

aufgrund ihrer hierarchischen Verfassung immer wieder in Gefahr ist, als Glaubensgemeinschaft sich selbst zu desavouieren.

Diese Aufgabe sorgfältiger und nachfragender Begleitung ist in Zeiten zentralistischer Überwältigung des kirchlichen Lebens schwieriger, aber auch *dringlicher* als sonst. Gerade an ihr muß sich „kircheneigener“ und kirchennaher Journalismus bewähren. Daß er sich behaupten und seine Aufgabe erfüllen kann, hängt aber weniger vom Verhältnis zwischen kirchenamtlich Verantwortlichen und journalistisch Verantwortlichen an sich ab als vom Verständnis der Kirche, das beide haben. Darüber wird man sich neu auseinandersetzen müssen. Findet man sich gemeinsam in einem Verständnis der Kirche wieder, das der gesellschaftlichen Verleiblichung ihres mystischen Wesens als sakramentaler Gemeinschaft auch in der konkreten kirchlichen Autoritätsausübung gerecht wird, lösen sich viele Probleme im Verhältnis von kirchlichem Amt und katholischem Journalismus bis auf die unvermeidlichen Alltagsquerelen, die dann ertragen werden müssen, vermutlich von selbst.

## Ferdinand Fromm

### Geändertes Leitungsverhalten

*Ein geändertes Leitungsverhalten aller, die in höheren kirchlichen Ämtern sind, wäre nach Fromm ein wichtiger Beitrag zur Eindämmung der Gefahren von Bürokratisierung und Zentralisierung, die heute nicht nur im Verhältnis Rom und Ortskirchen, sondern auch innerhalb der Ortskirchen gegeben sind. Der durch viele Jahre mit der Priesterausbildung und -weiterbildung beschäftigte Autor gibt hier eine Reihe konkreter Hinweise.* red

Im Anschluß an den Leitartikel von W. Zauer „Von der Ambivalenz der Bürokratie“ (Heft 4/1988), der durch viele Beobachtungen bestätigt werden kann, stellte ich mir folgende Frage: „Was müßte in der Praxis geschehen, damit die Kirche den Gefährdungen der

Bürokratisierung und Zentralisierung begegnen kann?“

Vorrangig scheint mir eine Änderung im Leitungsverhalten zu sein. Ich sehe das als eine wichtige Aufgabe an für alle, die in der Kirche auf den verschiedenen Ebenen in leitenden Stellungen sind und die nicht vergessen haben, daß Erkenntnisse des II. Vatikanischen Konzils wie Subjekthaftigkeit der Getauften, *Communio* des Gottesvolkes, Dienstcharakter des Amtes, Kollegialität der Amtsträger vom Geist Gottes stammen.

#### 1. Begründung

Die Kirche ist nicht nur eine „*societas perfecta*“, die sich gegen andere Gemeinschaften behaupten und verteidigen muß und deren Aufgabe darin besteht, ihre Glieder durch Verkündigung unveränderlicher Lehren und Gesetze sowie durch Spendung der von ihr „verwalteten“ Sakramente zur ewigen Seligkeit zu führen.

Sie ist zugleich ein von Gott erwähltes Volk besonderer Art, das gemeinsam mit allen Menschen auf dem Weg der Geschichte der ewigen Vollendung entgegenpilgert. Dabei soll sie für alle Menschen Zeichen des Heiles und Werkzeug sein für die Einheit der Menschen mit Gott und untereinander.

Wenn dieses Volk auf seinem Weg durch die Zeit als *Communio* der Glaubenden in Erscheinung treten soll, braucht es das Amt, das in ihm den Dienst der Einheit und der Leitung wahrnimmt. Die Bedeutung dieses Dienstes gegenüber dem Volk als Ganzem ist neu erkannt. In der Weise wie heute haben die Amtsträger der letzten Jahrhunderte ihren Auftrag kaum gesehen und auch nicht wahrgenommen.

Seit alten Zeiten hat man das Schiff als Bild für die Kirche gebraucht. Unter dem Aspekt des pilgernden Gottesvolkes kommt dem Steueremann erhöhte Bedeutung zu. Es genügt nicht, wenn sich viele an den Segeln zu schaffen machen und mit allen Kräften rudern. Wichtig ist, daß das Fernziel und die Nahziele klar sind und daß alle einvernehmlich auf diese Ziele hinarbeiten. Sonst kommt „das Fahrzeug Kirche“ trotz stärkerer Motoren, bequemer Sitze und faszinierender Elektronik nicht voran. „Wir reden und ‚verkündigen‘, wir schreiben und druck-

ken, wir fahren und telefonieren, wir bauen und verwalten, doch das Christliche wird schwächer.“ (W. Zauner)

Hier liegt die Aufgabe des Steuermanns, dem „der Dienst der Leitung“ übertragen ist. Es genügt nicht, die einzelnen Mitarbeiter im Blick zu haben, jedem einzelnen bei der Erfüllung seiner Aufgaben behilflich zu sein oder gar jeden einzelnen für sich arbeiten zu lassen und selbst zusätzlich Einzelarbeit zu tun: Der Steuermann muß vor allem auf den Weg des Ganzen achten. Aus den vielen Einzelnen muß – als Hilfe für die Mitfahrenden und für die Welt als Zeichen erkennbar – Communio der Glaubenden werden. Die Einzelnen müssen sich für die Erfüllung der gemeinsamen Aufgaben mitverantwortlich wissen und für die Erreichung der gemeinsamen Ziele miteinander engagieren. Dazu muß sie der mit der Leitung Beauftragte motivieren und befähigen.

Das ist vielen Amsträgern ungewohnt. Sie rudern und schaffen am liebsten an der Basis mit wie die anderen und oft noch mehr und besser als sie. Wegen solcher Qualifikationen wurden sie ja meist auch zu besonderer Stellung ausgewählt. Der Dienst der *Leitung* war dabei wohl seltener im Blick, und dafür wurden die Inhaber der Leitungsstellen auf allen Ebenen in den meisten Fällen auch nicht vorbereitet.

## 2. Aufgaben für den Leiter und die Leitung in der Kirche

Für den Dienst der Leitung – auf allen Ebenen (!) – ergeben sich, soweit ich es sehe, vor allem folgende Aufgaben:

(Die wären mit selbstkritisch reflektierenden Amtsträgern zu überprüfen und gegebenenfalls auch zu korrigieren oder zu ergänzen, was zu veranlassen ich im Augenblick aber keine Möglichkeit sehe.)

### Sich zurücknehmen

Wer den Dienst der Leitung hat, muß sich zurücknehmen aus der Hektik und dem Engagement für Vielerlei und Vieles. Statt dessen muß er Zeit haben, sich zu informieren, und sich Zeit nehmen zum Reflektieren, zur Beratung und zum Planen, zu Gesprächen und zum Lesen, zum Beten und zum Meditieren, zum Inspirieren, zum Experimentie-

ren und dergleichen mehr, was nötig ist, um das Ziel im Blick zu behalten und den Weg durch die sich ständig ändernden Situationen zu erkunden.

Er muß subsidiär arbeiten, d. h. er muß sich versagen, selbst zu tun, was andere, wenn man sie läßt und dafür qualifiziert, ebenso gut oder noch besser tun können. Mancher Steuermann rudert gern, und mancher Amtsträger schafft mit großer Freude an der Basis. Das ist oft leichter als der Dienst der Leitung und darum eine Versuchung, Spannungen, Konflikten, Entscheidungen beim Suchen nach Wegen in den Dunkelheiten der Welt, helfender Unterstützung der Mitarbeiter, eventuell auch dem Ringen mit Gott um Erkenntnis seines Willens auszuweichen.

Es muß verkündigt werden – aber nicht unbedingt immer durch den Amtsträger selbst. Wichtiger ist, daß das Evangelium von möglichst vielen glaubwürdig verkündigt und bezeugt wird. Gleiches gilt vom Dienst unter den Armen und Kranken sowie von den Gebeten und Gottesdiensten der Gemeinde.

Die Zeit, in der die Fähigkeit zu in der Kirche gültigen Diensten erst mit der Weihe begann und der Amtsträger darum möglichst alles allein tun mußte, als Taufe und Firmung nur in bezug auf das ewige Leben als wichtig angesehen wurden und von subjekthafter Mitverantwortung nicht-geweihter Christen nicht die Rede war, gehört der Geschichte an. Wem der Dienst der Leitung übertragen ist, der muß alle Glieder des Volkes in seinem Bereich im Blick haben, besonders aber jene, „die zum Dienst in der Kirche bestellt sind“. Für sie muß er Sorge tragen, daß sie ihren Dienst in echter Kooperation wahrnehmen und wahrnehmen können. Den Dienstcharakter seines Amtsverständnisses sollte er dadurch beweisen, daß er sich zurücknimmt, um anderen Raum zu geben, auch wenn andere aus dem Gottesvolk dann mehr im Licht der Medien erscheinen als er selbst. Wichtig ist, daß die Kirche und ihr Herr in den Blick der Menschen kommen, nicht unbedingt ihr Diener, der Amtsträger.

### Kooperativ sein

Der Amtsträger mit Leitungsaufgaben muß kooperativ sein. Gegen den verbreiteten und

gefährlichen Individualismus und Egoismus in der Welt hat das II. Vatikanische Konzil zur Verwirklichung der *Communio* im Volk Gottes und der Kollegialität unter den Amtsträgern aufgerufen. Das bedeutet für den erforderlichen Leitungsstil

- Mitarbeiter zusammenführen;
- ihnen wichtige Aufgaben wirklich delegieren;

- sich für ihre Arbeit interessieren und sie dabei unterstützen;

- sie über Hintergründe der Arbeit und aktueller Probleme informieren; Geheimdiplomatie war schon seit jeher Kennzeichen absolutistischer und totalitärer Systeme, in denen man niemandem traut außer der Fürst bzw. der Führer sich selbst;

- an fälligen Entscheidungen die Mitarbeiter beteiligen, ihre Meinungen wirklich anhören und beachten. Daß man Menschen des ausgehenden 20. Jahrhunderts durch zentralistische und absolutistische Machtausübung – und sei dies noch so sehr durch Rechte und Gesetze ge-, „recht“-fertigt – und durch perfekte Verwaltung nicht zum friedlichen Zusammenleben und zu gemeinsamer Bewältigung der Welt- und Lebensprobleme bewegen kann, stellen uns die Vorgänge in verschiedenen totalitären Ländern vor Augen. Zum verantwortlichen Leben und Handeln nach dem „Evangelium der Freiheit“ kann das noch viel weniger beitragen.

Heute wissen viele Menschen vieles, und viele haben richtig und verantwortlich denken gelernt. Die lassen sich nicht mehr solistisch und absolutistisch steuern wie in den Jahrhunderten, als die kirchlichen Amtsträger mit den Fürsten und Professoren die einzigen Gebildeten waren und das Volk ehrfurchtsvoll und unkritisch staunend den klugen Aussagen der Gebildeten Glauben schenkte. Auch heute sind viele ernsthafte und fähige Menschen zu Kooperation motiviert und bereit, wenn man sie mitdenken und weitgehend auch mitentscheiden läßt.

Dabei bleibt die Letztentscheidung und auch die Letztverantwortung beim Steuermann. Die kann er nicht delegieren. Aber es sollte wirklich die *letzte* Entscheidung sein. Aufrichtiges Beachten der Erfahrungen der Mitarbeiter und offenes Beraten mit ihnen mußten vorangehen. Das ist bei dem zur Zeit verbreiteten Verständnis von Selbstverwirk-

lichung nicht selbstverständlich. Durch solches Vorgehen fällt dem Leitenden kein Stein aus der Krone; es wird aber oft mit ebenso großem Vertrauen und mit Bereitschaft zum Mittragen der Konsequenzen beantwortet.

Die Mitarbeiter inspirieren

Zum Dienst der Leitung gehört es schließlich, die Mitarbeiter zu inspirieren. Das bedeutet im einzelnen:

- Sorge tragen, daß der Weg der Einzelnen und der anvertrauten Gemeinde dem Willen Gottes entspricht;

- gemeinsam mit den Mitarbeitern auf das Evangelium hören und die Zeichen der Zeit beobachten;

- Schwerpunkte der Arbeit suchen und vereinbaren, damit die Kräfte nicht auf Nebengeleise gelenkt, mit Lieblingsbeschäftigungen vergeudet oder in kleinlichen Reibereien und Richtungskämpfen verschlissen werden, während die Welt darauf wartet, daß das Volk Gottes ihr als Zeichen und Werkzeug Gottes bei der Bewältigung ihrer Existenzprobleme hilft.

- Hilfen geben, daß Konflikte, Rivalitäten, Differenzen offen, kollegial und christlich ausgetragen und gelöst werden;

- Geduld haben mit denen, die in der Atmosphäre jahrhundertalter Tradition rezeptiven Versorgungs-Christentums und geforderten unkritischen Beamtengehorsams groß geworden sind; ihnen helfen, freie und mündige Subjekte im Leben der Kirche und vor Gott verantwortungsbewußte Mitträger des anvertrauten Evangeliums in der Welt zu werden.

### 3. Folgerungen

Wenn eine Großfirma ihre Effektivität und ihr Betriebsklima verbessern will, wird sie sinnvollerweise mit Veränderungen in der Chefetage und nicht bei den Hilfsarbeitern beginnen. Die Firma, von der hier die Rede ist, erhebt den Anspruch, „Volk Gottes“ in der Welt und „Zeichen und Werkzeug“ Gottes für das Heil der Welt zu sein. Welche Verantwortung bedeutet das für alle, die in diesem Unternehmen Leitungsaufgaben haben!

In unseren Regionen distanzieren sich immer mehr Menschen aus allen Gesellschafts-

kreisen vom Führungspersonal der Kirche und seinen Anordnungen, weil sie das Angebot und den Stil der Leitung für die Bewältigung ihrer Lebensaufgaben als nicht hilfreich empfinden. Sie wissen sich trotzdem Jesus Christus verbunden und verstehen sich als „gute Christen“. Man kann daraus zunächst den derzeitigen Amtsträgern keinen Vorwurf machen. Denn, wie oben gezeigt, die hier genannten Aufgaben sind größtenteils neu, die meisten der Inhaber von Leitungsstellen auf allen Ebenen sind dafür nicht oder nur wenig vorbereitet, und die Erfahrung zeigt, daß zur Erfüllung dieser Aufgaben das Sakrament der Weihe mit der Verleihung des character indelebilis allein nicht genügt.

Für die Qualifizierung der Leitungskräfte sollte der Kirche kein Preis zu hoch und keine Mühe zu groß sein.

## **Dietmar Mieth**

### **Die Kölner Erklärung und ihre Rezeption**

*Einer der Initiatoren der Kölner Erklärung, bei dem die zustimmenden und kritischen Stellungnahmen sowie die Unterschriften zusammenliefen, beschreibt im folgenden die Motivationen, die zu dieser bedeutsamen Aktion geführt haben, und den Ablauf, die kritischen Stellungnahmen und was dazu zu sagen ist, die Gründe für das Nicht-Unterschreiben trotz ähnlicher Meinung und den Erfolg: beachtliche Schritte für eine offenere, dialogbereitere Kirche.* red

#### **1. Umstände der Entstehung**

Am 5. Jänner 1989 trafen sich in Köln fünfzehn Professoren der katholischen Theologie unterschiedlicher Fächer und aus ganz unterschiedlichen Hochschulinstitutionen, um über die Vorlage einer Erklärung zu beraten. Zuvor hatten über dreißig Kollegen der Anfrage zugestimmt, ob in den Punkten Bischofsernennungen, Missio-Erteilung und Lehramtsautorität in der Frage der Empfängnisregelung eine öffentliche kritische Erklärung erfolgen solle. Die spontane Be-

reitschaft, die man auch über diesen Kreis hinaus und auch außerhalb der Bundesrepublik überall spüren konnte, beruhte auf einer Atmosphäre der Besorgtheit, ja Niedergedrücktheit angesichts der mangelnden Dialogbereitschaft und der unbekümmerten Durchsetzung der kirchlichen Hierarchie. Manche Kollegen schienen darauf mit Resignation, mit Opportunismus oder mit akademischer Arroganz gegenüber den Amtsträgern zu reagieren. Unterschiedliche Meinungen im Episkopat schienen bedeutungslos und unwirksam. Dazu hatten die Bischofsernennungen ebenso beigetragen wie die Missio-Probleme und die Linie der Papstansprachen 1988 in Sachen der Empfängnisregelung. Die Versuche, auf den üblichen Wegen, z. B. einer Petition an zuständige Stellen, zu verfahren, schienen nach der Antwort der römischen Erziehungskongregation auf die Anfrage des Dogmatikerkongresses zur Reform der Missio-Erteilung nichts mehr zu versprechen. Auf lokaler Ebene war zwar hier und da bei der Hierarchie mit Einsicht und Verständnis zu rechnen, zumal es ja auch um bischöfliche Erklärungen (wie Königstein 1968 zur Empfängnisregelung) ging und die zentral-kirchliche Strategie über die Nuntiatoren schlicht als offensiv zu bezeichnen war; aber an Handlungsbereitschaft war wenig zu erkennen. Viele schienen zu fürchten, durch mutigen Widerspruch die Lage eher zu verschlimmern. Vor allem aber schien sich eine Vorherrschaft der römischen Verfahrensmacht immer mehr anzubahnen. Nicht mehr der inhaltliche, kollegiale oder zumindest brüderlich-schwesterliche Dialog, sondern die Auswahl der Foren von oben nach Sache und Personen, das Erzielen von Ergebnissen unter Verfahrensdruck und Erwartungsdruck von oben, die ständige Anwendung von Vollmachten, die für den Notfall, nicht aber für den kirchlichen Alltag gedacht sind – all das schien, trotz ständiger Berufung auf Texte des II. Vatikanischen Konzils, zu einer Zurücknahme des Konzils und der regionalen Synoden nach dem Konzil auf kaltem Wege zu führen.

Gewiß kann man sich in der Beurteilung einer solchen Lage in einzelnen Punkten irren. Aber der römische „Insider“ Pater Häring, von dessen Initiative die Initiatoren der Kölner Erklärung freilich zu diesem Zeitpunkt