

# ZPTh

Zeitschrift  
für Pastoraltheologie

---

Partizipation – notwendig vielfältig

## **Partizipation durch streitbare Lernprozesse Erfahrungen aus der Personalarbeit des Bistums Osnabrück**

### Abstract

Dieser Beitrag betrachtet das Thema Partizipation aus dem Blickwinkel der Personalarbeit mit Hauptamtlichen im Bistum Osnabrück und berücksichtigt die Erfahrungen aus Personalentwicklung, Fortbildung und Reformprojekten. Ausgehend von diesen Erfahrungen plädiert der Autor für intensive und auch konflikthafte Lernprozesse, welche die Rollenentwicklung der verschiedenen Berufsgruppen durch Vernetzung und Auseinandersetzung stärken, um Partizipation der Getauften und Gefirmten nachhaltig zu ermöglichen.

This article explores the topic of participation from the perspective of human resources management in the Diocese of Osnabrück. It takes into account the experience of human resources development, continuing education, and structural projects. Based on these experiences, the author advocates for intensive as well as critical learning processes that strengthen the role of the various professional groups through networking and engagement, the goal being to enable those who have been baptized and confirmed to participate in the long-term planning.

In Zeiten des Umbruchs lohnt es zuweilen, über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen und eine Analogie zu wagen. Die politische Partei BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN hat auf den ersten Blick wenig mit der derzeitigen Situation der katholischen Kirche in Deutschland gemeinsam. Sie steht hoch in der Gunst der Öffentlichkeit und ihre Mitgliederzahlen wachsen. Und doch gibt es zumindest eine augenfällige Analogie: DIE GRÜNEN entstanden aus radikalen Bewegungen, die den Erhalt der Umwelt und eine strenge ethische Orientierung in den Mittelpunkt politischen Handelns rückten. Von Beginn an war die Entscheidungsfindung von einem Ringen um ein konsequentes Anwenden der Grundsätze und um realen politischen Einfluss geprägt. Radikalität stand und steht oft gegen Realpolitik, Ideen gegen Kompromisse. Dieser Gegensatz spiegelt sich auch im heutigen Ringen um den richtigen politischen Weg. Da gibt es jene, die die Radikalität der Grundsätze wieder lebendig werden lassen, und denen ein Verwässern dieser Grundsätze ein Gräuel ist. Die Sprecherin der Bewegung „Fridays vor Future“, Leonie Bremer etwa formuliert, sich an Petra Kelly orientierend: „Ich frage mich manchmal wirklich, wie die Grünen heutzutage wären, wenn es sie [Petra Kelly] noch gäbe. Diese Radikalität und diese Klarheit, mit der sie die Dramatik beschrieben hat, bei ihren Reden, auf den Demos und mit der Standhaftigkeit, die sie hatte. Für mich sind Menschen, die sich so viel eingesetzt haben, eine ganz große Inspiration. [...] Wir als Fridays vor Future bleiben deshalb diese Bewegung, weil wir weiterhin die Stimme der Bürger\*innen sein wollen und weil wir nicht, wie die Grünen, diesen Fehler ma-

chen wollen und sagen: O.k., wir gehen in die Politik und werden ein Teil des Problems.“<sup>1</sup> Auf der anderen Seite des Ringens stehen die, die das Erreichen realer Veränderungen vor die radikale (und kompromisslose) Anwendung der Grundsätze stellen. Beispielhaft formuliert das einer der beiden Vorsitzenden der GRÜNEN, Robert Habeck: „Ich weiß, dass ich eine Vorstellung davon hatte, wie schwer es ist, die Wirklichkeit zu verändern. Also da war meine Sympathie immer auf der Seite derjenigen, die ausgebuht wurden, und ich war immer in dem Sinne Realo oder Realpolitiker, als ich gesagt habe, ein Beschluss, ein Plan, ein drei Seiten Papier, wo was anderes steht, haben mit der Wirklichkeit erst einmal nichts zu tun. Und die Mühsal ist es, das umzusetzen. Deshalb fand ich das Ringen um die Veränderungen der Wirklichkeit [...] immer anständig.“<sup>2</sup> Betrachtet man die Bedeutung des Umweltthemas bei den letzten Wahlen und die Wahlerfolge der Partei DIE GRÜNEN, wird man sagen müssen, dass sich das Ringen gelohnt hat.

In den Auseinandersetzungen um den Reformprozess der katholischen Kirche (nicht nur in Deutschland) könnte diese Einsicht, dass sich das Ringen auch bei deutlichen Gegensätzen lohnt und dass man voneinander lernen kann, Anwendung finden. Hinter den in den derzeitigen Auseinandersetzungen formulierten Grundsätzen und Forderungen stehen jeweils ernstzunehmende Anliegen. Maria 2.0 und die dringend anstehende Gleichstellung der Frauen, die Analysen des strukturellen Versagens der Kirche angesichts der sexuellen Gewalt gegen Kinder durch Priester und Seelsorger<sup>3</sup>, die Konflikte um Organisation und Ausrichtung der Pastoral in Zeiten von fortschreitender Säkularisierung und Personalmangel<sup>4</sup>, die zunehmende Unzufriedenheit und Ungeduld mit Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsträgern in der Kirche<sup>5</sup>, aber auch die Angst vor Identitätsverlust und Preisgabe von Elementen katholisch-christlichen Lebens und kirchlichen Handelns, die als grundlegend empfunden werden, sind Beispiele dieses Ringens. Und auch in diesen Auseinandersetzungen sind die Formulierungen scharf, polemisch und zuweilen voller Unterstellungen. Den einen wird die Rechtgläubigkeit, das Katholischsein oder gar das Christsein abgesprochen. Den anderen wird böser Wille oder bestenfalls Naivität<sup>6</sup> zugeschrieben und mancher scheinbar zu wenig radikalen Reform wird unterstellt, im Kern eigentlich doch nur

---

<sup>1</sup> So Leonie Bremer (Fridays for future) in der ARD-Reportage: Die Grünen und die Macht. Karriere einer Partei, <http://go.wvu.de/98ruf>, 12:21–12:43, 44:22–44:31 (Stand: 25.1.2020).

<sup>2</sup> Robert Habeck, in: Die Grünen und die Macht (s. Anm. 1) 38:08–38:46.

<sup>3</sup> Vgl. Magnus Striet – Rita Werden, *Unheilige Theologie! Analysen angesichts sexueller Gewalt gegen Minderjährige durch Priester*, Freiburg/Br. 2019.

<sup>4</sup> Vgl. Thomas Frings, *Aus, Amen, Ende? So kann ich nicht mehr Pfarrer sein*, Freiburg/Br. 2017.

<sup>5</sup> Vgl. Daniel Bogner, *Ihr macht uns die Kirche kaputt ... doch wir lassen das nicht zu!*, Freiburg/Br. 2019.

<sup>6</sup> Vgl. Bogners Beschreibung zu den „Trampelpfaden des Überlebens“ in: ders., *Ihr macht uns die Kirche kaputt* (s. Anm 5) 81–86.

konservativ zu sein<sup>7</sup>. Dennoch lohnt es sich, miteinander zu ringen und dabei von zwei Voraussetzungen auszugehen, nämlich, dass sowohl der eigene als auch der Beitrag der Gegenseite wahrheitsfähig ist.<sup>8</sup> (Letzteres ist den GRÜNEN nicht immer gut gelungen.) Harmonie ist dazu nicht notwendig, Sparsamkeit bei letztgültigen Wahrheitsansprüchen und Akzeptanz der anderen Position allerdings. Daraus entstehen nicht nur in der Politik effektive Lernprozesse und zuweilen sogar Vertrauen.

## Personalarbeit im Bistum Osnabrück

Der vorliegende Erfahrungsbericht behandelt das Thema Partizipation aus der Perspektive der Personalentwicklung des hauptamtlichen pastoralen Personals. Diese Perspektive fragt nach Kompetenzentwicklung, Personalentwicklung, Begleitung und Unterstützung des vorhandenen und zukünftigen Personals zur Mitarbeit am Grundauftrag der Kirche. Partizipation spielt dabei insofern eine Rolle, als Beteiligung ein entschieden sinnvolles Mittel zur Verwirklichung des Grundauftrags und somit ein abgeleitetes Ziel ist. Personalarbeit ist notwendig pragmatisch und fragt in jeder strategischen Planung immer auch nach der praktischen Umsetzung. Im Bistum Osnabrück wurden in intensiven Lernprozessen drei Ansätze der Personalarbeit entwickelt, in denen grundlegende Erfahrungen zum Thema Partizipation gesammelt werden konnten: die berufsgruppenübergreifende Fortbildung „Führen und Leiten“, die gemeinsame Leitung von Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften durch ein Tandem aus jeweils einem Pfarrer und einer/einem hauptamtlichen Laien (Gemeinde- oder Pastoralreferent\*in), und die Leitung von Pastoralteams in Pfarreiengemeinschaften nach Can.517 §2 CIC. Diese Lernprozesse stehen im Bistum Osnabrück in engem Zusammenhang mit den Maßnahmen zu einer Kirche der Beteiligung, d.h. der grundlegenden Entwicklung und Ausdifferenzierung von Pastoralstrukturen, die eine Übernahme von Verantwortung und Leitung durch die Getauften und Gefirmten ermöglicht und fördert.<sup>9</sup>

In einem längeren Prozess hat sich die Leitung des Bistums Osnabrück der Frage der Perspektiventwicklung des Themas Leitung in der Gemeindepastoral gestellt und im Jahr 2012 sechs Thesen formuliert, die den Auftrag der seitdem entwickelten Partizipations- und Personalmodelle bilden:

---

<sup>7</sup> Vgl. die Situationsbeschreibung am Beginn des Artikels von Valentin Dessoy in futur2 in: Valentin Dessoy, Geteilte Leitung: Grundlinien einer kirchenrechtskonformen, konfigurierbaren Organisationslösung, <http://www.futur2.org/article/geteilte-leitung/> (Stand: 25.1.2020.).

<sup>8</sup> Vgl. Michel de Certeau, Christliche Autoritäten und soziale Strukturen, in: ders., Glaubenschwachheit, Stuttgart 2009, 99–115.

<sup>9</sup> Vgl. Daniela Engelhard – Nicole Muke, Kirche der Beteiligungen konkret: Ehrenamtliche Gemeindeleitungsteams im Bistum Osnabrück, in: Elisa Kröger (Hg.), Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen, Würzburg 2016, 259–270.

„Besser als weitere rein räumliche Vergrößerungen der im Perspektivplan 2015 vorgesehenen Strukturen ist eine an inhaltlich-pastoralen Kriterien orientierte Weiterentwicklung der Strukturen durch neue Verantwortungsmodelle im Zusammenspiel von Priestern, Diakonen, anderen pastoralen Berufen und Ehrenamtlichen. Konkretionen ergeben sich aus den folgenden Thesen:

1. Besser als eine zunehmende Überlastung der Priester ist die Förderung neuer Verantwortungsmodelle für Ehrenamtliche und Hauptamtliche und die weitere Reflexion und Verständigung über den priesterlichen Dienst in einer sich wandelnden Kirche.
2. Besser als die Inkaufnahme eines Qualitätsverlustes in der Pastoral ist es, die Potentiale der pastoralen Berufsgruppen noch mehr zu fördern hinsichtlich ihrer Aufgabe der Qualitätssicherung von Pastoral und Zurüstung für eine noch stärker ehrenamtlich geprägte Kirche.
3. Besser als eine punktuelle Leitungsqualifizierung einzelner Personen ist eine kontinuierliche, breit angelegte Leitungsqualifizierung der Hauptamtlichen als Querschnittsaufgabe zur Förderung einer kommunikativen und partizipativen Leitungskultur.
4. Besser als eine einseitige Ausrichtung an einem nur formalen Leitungsverständnis ist es, Leitungsqualifizierung vor allem als geistliche Persönlichkeitsbildung und -reifung zu verstehen.
5. Besser als das Festhalten an bisher gewohnten Rollen- und Aufgabenprofilen sowie den damit verbundenen Erwartungen ist die Ermöglichung einer Aufgabenzuweisung, die sich an Stärken und Charismen einzelner Mitarbeiter orientiert. Das erfordert eine Freiheit in der Festlegung pastoraler Schwerpunktbereiche vor Ort und eine kontinuierliche Verständigung über Ziele des Bistums.
6. Besser als eine ‚nachbesetzende‘ Personalplanung ist eine inhaltlich-pastoral entwickelte ‚Neubesetzung‘.<sup>10</sup>

Als Folge dieser Beschlüsse wurden im Bistum Osnabrück Konzept und Leitplanken einer Kirche der Beteiligung entwickelt<sup>11</sup>, ehrenamtliche Gemeindeteams in Modellpfarreien eingerichtet<sup>12</sup> und Werkstätten zur Kirche der Beteiligung mit gemischt ehren- und hauptamtlichen Teams aus Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften durchgeführt. Im Bereich der hauptamtlichen Personalarbeit wurden zunächst das Modell

---

<sup>10</sup> Unveröffentlichtes Protokoll der Klausurtagung der Bistumsleitung Osnabrück mit den Abteilungsleiter\*innen des BGV vom 12.–14.1.2012, zit. nach: Wilfried Prior, Nicht ohne die anderen. Gemeinsame Pfarreileitung durch Priester und Laien im Bistum Osnabrück, Münster 2020, 236–237.

<sup>11</sup> Vgl. Flyer „Kirche der Beteiligung, <http://go.wwu.de/gga1y>, (Stand: 25.1.2020).

<sup>12</sup> Bernd Overhoff, „Wir geben der Kirche sieben Gesichter“. Erfahrungen des ehrenamtlichen Gemeindeleitungsteams Liebfrauen in Osnabrück, in: euangel. Magazin für missionarische Pastoral 2/2019, <http://go.wwu.de/hdl51> (Stand: 25.1.2020).

eines Leitungstandems aus Pfarrer und hauptamtlichen Laien aus dem pastoralen Dienst und die Weiterbildung „Führen und Leiten“ entwickelt. In einem weiteren Schritt wurde dann ein Modell der Pfarreileitung nach Can. 517§2 CIC eingeführt. Um die Erfahrungen aus diesen drei Projekten soll es im Folgenden gehen:

### Leitung im Tandem – Pastorale Koordination

Am Anfang dieses Projekts stand die Erfahrung, dass die bis 2015 durchgeführten Fusionen und Zusammenschlüsse von Pfarreien zu neuen Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften<sup>13</sup> für die leitenden Pfarrer nicht nur eine sich summierende Arbeitsbelastung, sondern auch eine deutlich höhere Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben mit sich brachte. Dieser Erfahrung und den Rückmeldungen der Pfarrer, ihrer Pastoralteams und der ehrenamtlichen Gremien mussten sich alle Bistümer in Deutschland stellen. Doch anders als in anderen Bistümern wurden die entstandenen Bedarfe an Leitung und Leitungsunterstützung nicht durch Verwaltungsfachleute gelöst. Verwaltungsreferent\*innen, die den Pfarrer unterstützen, sind nie nur einfache Assistent\*innen – so das Argument –, sondern nehmen durch ihre Kompetenz und ihre Vorbereitung unmittelbar an der Leitung der Pfarreien teil. Dann aber sind Personen mit nicht pastoralen Schwerpunkten an der Leitung von Pfarreien beteiligt. Im Bistum Osnabrück bestand die Befürchtung, dass so ausgebildete Mitarbeiter\*innen Schwerpunkte setzen, die in Konkurrenz zum missionarischen und pastoralen Grundauftrag der Kirche und ihrer Glieder stehen könnten. So entstand die Idee, kompetente Gemeinde- und Pastoralreferent\*innen mit der Unterstützung der Leitungsverantwortung der Pfarrer zu beauftragen. Zunächst wurde dieser Auftrag noch mit der Bezeichnung „hauptamtliche Verantwortungsmodelle“ überschrieben. Sieben Modellpfarreien wurden eingerichtet, die Pfarrer an der Personalauswahl beteiligt und die Gremien in die Ausgestaltung der konkreten Arbeitsaufteilung vor Ort einbezogen. Schnell entwickelten sich in der Praxis ähnliche Aufgabenprofile. Die Pastoralen Koordinator\*innen unterstützten fast an allen Standorten strukturierend (ohne Mitgliedschaft) die Arbeit der Kirchenvorstände und übernahmen die Arbeit mit den Angestellten der Pfarreien im Bereich der Kindertagesstätten. Dabei wurde deutlich, dass diese Aufgaben auch rechtlich abgesichert werden mussten, weshalb eine rechtlich verbindliche Delegation der vom Pfarrer übergebenen Aufgaben eingeführt wurde. Außerdem baten die am Projekt beteiligten Pfarrer und Gremienvertreter\*innen den Bischof um die Einleitung eines Verfahrens zur Änderung des Konkordats, damit die Pastoralen Koordinator\*innen zu stimmberechtigten Mitgliedern der Kirchenvorstände beauftragt werden konnten. Bischof Bode änderte zudem die Wortwahl „Verant-

---

<sup>13</sup> Bistum Osnabrück, Arbeitshilfe „Gott und den Menschen nahe“, Osnabrück 2009, <http://go.wwu.de/1man-> (Stand: 25.1.2020).

wortung“ in „Leitung“, wodurch die entstandenen Leitungstandems in ihrer faktischen Wirkung Anerkennung fanden.

Als Aufgaben der Pastoralen Koordinator\*innen kristallisierten sich zwei Hauptaufgaben und sechs abgeleitete Aufgabenbereiche heraus<sup>14</sup>. Die zentralen Aufgaben sind:

- Unterstützung des Pfarrers in der Leitung.
- Förderung und Begleitung ehrenamtlichen Engagements.

Die abgeleiteten Aufgaben lauten:

- Mitarbeit in der Gestaltung und im Zusammenführen der Einheit (Vernetzung und Kommunikation nach innen),
- Mitarbeit in der Vernetzung und Repräsentation nach außen,
- Unterstützung der Leitungsaufgaben des Pfarrers in der Gremienarbeit (z.B. Geschäftsführung im KV, Vorstandsarbeit im PGR),
- Übernahme verbindlicher Kernarbeitsfelder in der Seelsorge,
- Unterstützung des Pfarrers und des Kirchenvorstandes in der Personalverantwortung der Kirchengemeinden,
- Verantwortung für Pastoral und Dienstaufsicht der Kindertagesstätten als Trägervertreter/in, bzw. Unterstützung und Ansprechbarkeit für die ehrenamtlichen Laien, die diese Aufgabe übernommen haben.

Inzwischen werden 27 Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften (von 72) im Bistum Osnabrück von Leitungstandems aus Pfarrern und Pastoralen Koordinator\*innen geleitet, darunter 9 Frauen und 18 Männer; vertreten sind die Berufsgruppen der Diakone (2), Pastoralreferent\*innen (6), Gemeindeferent\*innen (17) und theologisch qualifizierten Sozialpädagog\*innen (2). Alle Tandems werden in einer dreijährigen Implementierungsphase begleitet und ausgebildet. Die ersten 13 Standorte wurden ausführlich begleitet, die Prozesse und Erfahrungen evaluiert, ausgewertet und wieder in die Projektentwicklung eingebracht.<sup>15</sup> Die zentralen Ergebnisse sollen hier kurz benannt werden.

Die Pfarrer bewerten die neue Zusammenarbeit in der Leitung als Entlastung und als Qualitätsgewinn. Entlastung bedeutet für sie die Teilung der Verantwortung und die konsequente Anwendung eines Vier-Augen-Prinzips, das ihnen in strategischen Überlegungen und in Konflikten verlässliche Unterstützung gibt. Grundlegende Konkurrenzen zwischen Pfarrern und Pastoralen Koordinator\*innen sind nach Aussagen der Pfarrer bislang ausgeblieben. Den Qualitätsgewinn machen die Pfarrer an der besseren Ansprechbarkeit der Leitung für Ehrenamtliche und Mitarbeiter\*innen, der ver-

---

<sup>14</sup> Wilfried Prior – Yvonne von Wulfen, Perspektive Leitung. Das Projekt Pastorale Koordination im Bistum Osnabrück, Osnabrück 2016, 11.

<sup>15</sup> Vgl. die ausführliche Darstellung der Auswertung in: Prior, Nicht ohne die Anderen (s. Anm. 10) 133–232.

besserten Beteiligung von Ehrenamtlichen an Leitung und Verantwortung, der systematischeren Bearbeitung der Leitungsaufgaben und der größeren Möglichkeit zu eigener pastoraler Arbeit fest. Die Ehrenamtlichen benennen aus ihrer Perspektive die gleichen Punkte und sehen sich gerade in ihrer Verantwortungsübernahme ernst genommen und unterstützt. Interessant ist, dass die verbesserte Strukturierung der hauptamtlichen Seite die Übernahme von Verantwortung durch Ehrenamtliche nicht schwächt, sondern stärkt. Das Argument, dass mit dem Modell Leitungstandems ein überholtes System nur verlängert werde, lassen gerade die Ehrenamtlichen an den Standorten nicht gelten. Sie erleben die Veränderungen als Schritt auf dem richtigen Weg, als ein sinnvolles und effektives Neuverteilen von Verantwortung und Leitung, das auch langfristige Entwicklungen zu mehr Beteiligung erst anstößt.<sup>16</sup>

Diese Erfahrungen liefern Argumente zu zwei derzeit intensiv geführten Diskussionen um die Organisationsentwicklung von Pfarreien: die Frage, wie organisationslogisch und charismenorientiert mit dem kirchenrechtlichen Vorbehalt, dass Leitung von Pfarreien nur Priestern zusteht, umgegangen werden soll, und die Notwendigkeit einer Entwicklung von einer als wenig zukunftssträftig beschriebenen Versorgungskirche hin zu einer als flexibel geltenden liquiden Organisation.

### Wer soll Pfarreien leiten? Wer kann Pfarreien leiten?

Die Positionen in diesem Streit sind verhärtet. Auf der einen Seite – befeuert durch eine rechtspositivistische Leseart der kirchenrechtlichen Normen, die dann erstaunlicherweise von progressiver Seite als die einzig Gültige rezipiert wird<sup>17</sup> – steht die Position, dass Leitung allein den Priestern vorbehalten ist. Begründet wird das mit der Verbindung der Hirtensorge zur Eucharistie und der durch das Amt vermittelten Potestas in einer hierarchischen *Communio* der Kirche. Auf der anderen Seite steht die Erfahrung, dass das Charisma der Leitung faktisch eben nicht mit der Weihe verliehen wird und (nicht nur aufgrund des Priestermangels) leitungsbegabte Priester in der praktischen Arbeit und Organisation der Pastoral fehlen; eine Erfahrung, die durch die Fusionen in immer größere Einheiten nur theoretisch kaschiert werden kann. In diesem Streit gilt es, eine Entwicklung anzustoßen, die weder die Frage nach den vom Geist geschenkten Charismen der Getauften und Gefirmten übergeht (wie das beim Festhalten an der alleinigen Pfarreileitung durch Priester geschieht), noch die Entwicklung und Ausformung priesterlicher Charismen, priesterlicher Identität und Berufung aus dem Blick verliert. Als zur Entwicklung von Lösungen hinderlich erweisen sich dabei alle Ansätze, die einseitig bestimmte Aufgaben nur für eine Seite reklamieren. Einerseits haben alle Versuche, die den Priestern die alleinige Zuständigkeit für inner-

---

<sup>16</sup> Vgl. die Rückmeldungen der Gremienvertreter\*innen aus der Projektevaluation, in: Prior, Nicht ohne die anderen (s. Anm. 10) 274–295.

<sup>17</sup> Vgl. Dessoy, Geteilte Leitung (s. Anm. 7).



kirchliche Themen und innerkirchliche Leitung zuweisen wollten, den Streit nur verschärft und argumentieren weit an der Praxis und der unbestreitbaren Not kirchlichen Handelns vorbei. Andererseits berücksichtigen viele Reformansätze nicht in genügender Weise die Frage der Mitnahme der Anliegen, die die Verbindung zwischen Sakramentalität der Kirche und Ausgestaltung ihrer Dienstämter strukturell gesichert sehen wollen und dabei dem priesterlichen Dienst eine besondere Bedeutung zuweisen.<sup>18</sup> Gelingende Ansätze einer Neugestaltung kirchlicher Organisationsformen und Organisationsentwicklung funktionieren dagegen immer dann, wenn der scharfe Gegensatz aufgegeben wird und alle Beteiligten bereit sind, voneinander zu lernen. Beispiele dafür sind die pastoralen Modelle in Portiers, Linz oder auf den Philippinen. Auch in Osnabrück hat sich gezeigt, dass es gut ist, den verschiedenen Perspektiven und vor allem den konkreten Erfahrungen an der Basis Raum zu geben. Die Rollen und Aufgaben von Laien und Priestern, von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen haben sich in der praktischen Arbeit und im gemeinsamen Reflektieren entwickelt. Die Antwort auf die beiden in der Zwischenüberschrift gestellten Fragen lautet deshalb: Priester und Laien, Hauptamtliche und Ehrenamtliche gemeinsam.<sup>19</sup>

### Hierarchische Versorgungskirche versus liquide Organisation?

Eine in den Gegenpositionen beinahe ähnlich erstarrte Diskussion findet sich zu den Fragen der konkreten Ausgestaltung der kirchlichen Organisationsentwicklung. Auch hier wird auf der einen Seite schnell mit lehramtlichen und kirchenrechtlichen Normen argumentiert und auf der anderen Seite die Unausweichlichkeit eines schnellen und radikalen Wandels mit scharfen Argumenten gefordert. Die Erfahrungen aus dem Bistum Osnabrück zeigen, dass der Wandel dann nachhaltig und wirksam geschieht, wenn es neben den Zielen und Visionen Zwischenschritte gibt, wenn Neuorientierungen begleitet werden können, wenn es klare Ansprechpartner\*innen für die Wandlungsprozesse auf regionaler und diözesaner Ebene gibt. Veränderungen von Strukturen verändern auch Mentalitäten und Haltungen, aber Mentalitäten und Haltungen brauchen Zeit, Erfahrungen und sich entwickelnde Erfolgserlebnisse. Dann sind sie in der Lage, auch die Strukturen nachhaltig zu verändern. Dabei ist es wichtig, das Prinzip der Subsidiarität ernst zu nehmen. Die natürlich aus Erfahrungen genährten, durchdachten und argumentativ abgesicherten, aber doch am grünen Tisch entwickel-

---

<sup>18</sup> Zu den in der Diskussion vertretenen Argumenten vgl. Peter Neuner, *Abschied von der Ständekirche. Plädoyer für eine Theologie des Gottesvolkes*, Freiburg/Br. 2015; Guido Bausenhart, *Das Amt in der Kirche. Eine not-wendende Neubestimmung*, Freiburg/Br. 1999; René Pahud de Mortanges, *Mitgestaltungsmöglichkeiten für Laien in der katholischen Kirche. Rechtslage und pastorale Perspektiven*, Zürich 2013.

<sup>19</sup> Zur Zusammenfassung der theologischen Reflexion des Verhältnisses zwischen Klerikern und Laien vgl. Prior, *Nicht ohne die Anderen* (s. Anm. 10) 102–132.

ten Zielvorgaben sind noch nicht die Lösungen. Es wird nicht möglich sein, sofort oder auch nur schnell in die Vision hineinzuspringen. Die flexibel reagierende Organisation entsteht besser in einem Lernprozess, der selbst in sich schon flexibel und unideologisch ist. Dazu wird es – systemisch gesprochen – der Freisetzung der Selbstorganisation und auch einer klaren Rahmengestaltung bedürfen. Anders formuliert bedeutet das: um eine konsequente und charismenorientierte Beteiligung an Struktur, Verantwortung und Leitung der Kirche von allen Getauften und Gefirmten und auch noch der Menschen, an die unsere Botschaft sich wendet, zu erreichen, wird es gut zu operationalisierende Zwischenschritte geben müssen, an denen sich Priester und Laien, Ehrenamtliche und Hauptamtliche gemeinsam beteiligen. Der Weg von der Versorgung zur Ermöglichung, von der Vereinheitlichung zur Vielfalt der Dienstämter wird nur über diese Zwischenschritte gelingen. Die Schärfe und Klarheit der Argumente, die von den verschiedenen Seiten eingebracht werden, sind für diesen Prozess notwendig. Allein der mit ihnen verbundene alleinige Wahrheitsanspruch steht dem gemeinsamen Prozess im Weg. Auch strukturell muss deshalb in der Operationalisierung der Zwischenschritte dem Anspruch Rechnung getragen werden, die verschiedenen und sich zum Teil widersprechenden Argumente zur Geltung kommen zu lassen. Der Anspruch der Vertrauensbildung und gegenseitigen Wertschätzung darf nicht nur im Appell bestehen.

### Leitungsfortbildung – Intensivierung der gemeinsamen Lernprozesse

Es kann als glückliche Fügung betrachtet werden, dass zugleich mit dem Projektauftrag zur Entwicklung der pastoralen Koordination der Auftrag zur Einführung einer die Berufsgruppen übergreifenden Leitungsfortbildung erteilt wurde. Die in den deutschen Diözesen weitverbreiteten Fortbildungen für leitende Pfarrer tragen erfolgreich zu deren Kompetenzentwicklung bei. Andererseits schaffen sie innerhalb der Priesterschaft und im pastoralen Dienst eine klerikale Elite. Den einen wird das Vertrauen und die Ehre der Fortbildung zuteil und den anderen nicht. Die einen sind für die Macht ausersehen und die anderen nicht. Aus der Einsicht, dass jeder hauptamtliche pastorale Dienst, jeder Dienst der Ermöglichung einen hohen Leitungsaspekt enthält, entwickelte die Bistumsleitung des Bistums Osnabrück den Auftrag, die Leitungsfortbildung auf den gesamten pastoralen Dienst auszuweiten. Diese Fortbildung wurde als Kurs mit 10 Einzelmodulen (2–3 Tage), Gruppensupervision, Lerngruppentreffen, Projektarbeit und Abschlussarbeit entwickelt und inzwischen bereits sechsmal mit insgesamt 112 Teilnehmer\*innen durchgeführt. Die Fortbildung ist für alle Berufsgruppen im pastoralen Dienst, drei bis fünf Jahre nach Sendungen oder Weihe, und für alle Priester, Diakone und Laien, die eine Leitungsaufgaben neu übernehmen, aber den Kurs noch nicht absolviert haben, verpflichtend. Weitere Kolleg\*innen können sich freiwillig um die Teilnahme bewerben, was pro Durchlauf im Durchschnitt ein Drittel

der Teilnehmer\*innen ausmacht. Gerade erfahrene Pfarrer haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Die gemeinsame intensive Kompetenzentwicklung, die den Kurs stringent begleitende geistliche Vertiefung, das gemeinsame Ringen um die jeweiligen Rollen und Aufgaben und die daraus notwendigerweise entstehende Transparenz und Vernetzung haben die Entwicklungsprozesse im Bistum dynamisiert, das gegenseitige Vertrauen gestärkt und die miteinander streitenden Argumente zur Geltung kommen lassen. Das gemeinsame Arbeiten der Berufsgruppen wurde als Stärkung und Weiterentwicklung der eigenen Rollenklarheit und Berufung erlebt. Ein Priester, der von einer Pastoralreferentin und einem Gemeindeferenten lernt, wie sie ihn als Priester brauchen, wird seiner Rolle sicherer, als wenn die gleichen Argumente nur in priesterlicher Runde ausgetauscht werden. Die Pastoralreferentin und der Gemeindeferent, denen der Priester seine Wahrnehmung ihrer Charismen inklusive ihrer Leitungsbefähigung zurückmeldet, werden ihrer Rollen sicherer, als wenn die gleichen Argumente nur in Laienrunde ausgetauscht werden. Auch hier zeigt sich: Es sind nicht die Schärfe der Argumente, das intensive Ringen, Konflikte und Streit, die die Entwicklung behindern. Hinderlich sind vielmehr fehlendes Vertrauen, fehlendes Wissen um die Perspektive der jeweils anderen und ihre Anliegen und schlechte Operationalisierung der nächsten anliegenden Schritte. Diözesane Personalentwicklung, die Partizipation um des Auftrags und der Sendung der Kirche willen fördern will, muss deshalb Strukturen schaffen, die konstruktive, subsidiäre und dynamische Prozesse ermöglichen.

## Perspektiven

Fasst man die in Osnabrück gemachten Erfahrungen zusammen, ergeben sich drei Entwicklungsperspektiven:

- die Vertiefung von Aufgabenaufteilung und Mehraugenprinzip
- die Stärkung von Kooperation und gemeinsamer Rollenentwicklung und der charismenorientierten Ausdifferenzierung in der Leitung
- und die Rezeption von Erfahrungen und Erkenntnissen zum Thema Leitung aus anderen Diözesen.

In zwei der zusammengeschlossenen neuen Pfarreien bzw. Pfarreiengemeinschaften wurden inzwischen ein Pastoralreferent und eine Gemeindeferentin als Pfarrbeauftragte nach Can. 517 §2 CIC vom Bischof beauftragt und eingesetzt. Diese Leitung üben sie gemeinsam mit einem moderierenden Priester aus, der nicht vor Ort wohnt und nur mit einem kleinen Teil seines Arbeitsauftrags als moderierender Priester tätig ist. Insofern ist auch dieses Modell eine Fortführung des in der Pastoralen Koordination entwickelten Vieraugenprinzips. Es geht auch hier darum, klare Ansprechpartner\*innen und Verantwortungsträger\*innen für die Entwicklung der Pastoral vor Ort zu benennen und die im pastoralen Dienst vorhandenen Leitungskompetenzen dafür

zu nutzen. Es ist dafür Sorge zu tragen, dass die Beteiligten in der Leitung, in den Teams, in den Gremien und in den Pfarreien die vorhandenen Rollen und Aufgaben zielorientiert weiterentwickeln.

Die überaus positiven Erfahrungen mit dem berufsgruppenübergreifenden Arbeiten in Ausbildung und Fortbildung sollten sich nun auch in anderen Formaten fortsetzen. Wie kann die konstruktive Kooperation, die sich gegenseitig beeinflussende und bereichernde Rollenentwicklung und das Zusammenführen der verschiedenen und oft heterogenen Kompetenzen im Bistum, auf der Ebene der Dekanate und vor Ort in den Pfarreien weiterentwickelt werden? Auch die Vernetzung von Angeboten für Ehrenamtliche und Hauptamtliche soll weiter vorangetrieben werden. Ziel ist eine Entwicklung, die die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben ernst nimmt und nicht voreilig vereinheitlicht, die aber grundsätzlich auf konstruktive und kooperative Prozesse hin angelegt ist. Kriterium für das Gelingen einer solchen Entwicklung ist, ob die entstehenden Strukturen der Pastoral und damit den Menschen dienen. Vertrauen und Zusammenarbeit soll vertieft werden, damit Konflikte und Diskussionen mehr Früchte tragen.

In den deutschen Diözesen sind die pastoralen und strukturellen Bedingungen sehr vergleichbar. Zum Glück gibt es vielfältige Ansätze zur Entwicklung von Lösungen für die anstehenden organisationalen Themen. Es erscheint mehr als sinnvoll, dass die Bistümer Vernetzung, Zusammenarbeit und Informationsaustausch deutlich ausbauen und auch gemeinsam um Lösungen ringen.

Dr. Wilfried Prior Stabsstelle Personalentwicklung Bistum Osnabrück Domhof 2 49074 Osnabrück w.prior(at)bistum-os(dot)de
---