

Ferdinand Kerstiens

## Wie gehen wir miteinander um?

### *Konflikte zwischen Pfarrern und PastoralreferentInnen*

**Streitfälle zwischen den Hauptamtlichen in der Pastoral enden oft mit der Versetzung der beteiligten Laien und verweisen damit auf einen ungenügenden Umgang mit Konflikten im kirchlichen Personal. Eine engagierte Problemanzeige.**

● Die folgende Analyse und Stellungnahme ist sehr persönlich gefärbt, aber sie spricht Probleme allgemeiner Art an, die die pastorale Arbeit in den Gemeinden betreffen. Während meiner 25-jährigen Tätigkeit als Pfarrer in Marl habe ich acht Mal erlebt, dass Konflikte zwischen PastoralreferentInnen und Pfarrern dadurch seitens der Diözesanleitung »gelöst« wurden, dass die PastoralreferentInnen versetzt wurden. Das hat mich zu einem Brief an die Diözesanleitung und an verschiedene Gremien veranlasst, der zu heftigen Diskussionen führte.

Bei diesem Brief ging es nicht um persönliche Vorwürfe gegen irgendwen, sondern um die strukturellen Probleme, die im Hintergrund solcher Konflikte stehen. Ich habe meine Anfragen bewusst unterhalb der grundsätzlichen Fragen nach dem Amt in der Kirche und der Gemeindeleitung formuliert, da ich der Meinung bin, dass auch im Rahmen der zur Zeit herrschenden Ämtertheologie ein anderes Umgehen mit solchen Konflikten möglich und nötig ist. Reaktio-

nen auf meinen Brief aus anderen Dekanaten bzw. aus anderen Diözesen zeigen mir, dass meine Beobachtungen keine Einzelfälle sind. Die Redaktion der DIAKONIA hat mich gebeten, darüber zu berichten.

#### Gleichbleibendes Schema

● Alle »Fälle« zeigen das gleiche Schema (mit geringen Unterschieden): Der Pfarrer weigert sich, mit dem/r Pastoralreferenten/in weiter zusammen zu arbeiten, und dann wird der strukturell schwächere Teil versetzt. Die Gemeinden und ihre verantwortlichen Gremien werden nicht gefragt, nur nachträglich informiert. Die gute Arbeit der/des Pastoralreferentin/en in der Gemeinde bzw. im Krankenhaus spielt überhaupt keine Rolle.

Durch diese »Streit-Regelungen« wird der Beruf des/r Pastoralreferenten/in kaputtgemacht. Ich kann ja keinem (beruflich, theologisch, menschlich) qualifizierten Menschen mehr anraten, diesen Beruf zu ergreifen. Ich muss ihm/ihr zugleich immer klar machen, worauf er/sie sich einlässt: der/die Schwächere zu sein, zu dessen/deren Lasten im Zweifelsfall alle möglichen Konflikte ausgetragen werden.

Wenn ich von Verantwortlichen in unserer Diözese höre, dass sich nicht mehr genügend qualifizierte BewerberInnen für diesen Beruf melden, dann ist hier sicher eine wichtige Ursache dafür. Daran scheint mir aber keiner in der Diözesanleitung zu denken. Das ist kurzsichtig

### »kurzsichtig und verhängnisvoll«

und verhängnisvoll für alle kirchlichen Dienste. Wenn ich dann das offizielle Heft zur Berufungspastoral in Deutschland bekomme, in dem diese Konflikte und Fragen keine Erwähnung finden, empfinde ich das nur als Zeichen der Blindheit und des Zynismus gegenüber den umworbene Menschen. Die »heile Welt«, wie sie in diesem Heft dargestellt wird, gibt es de facto vielfach nicht.

Die (bewusste oder unbewusste) Folge dieser Blindheit: Man wird bei der Auswahl und der Ausbildung der PastoralreferentInnen die Typen

### »immer noch klerikale Einzelkämpfer«

bevorzugen, die angepasst und schwach sind, da sie später am wenigsten Komplikationen erwarten lassen. Eine verhängnisvolle Entwicklung!

Eine entgegengesetzte Entwicklung ist für die Priesterausbildung festzustellen: Im letzten Jahr wurde in unserer Diözese ein Kandidat zum Priester geweiht, der in unserer Kirchenzeitung schrieb, dass er zum »Hauptdarsteller« geweiht werde und dazu »adsum« sage. Das ist ja nur die Spitze des Eisbergs. Andere Selbstdarstellungen zeigen ein ähnliches Selbstverständnis. Ein »Hauptdarsteller« degradiert natürlich alle anderen zu »Nebendarstellern«. Abgesehen von der theologischen Absurdität einer solchen Aussage (in den Leibgleichnissen hat Jesus als das Haupt eben keine »Darsteller«, sondern nur

»Glieder«) zeigt sich hier ein verhängnisvoller Trend, der eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den PastoralreferentInnen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen sehr gefährdet oder ganz unmöglich macht. Ich habe den Eindruck, dass in der Priesterausbildung immer noch der klerikale Einzelkämpfer im Vordergrund steht und dahinter die Befähigung zur Teamarbeit im Hintergrund verschwindet.

Das führt zu einer Engführung: In Streitfällen wird schnell den PastoralreferentInnen vorgeworfen, sie hätten offenbar Autoritätsprobleme, ohne zu fragen, ob nicht der beteiligte Pfarrer ein Autoritätsproblem hat, nämlich ein falsches klerikales Selbstverständnis, wenn er beansprucht, einfach das letzte Wort zu haben, ohne im Team oder im größeren Kreis der Beteiligten vernünftige Verständigungen und Kompromisse zu suchen.

Ich habe vor vielen Jahren schon bei einem Gespräch über den Priesternachwuchs in unserem Priesterrat gesagt, dass »ich den Eindruck habe, dass die gegenwärtigen kirchlichen und gesellschaftlichen Bedingungen vor allem solche Leute anziehen, die wegen einer fehlenden menschlichen Reife ein besonders klerikales Selbstverständnis suchen«. Damals bin ich zunächst beschimpft worden, ich beleidige den Theologennachwuchs, bis dann der damalige Regent sagte: »Der Ferdi hat Recht. Wir haben schon auf der Regentenkonferenz darüber gesprochen und wissen nicht, wie wir damit umgehen sollen.« Wohin führt diese Entwicklung?

### Konfliktunfähig?

- Ich habe den Eindruck, dass viele junge Pfarrer – aber nicht nur die – konfliktunfähig sind, schwer mit selbstbewussten, qualifizierten Menschen umgehen können, die anderer Meinung

sind als sie. Diese Priester sehen andere Meinungen unter den (haupt- oder ehrenamtlichen) MitarbeiterInnen in der Gemeinde sehr schnell als Bedrohung ihrer Position an, als persönliche Beleidigung, als »dogmatische«, nicht als menschliche Frage. Das zerstört die vielfach geforderte Mitarbeit der leider nur so genannt »mündigen« Laien, die ja auch bei der Lösung von Konflikten zwischen Pfarrern und PastoralreferentInnen nicht gefragt werden.

In der Kirche und in den Gemeinden geht es nicht darum, Konflikte generell zu vermeiden. Sie müssen manchmal sein, denn sie stellen vorhandene Praktiken in Frage und können zu neuen Ufern führen. Aber die Kernfrage ist: Wie gehen wir mit Konflikten um? Spielen da die Weisungen Jesu (»Unter euch soll es nicht so sein!« Mt 20,26) und die Erkenntnisse der modernen Konfliktforschung überhaupt eine Rolle? Wie steht es um die Versöhnungsbereitschaft der Kirchenleitung, der Priester, des kirchlichen Amtes, der PastoralreferentInnen? Im Ernstfall scheint mir immer noch eine alte dogmatische »Klärung« alle biblischen und menschlichen Erkenntnisse beiseite zu drängen.

Manchmal scheint mir auch Neid bei den Pfarrern mitzuspielen, die sehen, wie ein/e junge/r Pastoralreferent/in bei den Menschen besser »ankommt« als sie selbst, oder die erkennen,

### *»Auch Neid scheint im Spiel zu sein.«*

dass der/die Mitarbeiter/in theologisch und pädagogisch besser ausgebildet ist, als sie es sind. Psychologische Gründe können eine Rolle spielen, die Geschlechterfrage, auch der Generationenkonflikt – inzwischen manchmal so, dass ein junger Pfarrer auf eine/n lang gediente/n und in der Gemeinde sehr angesehene/n pastorale/n Mitarbeiter/in trifft.

Mir geht es dabei nicht darum, alle Konflikte nur den Pfarrern anzulasten. Sicher sind oft beide Seiten daran beteiligt. Auch PastoralreferentInnen können durch ihre Person, ihre Arbeit, ihren Umgang mit den Menschen, ihre theologischen und kirchlichen Einseitigkeiten genauso wie die Pfarrer Grund für Konflikte bieten. Deswegen bedarf es gründlicher Gespräche mit beiden Seiten, um die Ursachen für die Konflikte zu finden und zu bearbeiten, auch um künftige Konflikte – eventuell an neuen Einsatzorten – zu vermeiden.

## Konfliktregelungen

- Wir haben in vielen Diözesen inzwischen ein großes Potenzial von ausgebildeten Supervisoren. Aber die Konflikte werden nach wie vor »hierarchisch« »gelöst«. Man will die Konflikte von heute mit den Methoden von gestern regeln. Das führt nur tiefer in die Krise. Ich verstehe nicht, dass die Position der Pfarrer: »Mit dem/der kann ich nicht weiter zusammenarbeiten!« nicht hinterfragt wird, dass seitens der Diözesanleitung nicht andere Konfliktregelungen vorgeschaltet werden, sondern einfach das Machtwort des Pfarrers das letzte Wort hat. Wann lernen Priester, PastoralreferentInnen und Diözesanleitung, Konflikte rechtzeitig zu benennen und an ihnen zu arbeiten, wo es noch möglich ist? Ich halte es für richtig, dass nach einer Klage des zuständigen Pfarrers über den/die (nicht »seine/n«!) Pastoralreferenten/in vor einer Entscheidung erst einmal ein Moratorium von wenigstens sechs Monaten eingeschaltet wird, um mit allen Beteiligten, also auch mit der Gemeinde, Lösungen zu überlegen.

Wie kann es geschehen, dass einer Pastoralreferentin vor (!) dem ersten Gespräch mit den verantwortlichen Leuten in der Diözesanleitung

gesagt wird: »Ein Gespräch kann gerne stattfinden, aber das wird an der Entscheidung Ihrer Versetzung nichts mehr ändern.« Ist die Anhörung des anderen Teils nicht Bedingung und Voraussetzung einer fairen Entscheidung? So werden die nachfolgenden Gespräche nur zu einem Versuch degradiert, den Schaden zu begrenzen und zu beschwichtigen. Wenn hinterher gesagt wird, die Entscheidung sei nach langen Gesprächen mit den Beteiligten gefallen, dann entspricht dies nicht den Tatsachen, sondern nur der Verschleierung der wirklichen Entscheidungsvorgänge.

Bei der Versetzungsentscheidung als »Lösung« wird so getan, als ob es nur um einen Konflikt zwischen zwei Personen ginge. Die Gemeinden als Umfeld werden nicht mit einbezogen. Vielleicht können ja die verantwortlichen Mitarbeiter/innen in den Gremien zwischen den

### »Gemeinden werden nicht mit einbezogen.«

Hauptamtlichen vermitteln und ihnen deutlich machen, dass sie gerne mit beiden weiter zusammenarbeiten möchten. Das könnte vielleicht die Hauptamtlichen bewegen, neue Wege miteinander zu suchen. Die Risse, die eine Versetzung des/der Pastoralreferenten/in in der Gemeinde hinterlässt, werden überhaupt nicht berücksichtigt. Eine Versetzung ohne oder gegen die Gemeinde belastet die Pastoral für viele Jahre.

Natürlich kann es Situationen geben, wo eine Trennung zwischen Pfarrer und Pastoralreferent/in zum Wohle beider und der Gemeinden unumgänglich ist. Aber das ist nur die ultima ratio, nicht das erstbeste Instrument und muss außerdem nicht immer die Versetzung des strukturell schwächeren Teiles bedeuten. Solche Situationen können auch zur Versetzung des

Pfarrers führen. Aber auch dann ist »Trauerbegleitung« durch die Diözese für alle Beteiligten erforderlich, um die Verwundungen und damit die zurückbleibende Bitterkeit nicht unnötig zu vergrößern.

## Aufgabe der Leitung

- Konfliktfähigkeit gehört mit zu jedem Leitungsamte, auch in der Kirche. Priester, die im Pfarramt Konflikte nur durch die Eliminierung (hauptamtlicher oder ehrenamtlicher) MitarbeiterInnen lösen können, gehören nicht in das Pfarramt. Die Verantwortung dafür liegt nicht nur bei den einzelnen Priestern, die vielleicht nicht anders können oder nicht dafür ausgebildet sind, sondern vor allem bei der Diözesan- und Kirchenleitung.

Gegen solche Überlegungen wird eingewandt, Personalentscheidungen würden immer personen- und gemeindezentriert vorgenommen. Da sähe jede Situation bekanntlich anders aus. Mit diesem – an sich natürlich richtigen – Hinweis werden die einzelnen Problemfälle aber individualisiert und man übersieht die strukturellen Probleme, die in jeder Situation immer

### »strukturelle Fragen der Machtausübung«

mit zur Debatte stehen. Alle, die irgendwie Macht ausüben – und Personalentscheidungen sind eine Macht, die oft mit Richtungsentscheidungen verbunden ist –, sind in der Gefahr, den strukturellen Fragen ihrer Machtausübung auszuweichen und sie als illegitim, gar als ideologisch von sich zu weisen.

Es wird auch gesagt, dass aus Gründen des Personenschutzes eine öffentliche Diskussion (also auch eine Einbeziehung der Gemeindegre-

mien) nicht möglich sei. Dies ist sicher in manchen Fällen richtig. Doch oft sind die Gründe ja längst gemeindebekannt, da Konflikte zwischen Pfarrer und MitarbeiterInnen von den Gemeindegliedern gespürt werden und oft zu Parteilungen führen, längst bevor die Diözesanleitung aufmerksam (gemacht) wird.

Ich weiß natürlich, dass die Personalleitung ein heute – nicht nur in der Kirche – schwieriges Unternehmen ist. Deswegen habe ich damals im Priesterrat die Initiative unterstützt, die Personalabteilung unseres Bistums aufzustocken. Ein Mensch kann doch gar nicht die vielen Menschen und Situationen, auf die es hier ja gerade ankommt, überschauen und verstehen. Es müsste ein Team von wenigstens drei Personen sein, die entsprechend ausgebildet sind. Eine/r müsste ständig in der Diözese unterwegs sein, präventiv Konflikte aufspüren und vor Ort mit allen Beteiligten rechtzeitig nach Lösungen suchen.

Wenn in einer Stadt wie Marl mit dreizehn Pfarreien so viele Konflikte mit Versetzung der PastoralreferentInnen beendet werden, lässt das auch darauf schließen, dass noch mehr Konflikte unterhalb des letzten Bruches schwelen und die beteiligten Menschen und die fruchtbare Arbeit in der Gemeinde blockieren.

Da wird viel Energie verbraucht, die für das Engagement im pastoralen Dienst gebraucht würde. Die Regionalbischöfe sind mit diesen Auf-

gaben überfordert und dafür nicht ausgebildet. Deswegen eskalieren so viele Konflikte und werden dann mit Versetzung beendet. Das erfordert nachträglich viele Gespräche und Briefe und bringt viel Ärger. Die dafür nötige Zeit und Kraft wäre besser präventiv einzusetzen. Das wäre eine strukturelle Konsequenz aus den gegenwärtigen Problemen, die vielen gut täte.

Diese kritischen Anfragen wollen dazu dienen, das Verhältnis zwischen Pfarrern und PastoralreferentInnen neu zu bedenken und besser zu regeln. Ich weiß, dass es vielfach eine fruchtbare Zusammenarbeit gibt, wo alle beteiligten Personen das Ihre einbringen können zum

### »nötige Neuorientierung der pastoralen Berufe«

Wohl der gemeinsamen Arbeit. Ich selber habe in meinen gut 40 Priesterjahren mit vielen PastoralreferentInnen gut und mit Freude zusammengearbeitet.

Konflikte können dann leichter im offenen Gespräch ohne gegenseitige Verletzungen ausgetragen werden. Diese Fragen werden noch dringlicher, wenn in den neuen Seelsorgseinheiten und Fusionen ein Pfarrer für viele Gemeinden und viele MitarbeiterInnen zuständig wird. Eine Neuorientierung der pastoralen Berufe ist dringend erforderlich.

#### Fastenaktionen 2003

Verschiedene kirchliche Organisationen stellen Hilfen für Gottesdienste und Gemeindearbeit zur Verfügung.

<http://www.verstehen-veraendert.ch/>

Brot für alle und das Schweizer Fastenopfer stellen in diesem Jahr das Thema Kommunikation ins Zentrum.

[http://www.misereor.de/aktiv/seite03\\_1.shtml](http://www.misereor.de/aktiv/seite03_1.shtml)

Die Fastenaktion von Misereor nimmt sich insbesondere des Themas der Patentierung von Lebewesen an.

<http://www.teilen.at/>

Der so genannte Familienfasttag, die jährliche Aktion der Katholischen Frauenbewegung Österreichs mit dem Sujet: »Teilen macht mehr daraus«, hat das Thema: »Armsein ist kein Schicksal – Armut wird gemacht«.