nicht wenige Pfarrer fragen sich in dieser Situation, wieso sie sich weiterhin und zunehmend Aufgaben aufbürden (lassen), während andere die Situation für ihre persönlichen Interessen „ausnutzen“. Andere blenden das Phänomen (noch) aus, weil es zu schmerzhaft ist, weil es den Zerfall des Zusammenhalts dokumentiert. Von außen gesehen steuert das Bistum (wie andere Bistümer auch) hier auf einen sehr kritischen Punkt zu. Es geht vielen Pfarrern bereits um die eigene Haut und die Suche nach persönlichen Alternativen ist in vollem Gange.

2.1.7. Ressourcen und Potentiale

Das Führungskolleg hat insgesamt gezeigt, dass die Pfarrer - jeder für sich in spezifischer Ausprägung - über reichhaltige Ressourcen und Potentiale verfügen, die in Führungs- und Leitungsfunktionen unabdingbar sind.

An erster Stelle und fast ausnahmslos war eine sehr *hohe Motivation, Offenheit und Lernbereitschaft* der Teilnehmer festzustellen, gerade auch bei komplexen oder existentiellen Themen.

Das *Lerntempo* war hoch, insbesondere was die grundlegenden Lerninhalte betrifft (Sichtweisen, Haltungen, Rollenverständnis). Die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, Haltungen und Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu verändern war im Vergleich zu anderen Lerngruppen *eher größer*.

Die Pfarrer haben es immer schon mit komplexen, dynamischen Systemen zu tun. Sie verfügen über einen *reichhaltigen Erfahrungsschatz*, was Menschen, Situationen, Lösungsideen etc. angeht. Sie sind es gewohnt, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und darauf aufbauend ihr Vorgehen zu planen.

Auf breiter Basis ist die Kompetenz vorhanden, mit einer sehr hohen Aufmerksamkeit Gespräche zu führen und Gruppen bzw. Systeme zu moderieren. Eine ganze Reihe von Pfarrern verfügt über hochwertige Zusatzqualifikationen.

Faktisch bewältigen die Pfarrer (die sich am Kurs beteiligt haben) in der überwiegenden Mehrzahl unter den gegebenen Bedingungen ihre Aufgabe hervorragend. Dies festzustellen, ist insofern wichtig, als damit eine verlässliche Basis gegeben ist, auf der aufgebaut werden kann.

2.2. Blick auf die Kommunikation und Kooperation

Das Kommunikationsverhalten der Pfarrer hat sich im Verlauf des Führungskollegs sehr stark verändert. Insbesondere in der Anfangszeit zeigten sich charakteristische Muster, die – so unsere Hypothese – lange eingeübt sind und die i.R. (im nicht geschützten öffentlichen Raum) die Kommunikation der Pfarrer untereinander prägen.

2.2.1. Bedürfnis nach Intimität und ihre Vermeidung

Augenfällig war zunächst ein hohes Bedürfnis seitens der Mehrheit der Teilnehmer, miteinander in *Kontakt* zu treten und sich auszutauschen. Gegenstand der Kommunikation in der Gruppe, also im öffentlichen Raum, waren in erster Linie gemeinsame Erfahrungen positiver oder negativer Art. Identifikation (Gruppenzugehörigkeit und Profilierung) wurde hergestellt durch das Erzählen von Geschichten über Ereignisse und Personen aus der gemeinsamen Vergangenheit bzw. über theologische Schlüsselsignale (Begriffe, Kleidung, ...). Die Kommunikation über die Gegenwart (oder auch Zukunft) wurde ebenso weitgehend *vermieden*, wie Themen, die mit der *eigenen Person* zu tun haben (etwa Schwierigkeiten in der Gemeinde, eigene Fehler, Einsamkeit) oder *konflikthaft* sein könnten. Sie erfolgte eher in Einzelgesprächen.

Zusammenfassend ist zugleich ein hohes Bedürfnis nach Intimität und die konsequente Vermeidung von Intimität zu beobachten.

Die Unterschiedlichkeit *innerhalb* der Person und ihres Verhaltens in Abhängigkeit vom Kontext, also zwischen Vordergrund und Hintergrund, zwischen öffentlichem und privatem Raum, vermittelt dem Beobachter den Eindruck der Zerrissenheit. Die Pfarrer begegnen sich im *öffentlichen Raum nicht primär als Person sondern in der Rolle des Pfarrers*, also in der Art und Weise, von der sie glauben, dass es von ihnen als Pfarrer erwartet wird.

Es gibt offensichtlich einen hohen Erwartungsdruck, wie sich der Pfarrer im öffentlichen Raum und unter Mitbrüdern zu verhalten hat, und unausgesprochen eine breite Übereinkunft, die eigene Person, Unterschiede und Konflikte aus dem Spiel zu lassen – allenfalls im theologischen Sprachspiel auszutragen. Damit entziehen sich in gewisser Weise - zumindest gilt dies für die üblichen Kontakt- und Begegnungsräume - die relevanten, existentiellen Themen dem gemeinsamen Dialog. Es redet sozusagen die Rolle mit der Rolle.

Innerhalb des Führungskollegs konnte dieses Muster sehr schnell unterbrochen und abgebaut werden. Hierzu trug einerseits der geschützte Kursrahmen und andererseits die interessierte, offene und klare Haltung und Kommunikation der Lenkungsgruppe. Es handelt also nicht um einen prinzipiellen Widerstand. Es handelt sich eher um ein sehr lange eingeübtes (und deshalb auch sehr starkes) Kommunikationsmuster, dessen nachhaltige Veränderung (Transfer in den Alltag) weiterhin Unterstützung braucht.

2.2.2. Ruf nach Verbindlichkeit und „geplante Folgenlosigkeit“

Das Kooperationsverhalten, die Art des Zusammenarbeitens in der Gruppe war in der frühen Phase ebenfalls charakteristisch. Vereinbarte Arbeitsaufträge wurden konsequent ignoriert. Ein konzentriertes und zielorientiertes Arbeiten innerhalb einer (Unter-) Gruppe war zu diesem Zeitpunkt ohne externe Kontrolle nicht möglich.

Unverbindlichkeit in der Kooperation, *Beliebigkeit* in der Interpretation und Umsetzung von Absprachen sind – nach allen Aussagen und Beobachtungen – zentrale Charakteristika der Kooperation kirchlicher Mitarbeiter untereinander, auch auf Seiten der leitenden Angestellten.

Beispiele

Beispiele für das genannte Muster gibt es eine ganz Reihe. In diesem Zusammenhang sei auf die Kooperation in den Dekanaten verwiesen, die immer wieder thematisiert wurde.

Innerhalb des Kurses selbst sind in gewisser Weise das Zustandekommen und Ergebnisse des Workshops mit den Dekanen Folge und Ausdruck der vorherrschenden Kooperationskultur.

Interessant ist dabei, dass allen Beteiligten das zugrundeliegende Muster, vollkommen klar ist. Der Ablauf und die Ergebnisse können seitens der Pfarrer en Detail vorhergesagt werden. Es handelt sich bei den beschriebenen Formen der Kooperation *nicht um jenseits der bewussten Wahrnehmung und damit auch jenseits von Kontrollierbarkeit liegende Muster*. Es handelt sich um *gelernte und tradierte Arrangements* zwischen den beteiligten Akteuren.

Dem Schutz- und Kontrollmechanismus der *gelernten Hilfsigkeit* auf der Ebene des Individuums entspricht auf der Ebene der Kommunikation und Kooperation die „*geplante (arrangierte) Folgenlosigkeit*“ (Zitat): Man tut bestimmte Dinge gemeinsam, weil man dazu verpflichtet ist, man trifft Vereinbarungen und Absprachen, die jedoch nicht notwendig eingehalten werden müssen und das Nicht-Einhalten keinerlei Folgen hat. Letztlich basiert dieser Aspekt der Kooperationskultur auf dem wechselseitigen Einverständnis (Arrangement), dass jeder machen kann, was er will, solange und sofern nicht ernsthafte (öffentliche) Störungen auftreten.

2.3. Blick auf Strukturen und Prozesse

Formen, Möglichkeiten und Grenzen von Führung sind nicht nur von den Personen und ihren Kompetenzen und der Kommunikations- und Kooperationskultur abhängig, sondern nicht unerheblich auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen.

2.3.1. Komplexe und inkompatible Referenzsysteme

Im Laufe der Jahrhunderte haben sich in der Kirche unterschiedliche *Organisationsmodelle* etabliert, die sich im Subsystem Gemeinde überschneiden und bündeln (vgl. Abb. 3):

- Das *feudale Modell*, zeigt sich vor allem im Hintergrund, in der Art und Weise, wie über informelle Beziehungen und Netzwerke Steuerung und Einflussnahme geschieht
- Das *hierarchische Modell*, zeigt sich vor allem in der kirchlichen Verwaltungsstruktur mit Linien- und Stabsfunktion
- Das *demokratische Modell*, zeigt sich vor allem in der kirchlichen Rätestruktur mit ihrer Vertretungsfunktion (PGR, KV, diözesane Räte etc.)
- Das *funktionale Modell*, zeigt sich vor allem in der Struktur der kirchlichen Berufsgruppen, mit unterschiedlichen Ausbildungssystemen, Aufgaben- und Kompetenzbereichen, organisatorischen Anbindungen, Vertretungsorganen, Berufsgruppenpolitiken, Vergütungen
- Das *Netzwerkmodell*, zeigt sich vor allem im kirchlichen Gemeindeleben (Gemeindeversammlung, Projektgruppen etc.)
- Das *Teammodell*, zeigt sich vor allem in der Bildung von Arbeitsgruppen quer zu den etablierten Strukturen (z.B. Hauptamtlichenteam, Pastoralteam).

Die Modelle *sind in sich schlüssig und auf ihre Weise funktional* mit jeweils spezifischen Stärken und Schwächen. Sie werden konstituiert durch eine definierte Menge von Regeln, die Zugehö-

rigkeit, Informationsfluss, Kommunikation und Kooperation, Entscheidungsprozesse etc. organisieren. *Das jeweilige Modell und die zugehörigen Regeln bilden das Referenzsystem innerhalb dessen Führung zu gestalten ist.* Jedes der Modell erfordert eine differenzierte Kenntnis der zugrundeliegenden Regeln des Referenzsystems und ein ganz spezifisches daraufhin angepasstes Führungsverhalten.

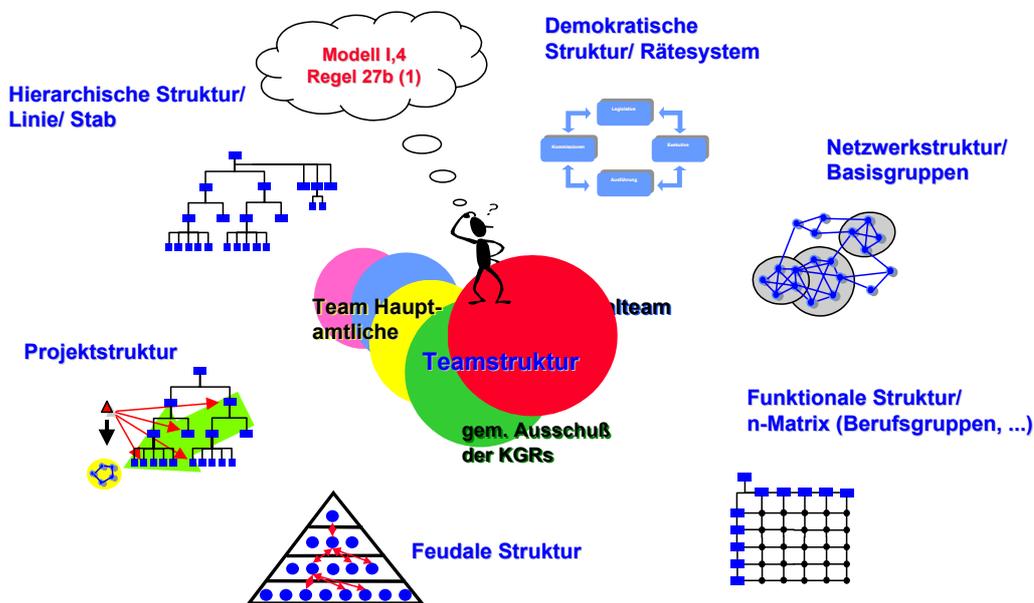


Abb. 3: Parallele Struktur- und Ablaufmodelle in der Kirche.

In der Praxis stehen die Modelle parallel und über weite Strecken unverbunden nebeneinander. An wenigen Punkten sind sie explizit miteinander verknüpft (z.B. Pfarrer ist Vorsitzender des PGR). Sie gelten jeweils in spezifischen Teilsystemen (z.B. im Kindergarten das hierarchische Modell mit Dienst und Fachaufsicht, im PGR das demokratische Modell mit der genannten Einschränkung) oder innerhalb eines Teilsystems zu unterschiedlichen Zeiten (z.B. unter Stresssituationen erfolgt häufig der Rückgriff auf feudale Verhaltensweisen und Muster).

Beispiel aus dem Führungskolleg (vereinfacht)

Konfliktsituation mit der Leiterin des Kindergartens (hier gilt das hierarchische Modell: der Pfarrer ist als Vorsitzender des Verwaltungsrates/ Kirchenvorstandes zugleich der unmittelbare (Linien-)Vorgesetzte der Kindergartenleiterin).

Die Leiterin ist jedoch zugleich gewähltes Mitglied des Pfarrgemeinderates (hier gilt das demokratische Modell, die Leiterin tritt dem Pfarrer als gewählte Vertreterin der Gemeinde entgegen).

Das additive Wachstum der Struktur hat dazu geführt, dass die organisatorischen Rahmenbedingungen für den Pfarrer als Gemeindeleiter eine kaum noch beherrschbare *Detailkomplexität* erreicht hat. Der Pfarrer *wechselt im Alltag permanent das Referenzsystem*, er muss sich - häufig im Minutentakt – in seinem Führungsverhalten auf komplett unterschiedliche Referenzsysteme beziehen. Entscheidungen sind in den verschiedenen Modellen unterschiedlichen Teilsystemen zugeordnet, was entweder dazu führt, dass keine Entscheidungen getroffen, alle potentiellen Entscheidungsträger durchlaufen oder geltende Regeln gebrochen werden. Vielfach entstehen Situationen, in denen sich über die beteiligten Personen unterschiedliche Refe-

renzsyste me und Regeln gleichzeitig präsent sind und gelten, was – insbesondere in Krisen- und Konfliktfällen in der Regel zu unlösbaren Widersprüchen führt.

2.3.2. Diskrepanz zwischen Erwartungen, Verantwortung und Kompetenzen

Der Diskurs über das kirchliche Leitungsverständnis, insbesondere die Frage der Gemeindeleitung, ist - auch innerhalb der Gruppe der Pfarrer – kontrovers und bewegt sich zwischen zwei Grundpositionen:

- Der Pfarrer ist im umfassenden Sinn der Leiter der Gemeinde
- Im Prinzip können alle geeigneten haupt- oder ehrenamtlichen Akteure (z.B. per Beauftragung) Gemeindeleitung teilweise oder ganz wahrnehmen.

Weitestgehend einig sind sich die Beteiligten, dass Leitung kooperativ, d.h. in enger Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen, Haupt- und Ehrenamtlichen, Gruppen und Gremien geschehen soll.

Die Idee der Beteiligung an Führungs- und Leitungsaufgaben in der Gemeinde entspricht der Botschaft des Evangeliums. Sie ist gründlich theologisch reflektiert worden und – im Blick auf die gegenwärtige außerkirchliche Führungsdiskussion - hoch modern¹¹. Die Beteiligung möglichst vieler Akteure an Entscheidungen hat sich strukturell im Laufe der Geschichte in den genannten Organisationsmodellen niedergeschlagen und wird gegenwärtig unter Begriffen wie „kooperative Pastoral“ oder „Pastoralteam“ diskutiert.

In der Wahrnehmung der Pfarrer sind im Blick auf die Praxis die Aufgaben und v.a. die zugehörigen Kompetenzen des Pfarrers als Gemeindeleiter, also die Frage, wer wem wofür verantwortlich ist und wie die Abläufe organisiert sind, nicht ausreichend klar, konkret und verbindlich festgeschrieben. Dies betrifft v.a. die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Funktionsträgern und Subsystemen in Leitungsfunktion.

Beispiel aus dem Führungskolleg

Die Zuordnung von Pfarrer und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen wird von den Pfarrern (Hypothese: von allen beteiligten Personen) höchst unterschiedlich interpretiert. Die Palette reicht von „Der Pfarrer hat die Dienst- und Fachaufsicht“ bis hin zu „Beide sind autonom und ihren jeweiligen Vorgesetzten im Ordinariat verantwortlich“ mit einer Vielzahl von Variationen dazwischen.

Es existiert also einerseits wird eine *höchst differenzierte Struktur unterschiedlicher Referenzmodelle*. Andererseits sind *Ressourcenverantwortung und Entscheidungskompetenzen* (Personal, Finanzen, Inhalte) – zumindest in der Wahrnehmung der Pfarrer – nicht eindeutig geklärt. Pfarrer, Pfarrgemeinderat, Gemeindeleitung, Pastoralteam, ... stehen nach innen und außen strukturell in unterschiedlichem Legitimationszusammenhängen und konkurrieren – je nach Persönlichkeit der Akteure - um die (Nicht-)Leitungsverantwortung.

Der Pfarrer befindet sich hierdurch in eine *Sandwich-Position*, in der sich alle Interessen und Differenzen bündeln (Abb. 4). Die Pfarrer (und begrenzt auch die hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen) – sind nach oben und unten den unterschiedlichsten Erwartungen ausgesetzt bzw. rechenschaftspflichtig. Ihre zentrale Aufgabe ist es, die unterschiedlichen Interessen und Strömungen zu koordinieren, zu integrieren und zu gestalten. Gleichzeitig fehlen ihm in seiner Wahrnehmung die Kompetenzen (Instrumente), um diese Aufgabe zu erfüllen. Dazu gibt es vielfältigste Einflüsse und Zuständigkeiten anderer auf Teilsysteme in der Gemeinde, die dem Zugriff des Pfarrers entzogen sind.

¹¹ Vgl. Stichworte „Ressourcenorientierung“, „dezentrale Ressourcenverantwortung“, „Netzwerkorganisation“ oder „Teamwork“.

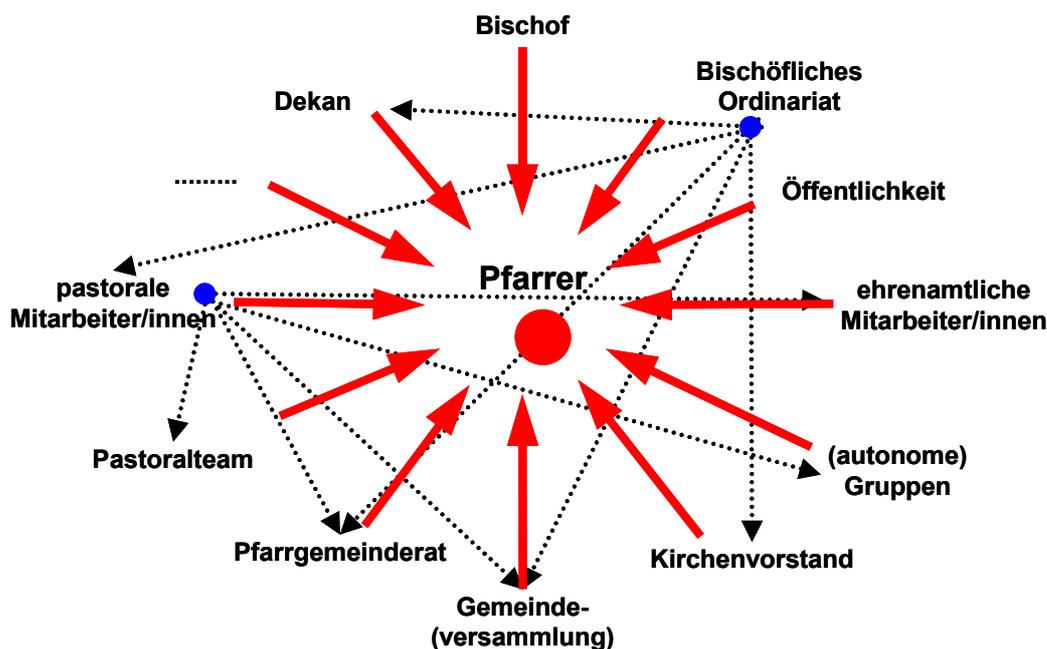


Abb. 4: In der Position und Person des Pfarrers bündeln sich alle Erwartungen (rot). Vielfältige Einflüsse und Zuständigkeiten auf Teilsysteme, die sich dem Zugriff des Pfarrers entziehen (schwarz gepunktet).

Zusammenfassung

Die kirchlichen Führungskräfte, insbesondere die Pfarrer und die Dekane, stehen im Brennpunkt divergierender Referenzsysteme. Sie sind inkompatiblen Anforderungen und hochgradig unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt auf der Folie einer (in ihrer Wahrnehmung) unzureichenden Kompetenzdefinition. In dieser Situation aktiv zu gestalten und Veränderungen anzugehen, heißt für sie notwendig, „Fehler zu machen“. „Das Feld nicht betreten“ ist (unausgesprochener) Konsens häufig gerade von denjenigen, die dazu in der Lage wären, zu führen, zu gestalten und Veränderungen anzugehen. Viele Pfarrer nehmen die zugrundeliegende Komplexität und Differenziertheit im Alltag gar nicht wahr. Sie reduzieren die Komplexität, indem sie nach dem Prinzip des „kleinsten Nenners“ ein Führungsverhalten entwickelt haben, das in den unterschiedlichen Kontexten mehr oder weniger gleich anwendbar ist. Sie sind zu „perfekten Moderatoren“ geworden.

In gewisser Weise sind die Pfarrer strukturell behindert, ihre Führungsaufgabe wahrzunehmen. Zumindest ihre Gestaltungsmöglichkeiten sind aufgrund der strukturellen Gegebenheiten stark eingeschränkt und sie sind Konflikten häufig wehrlos ausgeliefert.

2.3.3. Mangel an Führungskultur

Die Pfarrer erkennen keine gemeinsam entwickelte, einheitliche (in sich kongruente) und für alle beteiligten Akteure verbindliche Führungskultur¹². Leitungsverständnis (Werte, Rolle, Aufgaben), Leitungsstrukturen (Aufbau- und Ablaufstrukturen), Leitungsstrategien (Vorgehensweisen, Instrumente, Regeln), die Kernelemente einer Führungskultur, sind aus Sicht der Pfarrer neu, auf die heutige Situation und die zu erwartende Entwicklung hin zu formulieren und zu vereinba-

¹² Vgl. hierzu die Anregungen der Pfarrer des Führungskollegs zum Treffen mit der Lenkungsgruppe.

ren. Gegenwärtig bleibt es i.R. den Akteuren vor Ort überlassen, wie sie den „Freiraum in Bezug auf Leitung interpretieren“ (Zitat). Sie tragen dann nicht selten Dinge miteinander aus, die nichts mit ihnen als Person zu tun haben und die sie gar nicht regeln können.

„Mangel an Führungskultur“ heißt nicht, dass es keine Führungskultur gibt. Der vorliegende Text ist der Versuch, aus der Perspektive der Trainer (mit begrenzten Informationen) grundlegende Elemente der unausgesprochen vorhandenen Führungskultur zu beschreiben.

Die Bedeutung von Führung in der gegenwärtigen Entwicklung ist auf der Ebene der Bistumsleitung erkannt und entsprechende Maßnahmen sind eingeleitet worden (u.a. Dekanekurs, Führungskolleg für Pfarrer). Ein entsprechendes Bewusstsein ist auf der Ebene der leitenden Angestellten nicht per se gegeben. Es entwickelt sich erst allmählich etwa im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen.

Bleibt das Lernen jedoch allein auf der Ebene des individuellen Lernens und werden die Impulse, die sich aus diesem und anderen Kursen oder Projekten ergeben, nicht *gezielt fortgeführt und auf einer Ebene für das gesamte Bistum zusammengeführt*, besteht die Gefahr, dass Neues in das existierende System eingebaut und nach den vorhandenen Mustern „verarbeitet“ wird. Impulse verlieren auf diesem Weg ihr Veränderungspotential („strukturelle Lernresistenz“).

3. Der Zielkorridor – Einordnung, Bewertung und Ausrichtung

3.1. Die Aufgabe: Die Zukunft von Gemeinde/ Kirche in Zeiten des Umbruchs gestalten

Kirche steht – als System und Teil dieser Welt – selbst zwischen Tradition und Entwicklung. Die Geschichte der Kirche ist die Geschichte eines permanenten Wandels, gefüllt mit Weggabelungen, Entscheidungen, Umkehr und neuen Aufbrüchen. Veränderungen wurden oft von außen angeregt oder sie hatten innere Quellen. Stets waren sie begleitet von Zeichen der Krise, von Irritation und Hoffnung.

Krisen sind in Zeiten der Veränderung normal. Es ist nicht die erste kritische Situation, der sich die Kirche ausgesetzt sieht und die sie erfolgreich bewältigt hat. Allerdings ist die Krise, in der sich Kirche und Gemeinden gegenwärtig wiederfinden, nicht zu unterschätzen: Sie betrifft die Philosophie/ Identität, die Struktur, die Finanzen und die Mitarbeiter/innen.

Die Kirche ist in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Sie ist nicht Selbstzweck, ihr Auftrag ist *Mission*. Mit diesem Auftrag ist Kirche – unabhängig davon, ob es akzeptiert wird oder nicht - *den Mechanismen des Marktes unterworfen: Auf unterschiedlichen Märkten ist Kirche heute mit ihren Produkten ein Angebot unter vielen.*

Das Kerngeschäft bewegt sich primär im „Sinnstiftungs-Markt“. Allerdings hat sich auch dieser Markt in den letzten Jahrzehnten von einem *Nachfragemarkt* zu einem *Angebotsmarkt* verändert. Einer reduzierten Nachfrage (zumindest in unserer westlichen Gesellschaft) stehen immer mehr Anbieter gegenüber (vgl. Esoterik, Psycho-Boom, Beratungsszene).

Die Angebote unterscheiden sich kaum noch in den „Produkten“, in dem, was angeboten wird. „Konkurrenzvorteile“ ergeben sich aus den „weichen Faktoren“, also nach außen in der Art und Weise, wie die Leistungen angeboten und die Kundenbeziehung gestaltet wird, und nach innen, in der Art und Weise, wie die personellen Ressourcen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingesetzt, beteiligt und gefördert werden.

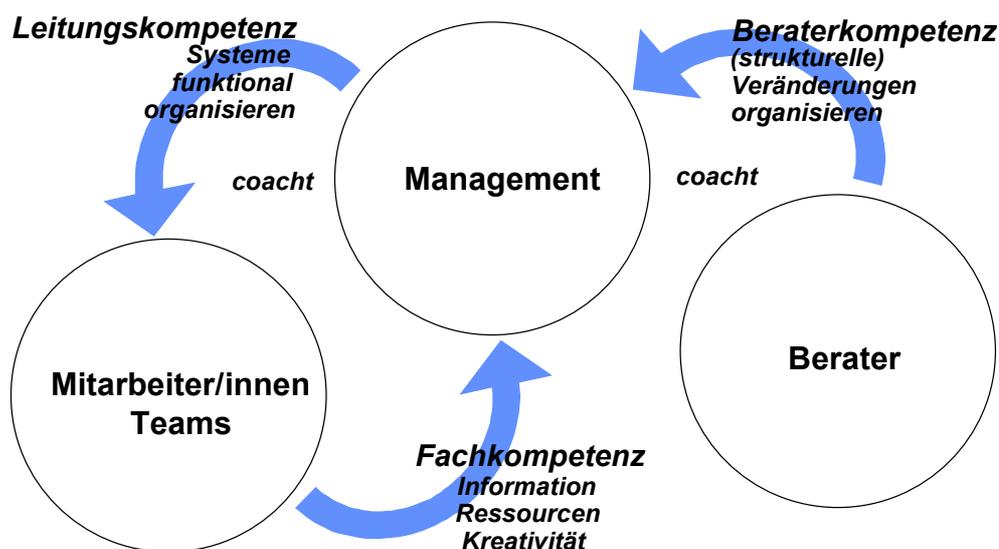


Abb. 5: Führung in Zeiten des Umbruchs: Lern- und Veränderungsprozesse gestalten

Es geht letztlich darum, die Ressourcen und Potentiale der Kunden und der Mitarbeiter zu entdecken, zu aktivieren, aufeinander zu beziehen und in diesem Netzwerk Lern- und Veränderungsprozesse zu gestalten.

Zentraler Ort dieses Geschehens ist die Gemeinde. Die Erfahrungen und Bedürfnisse der Menschen haben sich verändert. Neue Zugänge zu den Menschen müssen gefunden, Visionen gemeinsam und in der Erfahrungswelt und Sprache der Menschen entwickelt werden. Formen der Beteiligung und Selbstorganisation müssen gefunden und begleitet werden.

In Zeiten des Umbruchs ist die primäre Aufgabe von Führung nicht, das System funktional zu organisieren, sondern die anstehenden Veränderungsprozesse zu begleiten und zu gestalten (vgl. Abb. 5).

3.2. Die Herausforderung: Führend Führung verändern

Wenn die Aufgabe der Gemeinden (speziell derjenigen, die Führungsverantwortung haben) darin besteht, den Anschluss an die Erfahrungen des heutigen Menschen herzustellen und die „Kundenbeziehungen“ neu zu gestalten (die *Vision* mit den Menschen gemeinsam neu zu operationalisieren), die sich nach außen (im „Markt“) neu zu profilieren und neu zu positionieren (*Mission* zu betreiben) und sich nach innen neu zu sortieren (tragfähige *Kommunikation* herstellen und *Identität* zu stiften), dann besteht die *Herausforderung* darin, dass diejenigen, die mit dieser Aufgabe an erster Stelle betraut sind, die Pfarrer, selbst in einem tiefgreifenden, existentiellen Veränderungsprozess stecken.

Die Pfarrer können nicht mehr aus ihrer *angestammten Rolle* an diese Aufgabe herangehen, die ihnen seit alters her Bedeutung, Führung, Einfluss gesichert hat. Das Gegenstück dazu, die Rollenerwartung, ist weitestgehend weggebrochen. Eine *neue Rolle* mit kongruenten Rollenerwartungen ist nicht in Sicht. Sie kann allenfalls *Ergebnis* des Prozesses sein. Das einzige, worauf sich der Pfarrer hinsichtlich seiner Wirkung zukünftig verlassen kann, ist seine persönliche Kommunikations- und Führungskompetenz. Genau dies – *Profil und Kompetenz als Führungspersönlichkeit, die Entwicklung von Visionen und Strategien, der Aufbau von Kooperationen, die Gestaltung grundlegender Veränderungsprozesse etc.* – war bislang nicht in dieser Form erforderlich. Führen und Leiten gehörte nicht zu den wichtigsten Aufgaben des Pfarrers. Dies wurde auch nicht in dem Maße gelernt bzw. systematisch durch Personalentwicklung gefördert, wie es jetzt vonnöten ist.

Die Herausforderung ist damit allerdings noch nicht hinreichend beschrieben. Die „neue“ Rolle des Pfarrers in der Gemeinde der Zukunft lässt sich nicht finden und beschreiben, ohne im Führungskreis der leitenden Mitarbeiter über *Gemeindeleitung* neu und differenziert nachzudenken und die Zuordnung anderer Personen(gruppen) und Strukturen mit in die Überlegungen einzu beziehen. Die Pfarrer – das haben viele Gespräche während des Kurses gezeigt – sind bereit dazu und warten auf ein entsprechendes Signal.

3.3. Die Blockade: Missachtung der Ursprungsordnung

Die Pfarrer sind die leitenden Angestellten des Bistums. Ohne sie und ihre Arbeit in den Gemeinden wird das Bistum zu einem Kopf ohne Körper. Die über Jahrhunderte tradierte, im System und im Bewusstsein verankerte *Ursprungsordnung* besteht *im Kern aus dem Bischof und seinen Priestern* (den Pfarrern). Sie sind ihm direkt zugeordnet und vertreten ihn vor Ort. Alle weiteren Strukturen, auch die Bischöfliche Verwaltung, sind sekundär.

Die Ursprungsordnung ist theologisch begründet und kirchenrechtlich verankert. Sie ist konstitutives Element der *besonderen Berufung zum Priesterdienst*, Teil der *Identität als Pfarrer* und damit *Existenzgrundlage*. Sie beinhaltet ein bestimmtes *Rollenverständnis*, verweist auf bestimmte *Aufgaben* und *Kompetenzen*.

Die Blockade, das Hauptproblem und damit zugleich der zentrale Ansatzpunkt für Veränderung besteht darin, dass über Jahrzehnte hinweg die Ursprungsordnung zwar offiziell hochgehalten und kultiviert, sie jedoch in der Praxis, im Alltag immer wieder verletzt wird.

Symptom hierfür ist das chronische Klagen der Pfarrer (untereinander und gegenüber der Führungsspitze), Ausdruck und Folge einer chronischen existentiellen Verletzung der Identität¹³.

Vieles von dem, was im Text beschrieben worden ist, verletzt die Ursprungsordnung fundamental. Die Verletzung geschieht gerade eben nicht bewusst und ist nicht bestimmten Personen- oder Interessengruppen zuzuordnen. Das Ganze ist ein systemisches Geschehen.

An dieser Stelle seien noch einmal wenige Aspekte zusammengetragen, die sich aus der Perspektive der Ursprungsordnung durchaus auch in dieser Zuspitzung formulieren lassen:

- „Abschätziges Reden“ über Pfarrer bis zu dem Punkt, dass ihnen häufig als Gruppe komplett die Fähigkeit zu lernen und sich zu verändern abgesprochen wird
- „Opfern“ der Pfarrer auf dem Altar von „Prinzipien“ und „Ordnungen“, die im heutigen Kontext zu unlösbaren Aufgaben geworden sind
- „Degradierung“ der Pfarrer zu Moderatoren immer komplexer und intransparenter werdender organisatorischer Konstrukte unter voller Beibehaltung ihrer operativen Aufgaben
- Die Tatsache, dass Entscheidungen nicht in erster Linie und zuerst mit den Pfarrern konsultiert und getroffen werden, dass sie nicht „Subjekt“, sondern primär „Objekt“ relevanter Entscheidungen sind.

Die (zahlenmäßige) Relation zwischen „Verwaltung“ auf der einen und Pfarrern im operativen Geschäft auf der anderen Seite gerät zunehmend in eine Schiefelage. Aus der zugespitzten Perspektive der Ursprungsordnung formuliert: Immer mehr Personen, auch Nicht-Priester, glauben, dem Pfarrer vor Ort sagen zu können und zu müssen, was er zu tun hat und wie er es zu tun hat, häufig mit den widersprüchlichsten Botschaften. Sie alle sind in der Ursprungsordnung irrelevant und per se (sofern sie „näher“ am Bischof und stärker in Entscheidungen eingebunden sind) eine Verletzung der Ursprungsordnung.

Wenn in der Familie die Ursprungsordnung, z.B. die Stellung eines Elternteils oder die des ältesten Kindes permanent missachtet und verletzt wird, entwickelt diese Person massive Symptome, über die ihr die Aufmerksamkeit und Wertschätzung zuteil wird, die ihr zuvor genommen wurde. Ihr diese Symptome wegzunehmen, abzutrainieren o.ä. bedeutet, dass man ihr die letzte Krücke wegschlägt, die ihr seelisches Gleichgewicht aufrechterhält. Nur die Anerkennung der Ursprungsordnung bringt die Person (die Gruppe der Pfarrer) in ein existentielles Gleichgewicht, was dann auch massive Lern- und Entwicklungsprozesse in der Familie in Gang setzt.

Ohne die Anerkennung der Ursprungsordnung und die Unterbrechung ihrer Verletzung werden die Pfarrer die Herausforderung nicht annehmen können und sich stärker denn je zum Symptomträger des Systems entwickeln.

3.4. Die Ressourcen: Motivation und Lernfähigkeit

Die Erfahrung des Führungskollegs hat gezeigt, dass die Ressourcen und Potentiale vorhanden sind, um die anstehende Herausforderung zu bewältigen. Motivation, Erfahrung, Lernfähigkeit und Durchhaltevermögen sind außerordentlich ausgeprägt, unabhängig von Alter und theologischer Grundposition.

Entscheidend ist, ob es gelingt, die Schlüssel zu finden, dieses Potential zu erreichen, zu fördern, zu entfalten und auf das Bistum als ganzes zu beziehen.

¹³ Vgl. die Bedeutung der Klagemauer für das Volk Israel.

4. Kairos – Zeit des Handelns

Die folgenden Aussagen sind „Empfehlungen“ aus der begrenzten Sicht des Kurses an die Leitung des Bistums (Kardinal, seine Konsultationsgremien (z.B. Priesterrat) und die obere Führungsebene der bischöflichen Verwaltung). Sie haben den Status von „Arbeitshypothesen“, deren Validierung der Leser anhand seiner (umfassenderen) Erfahrungen und Informationen betreiben muss.

4.1. Schwerpunktsetzung Führen und Leiten

Seit alters her sind die Grundfunktionen von Kirche Verkündigung, Liturgie und Diakonie. Sie wurden ergänzt um die Funktion der „Koinonia“, die Aufgabe, die Gemeinde als soziales Gebilde wahrzunehmen, zu gestalten und zu führen, um darin die Grundfunktionen optimal verwirklichen zu können. In der gegenwärtigen Kontextsituation des Übergangs ist diese Aufgabe von ganz besonderer Bedeutung, insbesondere auch deshalb, weil aufgrund der anhaltenden Entwicklung die Grundfunktionen selbst substantiell betroffen sind.

Die Leitung des Bistums sollte die *Bedeutung des Themas Führen und Leiten* überdenken und hier eine deutliche Schwerpunktsetzung vornehmen. Hierzu gehört auch die Wahrnehmung und Kommunikation der mit dem Thema verbundenen Schwierigkeiten, Ängste und Verunsicherungen. Führen und Leiten (in der Gemeinde) zu organisieren und zu gestalten ist zentrale Aufgabe der Leitung des Bistums. Sie sollte nicht dem einzelnen bzw. den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor Ort (alleine) überlassen werden.

Da das Thema hochgradig mit Ängsten und Unsicherheit besetzt ist, neigen die Beteiligten dazu, den Kernthemen auszuweichen. Diese liegen auf einer sehr grundlegenden, existentiellen Ebene, jenseits theologischer Positionen und instrumenteller Fertigkeiten. Die Leitung des Bistums sollte dies nachhaltig zu signalisieren, wenn sie nicht Nebenschauplätze (z.B. Reduktion auf das Problem „Verwaltung“) eröffnen und so notwendige Veränderungen verhindern will.

4.2. Wertschätzung der Führungskräfte

Die Pfarrer sind die leitenden Angestellten des Bistums. Ohne sie und ihre Arbeit in den Gemeinden wird das Bistum zu einem Kopf ohne Körper. Die geltende und wirksame Ursprungsordnung gibt dem Priester und Pfarrer eine andere Bedeutung als sie ihnen im Alltag zukommt.

Die Auseinandersetzung mit der Ursprungsordnung und ihre durchgängige Anerkennung und Würdigung ist die Grundvoraussetzung jeglichen Wandels. Die Leitung des Bistums sollte dies sicherstellen.

Würdigung heißt in diesem Zusammenhang¹⁴:

- die Pfarrer in ihrer Führungsrolle zu sehen und dies im System klar zu kommunizieren
- die Pfarrer in Ihrer Führungsaufgabe ernst zu nehmen, ihnen diese zuzutrauen und die Auseinandersetzung darum zuzumuten
- die aktuelle Krisensituation und die existentiellen Verunsicherung der Pfarrer wahrzunehmen und nach Lösungen zu suchen
- die wichtigen strategischen Entscheidungen gemeinsam und in Abstimmung mit den Pfarrern treffen (und zwar an erster Stelle)
- würdige Rahmenbedingungen schaffen und lösbare Aufgaben definieren

¹⁴ Zur Verdeutlichung sei auf die Erfahrung des Kursabschlusses verwiesen, die im Kern genau in dieser (wechselseitigen) Würdigung bestand und eine der nachhaltigsten Erfahrungen für die Beteiligten war.

- die Pfarrer in ihren persönlichen Kompetenzen und Ressourcen differenziert wahrzunehmen, zu fördern und zu unterstützen, d.h. insbesondere auch in Personalentwicklung zu investieren und den Personaleinsatz daraufhin abzustimmen.

Solange die Ursprungsordnung nicht wirklich anerkannt und gewürdigt wird, solange stattdessen viele kirchliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (teilweise auch die Pfarrer selbst) das Bild von den Pfarrern als „Sorgenkinder“, „Problem“, „Bremser“, „Mimosen“, „inkompetent“, ..., kultivieren, wird der Pfarrer als Indexpatient des Systems – ob bewusst oder unbewusst – genau dieses Verhalten zeigen, d.h. die Erwartungen erfüllen, ahnend oder wissend, dass an ihm eh keiner vorbeikommt, Veränderungen ohne ihn unmöglich sind.

Gerade in der Krise ist es erforderlich, dass der *innere Führungskreis enger* zusammenrückt, *sich verständigt und bestärkt* (nicht umsonst ist die ursprüngliche Bedeutung von „Beratung“: Beratungskreis schließen, sich beraten“). Die Initialzündung hierzu kann nicht von den Pfarrern selbst kommen. Sie kann nur von der Leitung des Bistums ausgehen, indem sie präsent ist, Interesse zeigt, nachfragt etc.

4.3. Entwicklung der Führungskultur

Jede Organisation hat eine eigene, spezifische Kultur, unabhängig davon, ob sie explizit formuliert (z.B. in Form eines Leitbildes), kommuniziert oder auch nur wahrgenommen wird. Die „Unternehmenskultur“ beinhaltet die Basisprämissen des Unternehmens bzw. der Organisation, also das, was die grundlegenden Werte, Ziele, Strategien und Strukturen des Unternehmens sind. Sie dokumentiert sich in der Art und Weise, wie sich das Unternehmen in der Kommunikation nach außen (Kontexte) und nach innen (Organisation) definiert, positioniert und präsentiert.

Die Führungskultur ist eng mit der Unternehmenskultur verflochten. Die Kernkomponenten der Kultur auf Unternehmensebene (Philosophie, Strategie und Struktur) verweisen auf entsprechende Schlüsselkompetenzen und Prozesse auf der Führungsebene.

Führung besteht heute (in Zeiten des schnellen Wandels) nicht mehr allein und primär darin, die Organisation funktional aufrecht zu erhalten. Das Wahrnehmen und Verstehen komplexer systemischer Zusammenhänge und die Gestaltung von individuellen, team- und organisationsbezogenen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen rücken zunehmend in den Vordergrund. Die aktuelle Krisensituation zeigt, dass Weitermachen wie bisher die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Ressourcen erhöht und damit den Zerfall der Organisation beschleunigt.

Auf diesem Hintergrund braucht das Bistum eine *gemeinsam mit den leitenden Angestellten entwickelte Führungskultur, die mit der Unternehmenskultur, also der „Bistumsstrategie“, abgestimmt ist*. Es geht darum, die Kontexte und die Organisation vorbehaltlos anzuschauen und zu analysieren und die strategischen Ziele im Bistum zu definieren. Auf dieser Basis und als Konsequenz hieraus sind die Elemente für eine neue, zukunftsweisende und lebbare Ausrichtung von Führen und Leiten im Bistum zu bestimmen und zu vereinbaren:

- Das Leitungsverständnis (Werte, Rolle, Aufgaben)
- Leitungsstrukturen (Aufbau- und Ablaufstrukturen)
- Leitungsstrategien (Aufgaben, Vorgehensweisen, Instrumente, Regeln).

Die entscheidenden Fragen im Blick auf die Gemeindeebene werden sein:

- Welche Art von Führung bzw. Leitung braucht Gemeinde, um eine gute Zukunft zu haben? (Anforderungen)
- Wie kann/ soll auf Gemeindeebene Leitung praktiziert werden? (Modelle und Instrumente)
- Was kann/ soll der Pfarrer tun und was braucht er dafür? (Personen)
- Was können/ sollen andere tun?

■ Welche strukturellen Klärungen bzw. Veränderungen sind erforderlich? (Strukturen).

Von der Beantwortung dieser Fragen hängt es ab, welche Konsequenzen gezogen werden müssen. Wenn beispielsweise die Gemeindeleitung (in einem umfassenden Sinn) beim Pfarrer liegt, kann zukünftig (bei weiterhin fallender Priesterzahl) die primäre Aufgabe des Pfarrers nicht im operativen Bereich (Seelsorge, Liturgie, ...) liegen. Er wird sich in erster Linie mit der Organisation der Gemeinde, mit Personalführung, Projekt- und Veränderungsmanagement befassen müssen, d.h. von operativen Aufgaben (dazu zählen auch Verwaltungsaufgaben) weitestgehend befreit werden müssen. Ist dies nicht gewollt oder möglich, muss die Frage beantwortet werden, wie der Pfarrer beides zusammenbringen soll und vor allem, mit welchen (persönlichen und zeitlichen) Ressourcen.

Aus externer Sicht besteht hoher Klärungsbedarf hinsichtlich der Aufbau- und Ablaufstruktur an den Schnittstellen Dekan/ Pfarrer und Pfarrer/ hauptamtliche Mitarbeiter. Eine Reihe in sich schlüssiger Organisationsmodelle mit jeweils eigenen Regeln der Kooperation gelten gleichzeitig. Die Pfarrer (Hypothese: auch die hauptamtlichen Mitarbeiter) haben höchst unterschiedliche Vorstellungen davon. Aufgaben, Kompetenzen, Prozessabläufe, Berichtspflicht etc. brauchen eine klare und verbindliche Definition, sie müssen transparent und lösbar sein. Die Regelung kann nicht den einzelnen überlassen werden. Abgesehen von den Fällen, in denen sich die Akteure verstehen und mögen, sind Koexistenz, Konflikte, Beliebigkeit und Unverbindlichkeit vorprogrammiert – Punkte die von allen Beteiligten immer wieder benannt werden.

Es wird dringend empfohlen, vor allem alles zu unterlassen, die vorherrschende Verwirrung über Rollen, Zuordnungen und Regeln der Kooperation zu erhöhen. Wenn beispielsweise an der umfassenden Leitungsfunktion des Pfarrers als Modell von Gemeindeleitung festgehalten wird, der Pfarrer aber gleichzeitig keine dienstrechtlichen Befugnisse gegenüber den hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter/innen hat oder sogar zusätzlich eine „Teamstruktur“ verordnet wird, innerhalb derer der Pfarrer nur eine Koordinations- oder Moderationsfunktion hat, sind dem Pfarrer jegliche Instrumente von Leitung genommen. Er sitzt zwischen allen Stühlen, ist für alles verantwortlich, ohne gestalten zu können.

Es wird empfohlen das Thema *Gemeindeleitung* offensiv und differenziert anzugehen. Die Priester und Pfarrer werden auch zukünftig eine zentrale Rolle im Gemeindeleben spielen. Gemeindeleitung ist jedoch ein differenziertes Geschehen mit vielen Facetten, das der Pfarrer bei realistischer Betrachtung zukünftig *nicht alleine bewältigen wird*. Die Frage ist nicht, *ob der Pfarrer die Leitung der Gemeinde hat oder nicht* (Prinzip „Alles oder nichts“), sondern *was seine spezifischen Funktionen und Aufgaben darin sind*. So gefragt, kann über andere Personen oder Strukturen in Leitung nachgedacht werden, deren Profil notwendig parallel entwickelt werden müsste.

Hier Klärungen herbeizuführen, heißt sicher auch, dass eine Menge Konflikte auftauchen (besser zu Tage treten!), da herrschende Muster und Arrangements unterbrochen werden und Abschied ansteht. Die Pfarrer sind – nach allen bisherigen Erfahrungen – mehrheitlich offen für diese Fragen und kreativ in der Entwicklung neuer Lösungen.

4.4. Ausbildung

Die Ausbildung ist die Zeit, in der jeder einzelne Bewerber sich darüber klar werden kann, ob die Idee dessen, was er sich unter dem *Priesterberuf* vorstellt, der Realität standhält, ob eigene Motivation, Fähigkeiten und Interessen dem entsprechen, was an Anforderungen seitens des „Berufs“ (und der dahinter stehenden Organisation) gestellt wird¹⁵.

In der Ausbildung der Priesterkandidaten und der pastoralen Mitarbeiter/innen wird auch der Grundstein dafür gelegt, *ob* und *wie* Führung zukünftig wahrgenommen und die Kooperation

¹⁵ Dies ist sicher nicht der alleinige Inhalt der Ausbildung. Zu fragen ist, ob diese Themen einen angemessenen Platz haben.

untereinander gestaltet wird. Hier entstehen die existentiellen „inneren Landkarten“ für die spätere Praxis. Hier entwickelt sich die Rollenidentität, werden Konzepte erworben und Fertigkeiten ausgebildet.

Angesichts der von fast allen Pfarrern beklagten Diskrepanz zwischen Erwartungen und Wünschen auf der einen und den realen Anforderungen und Erfahrungen auf der anderen Seite, sollte das Ausbildungssystem dahingehend überprüft und überarbeitet werden, inwieweit es für den „Beruf“ des Priesters (der zukünftig mehrheitlich mit Führungsverantwortung gekoppelt sein wird) qualifiziert und die Chance bietet, die realen Bedingungen kennen zu lernen.

Eine adäquate *Berufsausbildung* beginnt mit einer transparenten Information und Sicht auf die alltägliche Praxis. Adäquate Konzepte und Instrumente müssen bereitgestellt und trainiert werden. Vor allem aber braucht es eine auf die zu erwartende Realität bezogene Klärung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und Rolle als Führungskraft im Bistum. Bistumsstrategie und die Führungskultur sind hierfür die Folien.

4.5. Personalplanung

Personalplanung umfasst u.a. die Bereiche Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung. An dieser Stelle werden nur solche Aspekte einer zukunftsgerichteten Personalplanung im Bistum Mainz angesprochen, bei denen sich Impulse aus dem Führungskolleg heraus ergeben haben.

Der akute Priestermangel macht Personalplanung notwendig über kurz oder lang unmöglich bzw. reduziert sie auf die Verwaltung des Personal mangels. Der *Personalbedarf* kann zwar festgestellt, nicht jedoch realistisch geplant werden, um hieraus die Basisdaten für Maßnahmen der Personalgewinnung, Qualifizierung etc. abzuleiten.

Ersatzlösungen, wie z.B. die Einstellung von Priestern aus kulturfernen oder kulturfremden Ländern, verschaffen nur kurzfristige Entlastung, lösen jedoch das Problem nicht wirklich. Auf längere Sicht – das zeigen die Erfahrungen der Pfarrer – entstehen in vielen Fällen erhebliche Folgeprobleme (insbesondere auch Konflikte). Sie verschärfen die Diskrepanz zwischen offizieller Kirche und „Kunden“¹⁶. Die neuen Funktionsträger und die Kunden leben in verschiedenen Welten, die häufig wenig miteinander zu tun haben.

Die Bildung von Seelsorgeeinheiten ist mittelfristig als Strategie zur Anpassung des Personalbedarfs an die vorhandenen Personalressourcen sinnvoll, erreicht aber bereits jetzt eine Grenze. Seelsorgeeinheiten können nicht beliebig vergrößert werden, ohne „Kunden“ und Mitarbeiter zu überfordern. Insbesondere dann, wenn die Aufgaben nicht neu definiert werden, treten die in 2.1.5.f. und 2.3.2. beschriebenen Effekte auf.

Systematische *Personaleinsatzplanung* zielt darauf ab, die bestmögliche Übereinstimmung (Passung) zwischen Kontextanforderungen und Kompetenzen möglicher Bewerber sicherzustellen.

Im Zustand der Mangelverwaltung kann auch der Personaleinsatz nicht mehr adäquat geplant werden, es fehlt der nötige Spielraum. Es kann nur noch darum gehen, auftretende Ausfälle notdürftig auszugleichen.

Diskrepanzen zwischen Anforderungen und Kompetenzen müssen als Sachzwänge in Kauf genommen werden. Dies führt nicht selten zu massiven Konflikten innerhalb der hauptamtlichen Mitarbeiter oder auch mit den Gemeinden. Von daher sollte auf die Passung zwischen Kontexten und Person in Zukunft ein besonderes Augenmerk gelegt werden.

¹⁶ Häufig treten dabei auch Konflikte zwischen den hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf.

Eine an den Erfordernissen der Organisation ausgerichtete, längerfristige und zukunftsweisende Personalplanung setzt voraus, dass ein entsprechender Handlungsspielraum gegeben ist. Eine Lösung ist erst dann in Sicht, wenn in einer realistischen Perspektive über die zukünftige Organisation von Gemeinden, über Führung und Leitung und über die zukünftige Rolle und Aufgabe des Pfarrers nachgedacht wird.

4.6. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung (PE) der leitenden Angestellten hat in jeder Organisation erste Priorität, v.a. in Zeiten die absehbar turbulent werden können und deshalb eine kompetente und starke Führung erfordern.

Deshalb sollte in den kommenden Jahren verstärkt auf die Weiterentwicklung und Qualifizierung der Führungskräfte im Bistum Mainz geachtet werden. Nur über die Führungskräfte können die Veränderungsprozesse im Bistum gesteuert werden.

Es geht dabei auch, aber nicht in erster Linie um Konzepte und Techniken. Es geht im Kern darum, *mit den Führungskräften einen grundlegenden Entwicklungsprozess zu gehen, der die Basisprämissen des Rollen- und Selbstverständnisses betrifft und sie dazu qualifiziert, die unmittelbar anstehenden (notwendigen) tiefgreifenden Veränderungsprozesse in den Gemeinden anzustoßen, zu unterstützen und zu begleiten*¹⁷.

Aus diese Grund braucht es unbedingt ein mit der „Bistumskultur“ und der „Bistumsstrategie“¹⁸ abgestimmtes Gesamtkonzept für die PE¹⁹.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem Führungskolleg ist festzustellen, dass der Qualifizierungsstand der Pfarrer als den leitenden Angestellten des Bistums im Blick auf die zukünftig erforderlichen Schlüsselqualifikationen - von Spitzen abgesehen – deutlich zu verbessern ist.

Der Qualifikationsstatus der Pfarrer steht darüber hinaus im Kontrast zum Qualifikationsstatus der hauptamtlichen (und nicht selten auch der ehrenamtlichen) pastoralen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich mehrheitlich kontinuierlich fortbilden. Dies führt nicht selten zu Situationen, dass der Gemeindeleiter Mitarbeitern gegenübersteht, die „bis zu den Zähnen qualifiziert“ sind. Er ist ihnen fachlich und kommunikativ nicht gewachsen und fühlt sich permanent unterlegen.

Für viele Pfarrer ist die geforderte Entwicklung vergleichbar mit dem Überschreiten des Jabbok. Sie wird nicht ohne Abschied, Kampf und Verletzung vollzogen werden können. Sie kommt nicht von alleine, es braucht Unterstützung von außen und vor allem Modelle: Nur wenn die Leitung des Bistums den Jabbok bereits überquert und den festen Willen hat, die leitenden Angestellten mitzunehmen, werden die Pfarrer in ihrer Mehrheit diesen Weg mitgehen.

4.7. Personalführung

Personalführung ist in Organisationen um so wichtiger, je schneller und turbulenter externe und interne Veränderungsprozesse stattfinden. In hierarchischen Organisationen ist Personalführung (i.S. von Zielplanung und Controlling) eine der zentralen Aufgaben des unmittelbaren Linienvorgesetzten. Die Anzahl der hierarchischen Ebenen ist abhängig von der Größe der Organisation. Die Ressourcen, um Mitarbeitergespräche etc. zu führen, müssen den tatsächlichen Anforderungen entsprechen, andernfalls wird Personalführung zur reinen Krisenintervention.

¹⁷ Die Basiselemente sind im vorliegenden Text skizziert.

¹⁸ Vgl. Punkt 4.3.

¹⁹ Vereinfacht ausgedrückt: Erst wenn ich weiß, wer welche Führungsaufgaben wie zu bewältigen hat, können hierauf bezogen ein PE-Konzept und darauf aufbauend die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen erstellt und durchgeführt werden.

Die Personalführung im Bistum sollte bezogen auf die Führungskräfte zukünftig deutlich enger erfolgen als bisher. Die Erfahrung des Führungskollegs zeigt, dass Pfarrer bisher eine sehr große Autonomie genießen, sofern nicht erhebliche Störungen auftreten, und zugleich die vorhandenen Vorgaben auf höchst unterschiedliche Weise und teilweise in Konkurrenz zueinander umgesetzt werden²⁰. Steuerung ist auf dieser Basis kaum möglich.

Personalführung heißt bezogen auf die leitenden Mitarbeiter in den Gemeinden:

1. Kontinuierliche Kommunikation der Ziele und Strategien des Bistums
2. Operative Ziel- und Ressourcenplanung für die Gemeinden bzw. Seelsorgeeinheiten
3. Verbindliche Kontraktierung der Ziele und Vorgehensweisen und
4. Systematische Prozess- und Ergebniskontrolle.

Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Verbindlichkeit zu richten.

Bei der großen Anzahl der Pfarrer kann Personalführung in der angedeuteten Form nicht von wenigen einzelnen Personen realisiert werden. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Struktur in Form von Zwischenebenen. Die Dekanate bilden eine solche Struktur, innerhalb derer Personalführung erfolgen könnte. Sie leidet jedoch darunter, dass die Rolle, die Aufgaben und die Kompetenzen der Dekane nur unzureichend hierfür ausgestattet ist. Sie bräuchten eindeutig ein „robusteres Mandat“.

Wenn Personalführung in dieser Weise betrieben wird, ist zu erwarten, dass die im Hintergrund liegenden Konfliktpotentiale transparent werden, in der Vordergrund treten. Dies ist nicht gefährlich, es ist heilsam.

Unterstützungssysteme in Form von Beratung, Coaching und Supervision können die Personalführung durch den Linienvorgesetzten (die stets Priorität hat) ergänzen. Es handelt sich dabei um Hilfen, die getroffenen Vereinbarungen operativ umzusetzen bzw. die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung zu schaffen.

Aus der Erfahrung des Führungskollegs, insbesondere der zu beobachtende Schwierigkeit, Erlerntes in der „ungeschützten“ Alltagssituation umzusetzen, wird empfohlen, ein spezielles *Coaching für Pfarrer in ihrer Leitungsfunktion* (z.B. in Startphasen, in Stress- und Krisensituationen) zu etablieren. Die bestehenden Angebote der Supervision und der Gemeindeberatung haben eine andere Stoßrichtung²¹.

Unterstützung in Führungsaufgaben könnte auch in Form *kollegialer Beratung* erfolgen. Sinnvoll wäre dies im Rahmen vorhandener Strukturen (z.B. Dekanate). Diese Variante ist der Variante eines (externen) Coachings *vorzuziehen*, unterliegt jedoch den bereits mehrfach angesprochen Schwierigkeiten der Kooperation in den Dekanaten und setzt entsprechende Entwicklungen dort voraus.

4.8. Konfliktmanagement

Um das Thema Konfliktmanagement adäquat und qualifiziert angehen zu können, wäre eine sorgfältige Analyse des Status Quo erforderlich. Deshalb können hier nur wenige Aspekte skizziert werden.

²⁰ Wenn z.B. bestimmte Dienstleistungen in einer Gemeinde aus pastoralen Gründen nicht oder nicht in der gewünschten Form angeboten werden, passiert es nicht selten, dass in Nachbargemeinden gerade diese Leistungen im Angebot stehen und dazu führen, dass „Kunden“ aus der Nachbarschaft angeworben werden.

²¹ Die Details eines Instruments „Coaching für Führungskräfte/ für Pfarrer“ müsste man sich dann noch etwas genauer anschauen, wie auch die Frage, wer diese Leistung bieten kann, ob dies z.B. ein Pfarrer sein müsste, welche Qualifikationen er bräuchte, wie vorzugehen ist etc.

Die Pfarrer (des Führungskollegs) lieben Konflikte nicht (als Ort und Chance der Veränderung und Entwicklung). Sie fürchten sich mehrheitlich davor und erleben Konflikte als massive Bedrohung. Sie blenden häufig Konflikte aus, versuchen sie zu umgehen oder schon im Vorfeld durch entsprechendes Verhalten gar nicht aufkommen zu lassen²². Hierdurch manövrieren sie sich jedoch häufig in eine ganz schwache Position, die wenig Spielraum für Gestaltung lässt.

Abgesehen davon, dass Konflikte immer auch Stress und unangenehme Gefühle erzeugen, haben sie doch im Kontext Gemeinde und im Blick auf den Pfarrer eine ganz besondere Bedeutung und Brisanz.

Wenn es zutrifft, dass die Pfarrer eine weitestgehende Autonomie in der Gestaltung ihrer Gemeinden genießen, sofern keine „Störungen“ auftreten, so sind Konflikte, insbesondere öffentliche Konflikte, die *stärkste Waffe* der beteiligten Akteure, Einfluss auf die Gestaltung des Gemeindelebens zu nehmen und damit den Pfarrer zu kontrollieren²³. Ab einem bestimmten Niveau der Eskalation kann mit einem Einschreiten des Bistums (in welcher Form auch immer) gerechnet werden. Der Konflikt ist also die Methode der Wahl, die Verantwortlichen des Bistums auf den Plan zu rufen (d.h. auch, sie in das Konfliktsystem zu involvieren und damit zu versuchen, sie seitens der Konfliktparteien zu manipulieren) und dem Pfarrer die Kontrolle über das Geschehen aus der Hand zu schlagen. Wenn dazu die Akteure noch über besondere Beziehungen im Bistum verfügen, wird die Situation für den Pfarrer gänzlich unvorhersagbar (Welche Akteure sind noch beteiligt? Welche Interessen wirken? Was wird über den Pfarrer im Bistum geredet? Welche Konsequenzen folgen? etc.). Dies passiert zwar letztendlich eher selten, entscheidend ist, dass diese Information im System vorhanden ist und die beteiligten Akteure sich im Blick darauf im Vorhinein verhalten!

Dass die Verantwortlichen im Bistum in einem Konfliktfall handeln müssen, ist evident. Aber sie werden dadurch in den Konflikt hineingezogen und verlieren ebenfalls an Spielraum. Ein Ausweg aus dieser Zwickmühle gibt es nur durch ein *systematisches und institutionalisiertes Beschwerde- und Konfliktmanagement*, das den Beteiligten eine *würdevolle Behandlung* und ein *transparentes und geordnetes Verfahren* sichert²⁴.

Umgekehrt (und das ist der 2. notwendige Baustein) bedarf es gegenüber den verantwortlichen Führungskräften in den Gemeinden eines *frühzeitigen Thematisierens* möglicher Konfliktpotentiale, einer *Vereinbarung von Zielen und Vorgehensweisen* und deren *Kontrolle* (und ggf. auch *Sanktionierung*) im Rahmen der Personalführung durch den Linienvorgesetzten.

Die verbindliche Einführung eines solchen Verfahrens steht natürlich in engem Zusammenhang mit der Frage, wie Führen und Leiten insgesamt im Bistum verstanden und gehandhabt werden und kann nicht losgelöst davon gesehen werden. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass ein solches Verfahren die Führungskultur substantiell verändern würde.

²² Das Selbstverständnis vieler Pfarrer als „Moderator“ ist Teil dieses Schutzmechanismus.

²³ Hiermit wird keine Aussage über Inhalte oder Ursachen, über Wahrheitsgehalt oder Berechtigung von Konflikten getroffen. Es geht einzig darum die systemische Funktion von Konflikten zu beleuchten.

²⁴ Wie ein adäquates Beschwerde- und Konfliktmanagement aussehen kann, müsste spezifiziert werden.

5. Zusammenfassung der Empfehlungen

Im Folgenden sind die Empfehlungen an die Leitung des Bistums, die sich im Detail aus dem Text ergeben, noch einmal stichwortartig im Überblick zusammengestellt:

- **Priorisierung des Themas Führen und Leiten im Bistum (auf den verschiedenen Ebenen, in den Gremien etc.) im Blick auf die aktuelle Entwicklung und die zukünftigen Ziele und Aufgaben**
 - Wahrnehmung und Anerkennung der aktuellen Krisensituation, insbesondere bezogen auf die „Kundenbeziehungen“ und die „personellen Ressourcen“
 - Wahrnehmung und Anerkennung der strukturellen und persönlichen Belastung, in der sich die Pfarrer in der gegenwärtigen Zeit des Übergangs befinden
 - Wahrnehmung und Anerkennung der Bedeutung von Führen und Leiten in der Zeit des Übergangs und der Krise
 - Positionierung des Themas in den unterschiedlichen Kontexten und Benennung des Zielkorridors, der erreicht werden soll
- **Wertschätzung der Führungskräfte und Anerkennung der Ursprungsordnung**
 - Vergewisserung der Ursprungsordnung und ihrer Bedeutung für das Bistum und den einzelnen
 - Wahrnehmung der strukturellen und alltäglichen Verletzung der Ursprungsordnung
 - Anerkennung und Würdigung der Pfarrer als die leitenden Mitarbeiter des Bistums und „Relativierung“ der Funktion anderer Systeme als Unterstützungssysteme mit Dienstleistungscharakter
 - Veränderung der Kommunikationskultur, insbesondere auch Schaffung/ Veränderung von Settings, um „offene“ Kommunikation zu ermöglichen
 - Breite Einbeziehung der Pfarrer in die relevanten Entscheidungen des Bistums
 - Einstieg in einen Wandel der Ursprungsordnung mit den Beteiligten
- **Entwicklung einer verbindlichen, bistumsübergreifenden („neuen“) Führungskultur unter Beteiligung der unterschiedlichen Teilsysteme und Mitarbeiter(innen)**
 - Analyse der notwendigen Leitungsaufgaben im Blick auf die „Bistumsstrategie“ (diese müsste ggf. vorab expliziert werden)
 - Analyse der vorhandenen (Personal-)Ressourcen im Blick auf die notwendigen Leitungsaufgaben
 - Klärung/ Differenzierung des Leitungsverständnisses (v.a. Rollenverständnis) i.S. der Entwicklung zukunftsweisender (nachhaltiger) Optionen auf der Folie von Leitungsaufgaben und Ressourcen (Philosophie)
 - Verbindliche Definition (lösbarer) Aufgaben und Vorgehensweisen in der Leitung von Gemeinden und Dekanaten (mit substantieller Akzentverschiebung in Richtung strategischer Aufgabenstellungen (v.a. Arbeit an Visionen, Mission und Veränderungsmanagement) und eindeutig formulierter Reduktion operativer Bereiche)
 - Verbindliche Definition von Kompetenzen in der Leitung, insbesondere bezogen auf die Schnittstellen pastorale Mitarbeiter, Gremien, Dekanat, Ordinariat
 - Schaffung eindeutiger und vereinfachter struktureller Rahmenbedingungen (vgl. Referenzsysteme) unter Stärkung dezentraler Ressourcenverantwortung (auch die Rolle, Funktion der Dekanate betreffend)
- **Entwicklung eines Personalmanagementkonzepts im Blick auf „Bistumsstrategie“ und „Führungskultur“**
 - Zusammenführung und Integration von Organisations- und Personalentwicklung
 - Entwicklung eines differenzierten Kompetenztableaus, das den (veränderten) Aufgaben in einem neuen (differenzierten) Leistungsverständnis entspricht (Personalbedarfsplanung)
 - Entwicklung eines Konzepts zur Anpassung von Ausbildung und Personalentwicklung/ Qualifizierung an die veränderten Aufgabenstellungen zur Herstellung des geforderten Kompetenztableaus (PE-Konzept)

- Rückbindung sämtlicher Maßnahmen der Personalentwicklung/ Qualifizierung an die Bistumsleitung in Planung, Verlauf und Ergebnissen und Sicherstellung der Kompatibilität mit der „Bistumsstrategie“.
- Entwicklung einer Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung der „Bistumsstrategie“
- Weiterentwicklung der Personalführung
 - Schaffung der strukturellen Voraussetzungen für eine systematische Personalführung
 - Entwicklung eines Personalführungskonzepts i.S. einer auf die „Bistumsstrategie“ bezogenen, verbindlichen Ziel- und Ressourcenplanung inkl. der dazugehörigen Prozess- und Ergebniskontrolle durch den Linienvorgesetzten
 - Schaffung bzw. Entwicklung von Unterstützungssystemen für die Führungskräfte in Form von Coaching oder kollegialer Beratung
- Veränderung des Umgangs mit Konflikten auf Bistumsebene
 - (Weiter-)Entwicklung eines systematischen Beschwerde- und Konfliktmanagementsystems
 - Profilierung der Personalführung unter dem Gesichtspunkten Konfliktprävention und Konfliktmanagement