

Im Interview: Valentin Dessoy

Zukunft und Veränderung gestalten

|| Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester

Priester sind heute mit divergenten Erwartungen konfrontiert. Aufgrund personeller und finanzieller Engpässe werden immer größere pastorale Einheiten gebildet. In dieser Situation bedarf es einer Klärung der Rolle und Führungsverantwortung von Priestern.

● *Bruno Sonnen: So wie sich der Priesterberuf entwickelt hat, gehören Führen und Leiten heute sicherlich mehr denn je zum Tätigkeitsprofil des Priesters. Wie schätzen Sie aus der Sicht der Organisationsentwicklung die Situation ein?*

Valentin Dessoy: Die Priester sind in ihrer Funktion als Pfarrer sowohl theologisch als auch organisatorisch die leitenden Angestellten des Bistums. Sie bilden mit dem Bischof als Presbyterium den inneren Führungskreis der Ortskirche.

Die sich rasant verändernden Kontexte stellen die Bistümer auf allen Ebenen kurz-, mittel- und langfristig vor völlig neue Herausforderungen, die nur mit grundlegenden und umfassenden Veränderungen bewältigt werden können. Die Krise betrifft die Organisation in ihrer ganzen Komplexität: Selbstverständnis und Kundenbeziehungen, Konzepte und Produkte, Strukturen und Prozesse, Finanzen und MitarbeiterInnen.

Das Tempo der Entwicklung und ihre Dynamik werden häufig unterschätzt. Gewohnt, in sehr langen Zeiträumen – gemessen in Jahrhunderten – zu denken, sehen sich die Verantwortlichen Veränderungen ausgesetzt, die in kürzester Zeit – gemessen in Jahren oder Monaten – die Substanz zunichte machen.

In dieser Situation kommt den Priestern als Repräsentanten der Einheit und als Führungskräften eine besondere Verantwortung zu: Die Gemeinden und die Ortskirche aktiv gestaltend durch die Krise und die erforderlichen Veränderungen in die neue Zeit zu führen. Priester sind jedoch durch ihre Sozialisation auf individual-seelsorgerisches Denken und Handeln konditioniert. In der Ausbildung werden in Folge der »Therapeutisierungswelle« in den 1980er und zu Beginn der 1990er Jahre bis heute schwerpunktmäßig kommunikationsbezogene und pastoral-psychologische Konzepte und Fertigkeiten vermittelt.

Die Praxis in den Gemeinden und die Erfahrung aus der Fortbildung lassen bei den Priestern einen hochgradigen Mangel an strategisch-struktureller und systemisch-evolutionärer Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz erkennen. Steuerung und Entwicklung sind jedoch genau jene Aufgaben, die im gegenwärtigen Kon-

text des Umbruchs gefordert sind, damit die Kirche bei uns überleben kann.

Divergente Rollenerwartungen

● Der Priester befindet sich dazu in einer Position, in der sich die konkreten Erwartungen und die strategischen Interessen von »Kunden«, MitarbeiterInnen, Vorgesetzten und sonstigen Akteuren der Organisation bündeln. Umgekehrt gibt es vielfältigste Einflüsse und Zuständigkeiten anderer auf Teilsysteme der Pfarrei/Gemeinde, die seinem Zugriff entzogen sind.

In der Vergangenheit durch die tradierte (und anerkannte) Rolle geschützt, führt dies im gegenwärtigen Kontext zu einer permanenten Überforderung im Alltag. Neben geforderter All-Gegenwart, All-Zuständigkeit und All-Verantwortung des Priesters tritt eine zunehmende Inkompatibilität der Rollenerwartungen auf der Folie eines brüchig gewordenen, innerhalb des

»permanente Überforderung im Alltag«

Presbyteriums nicht mehr kommunikablen, geschweige denn konsensfähigen Rollenentwürfs und einer (zumindest in der Eigenwahrnehmung) unzureichenden Kompetenzbeschreibung. Hier sind die Klärung der Rolle, das Lernen eines adäquaten Umgangs mit divergierenden und inkompatiblen Rollenerwartungen und das Einüben eines situativen und flexiblen Rollenverhaltens angesagt.

Gleichzeitig werden aufgrund der personellen Engpässe immer größere pastorale Einheiten gebildet. Dem Priester wird darin in einem umfassenden Sinn die Gemeindeleitung »unter Beibehaltung der bisherigen (operativen) Aufgaben« zugeschrieben, eine definitiv unlösbare Aufgabe.

Entweder er überfordert sich und wird krank (bzw. verlässt auf eine andere Weise das Feld) oder aber er selektiert nach eigenem Gutdünken, d.h. aus Sicht der Organisation zufällig, was wichtig und was unwichtig ist. In der Regel werden – wenn überhaupt – kurzfristige Ziele verfolgt, um ein Minimum an Funktionalität zu sichern (z.B. Gottesdienste).

Im Blick auf ihr Führungsverhalten nehmen die Priester mehrheitlich die zugrunde liegenden Differenzierungen im Alltag gar nicht wahr. Sie reduzieren die Komplexität, indem sie nach dem Prinzip des »kleinsten Nenners« ein Führungsverhalten entwickelt haben, das in den unterschiedlichsten Kontexten und Situationen mehr oder weniger gleich anwendbar ist. Sie agieren als »Moderatoren« oder auch »Koordinatoren« ohne eigenes Profil und ohne Zukunftsidee in einer Organisation, in der viel von »Kooperation« gesprochen, jedoch eine Kultur der Unverbindlichkeit praktiziert wird.

Die Muster der (individuellen) Problembewältigung bewirken – systemisch gesehen – die Aufrechterhaltung des Problems (auf der Ebene der Organisation). Es geht einerseits darum, eine veränderte Haltung und neue Handlungskompetenzen zu entwickeln. Andererseits sind – gemeinsam mit der Bistumsleitung – die Rahmenbedingungen (Aufgaben, Rolle, Kompetenzen) zu reflektieren und so zu verändern, dass die Priester ihren Auftrag im Sinne der Organisation und im Einklang mit den eigenen Ressourcen und Fähigkeiten realisieren können.

Bruno Sonnen: Sie sagen, »um auf die sich verändernden Rahmenbedingungen adäquat reagieren zu können, bedarf es einer »veränderten Führungskultur«. Was heißt das aus Ihrer Sicht konkret?

Valentin Dessoj: Mit Führungskultur ist in diesem Zusammenhang die Art und Weise gemeint, wie in der Ortskirche Führung und Lei-

tung verstanden, praktiziert und erlebt werden. Ihre Kernelemente sind: Das Führungs- und Leitungsverständnis (Werte, Ziele, Rolle und Aufgaben); die Führungs- und Leitungsstrukturen (Aufbau- und Ablaufstrukturen, Zuständigkeiten und Kompetenzen); die Führungs- und Leitungsstrategien (Vorgehensweisen, Instrumente, Regeln, Kommunikation und Beziehungen). Diese Themen werden in der Kirche weitestgehend umgangen, zumindest wird der Dialog hierüber im Kreis der Führungsverantwortlichen nicht hinreichend offensiv und auf breiter Basis geführt. Zwei Essentials auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur möchte ich skizzieren.

Kommunikations- und Lernräume schaffen

- Dem Presbyterium kommt in der Ortskirche zwar die Führungsrolle zu, viele Priester fühlen und erleben es jedoch ganz anders. Sie machen die Erfahrung, dass sie anders gesehen und behandelt werden, in ihren Gemeinden, durch die Mitbrüder und die pastoralen MitarbeiterInnen oder auch durch die bischöfliche Verwaltung und die Bistumsleitung. Dass es praktisch – also jenseits hehrer Worte – unter den

»wie Führung und Leitung verstanden, praktiziert und erlebt werden«

Priestern kein »Wir« (gemeinsame Identität, gemeinsame Werte und Ziele) gibt, wird von allen innerkirchlichen Beobachtern und von den Priestern selbst so gesehen. Auf die Frage, wie viel »Wir« es untereinander gibt, antworten Priester regelmäßig mit Werten von 0 bis 10 auf einer Skala von 0 (= überhaupt nicht) bis 100 (= sehr viel). Vereinzelung kennzeichnet in zunehmendem Maße die Kultur. Sie wird in der Ausbildung

gefördert und in der Praxis schließlich dauerhaft zementiert.

Pastorale Konzeption (wenn es sie denn gibt), Struktur- bzw. Organisationsentwicklung und Personaleinsatz bzw. -entwicklung laufen in vielen Ortskirchen nebeneinander her und hebeln sich nicht selten wechselseitig aus. Das vielfach zu beobachtende Muster der Zersplitterung

»Muster der Zersplitterung«

zeigt sich natürlich auch auf der Ebene der Gesamtorganisation: Die Einsicht, dass die Bereiche Pastoral, Struktur, Finanzen und Personal substanziell zusammenhängen und nur als Ganzes verändert werden können, findet man äußerst selten. In der Regel wird versucht, das Schiff aus der jeweiligen (eingeschränkten) Position und Perspektive zu steuern.

Die gegenwärtige Krise erfordert jedoch genau dies, eine tragfähige und nachhaltige Zukunftsstrategie, die Vision und »Markt«, Pastoral und Ressourcen, Struktur und Personal miteinander verbindet, über die kurzfristige Gewinnung von Handlungsspielräumen und die mittelfristige Sicherung des Bestandes hinausgeht, die vorhandenen Diskontinuitäten (den drastischen Rückgang der Ressourcen) vorbehaltlos angeht und alltagstaugliche Perspektiven des Wachstums eröffnet.

Wenn die Kontexte eine tragfähige und getragene Zukunftsstrategie erfordern, braucht es bei ihrer Entwicklung eine adäquate Beteiligung der Führungskräfte vor Ort. Aufgabe der Führungsspitze ist es, den Diskurs über die zukünftige Entwicklung offensiv im Führungskreis anzugehen und entsprechende Konsultationsräume zu schaffen.

Bruno Sonnen: Was würden Sie einem Priesteramtskandidaten sagen, der auf dem Standpunkt steht, dass ein Priester vor allem ein

geistlicher Mensch sein sollte, alles andere werde sich dann schon finden?

Valentin Dessoy: Dem ersten würde ich wohl zustimmen. Wenn die Aufgabe des Priesters heute primär strategisch zu verstehen, d.h. auf die langfristige Ausrichtung, auf die Entwicklung selbstorganisierter Gemeinden und das Coaching

»ein geistliches Geschehen«

von Menschen, die Verantwortung in den Gemeinden, in Seelsorge und Leitung, übernehmen, zu fokussieren ist, dann ist dies ein geistliches Geschehen jenseits des operativen Alltagsgeschäfts (= Seelsorge face to face) und auch jenseits der funktionalen Organisation und Steuerung des Alltags (= Management). In der Wirtschaft würde man dazu »leadership« sagen. Das Problem ist nur, dass in der Realität, d.h. im Alltag, der Priester gezwungen ist, genau das Gegenteil zu tun. Die Schere zwischen dem Anspruch, geistliche Leitung zu praktizieren, und der Realität, den »Alltag zu managen« und das »operative Geschäft aufrecht zu erhalten«, klapft zunehmend auseinander.

Der zweiten Aussage, »das Weitere würde sich schon finden«, ist klar zu widersprechen. Die hierin zum Ausdruck kommende Haltung widerspricht dem innersten Auftrag des Priesters, dem Kern seines Weiheamtes: Der Priester ist der Repräsentant Jesu Christi. Er ist eingesetzt

»Seelsorge an der Gemeinde«

als wirksames Zeichen und Instrument der Einheit, die nicht losgelöst vom Dienst an der Einheit, also der Verantwortung für das Ganze gesehen werden kann. Als Konsequenz ergibt sich einerseits die gemeinsame Verantwortung des Presbyteriums, an der Einheit zu arbeiten und die Rahmenbedingungen für eine tragfähige Zu-

kunftsperspektive zu schaffen. In den Gemeinden ist konkret dafür zu sorgen, dass die Seelsorge und die hierfür erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen durch die Gemeinde selbst hervorgebracht werden können. Geistliche Leitung ist in der Tat angesagt, allerdings als »Seelsorge an der Gemeinde«, also im Sinne von Sorge um die »Seele«, oder in der Sprache der Organisationsentwicklung, um die »Kultur« der Gemeinde als Subjekt der Seelsorge.

Bruno Sonnen: Muss ein Priester heute ein »Hans Dampf in allen Gassen« sein, um den Anforderungen an ihn gerecht zu werden?

Valentin Dessoy: Den Horizont multipler und inkompatibler Rollenerwartungen und organisatorischer Anforderungen habe ich skizziert. Man sollte den Erwartungsdruck, der darin steckt, nicht unterschätzen. Von daher ist der

»im Presbyterium

Kommunikationsräume schaffen«

Ausdruck »Hans Dampf in allen Gassen« unangemessen, da er suggeriert, dass es sich um ein individuelles Problem handelt. In Wahrheit liegt eine Systemkonstruktion vor, die Priester heute vor unlösbare Aufgaben stellt und dadurch vielfach in existentielle Nöte bringt. Der »Hans Dampf« ist eine Form, hiermit umzugehen, die man nicht abwerten sollte. Überhaupt sollten keinem Priester die Krücken weggeschlagen werden, die es ihm erlauben, in der aktuellen Situation zu überleben. Wichtiger wäre es, im Presbyterium Kommunikationsräume zu schaffen, die es ermöglichen, über das zu sprechen, was den Einzelnen, die Gemeinschaft und das Ganze wirklich betrifft, also das Mühlrad des Alltags zu unterbrechen und Raum zu schaffen, die Realität vorbehaltlos anzuschauen, Lösungsideen zu entwickeln, miteinander zu entscheiden und dann verbindliche Vereinbarungen zu treffen.

Seelsorger ihrer Gemeinden

● *Bruno Sonnen: Priester müssen heute gute Seelsorger und gute Manager sein. Was muss den Priester aus Ihrer Sicht von einem »normalen« Manager unterscheiden?*

Ich widerspreche Ihrer These vehement. Die gegenwärtige Überforderung der Priester basiert auf dem Widerspruch zwischen dem, was die Priester und die Menschen in den Gemeinden mehrheitlich möchten (= traditionelle Seelsorge), und dem, was die Organisation fordert (= Management). Beides ist nicht zielführend, abgesehen davon, dass es auch nicht zu leisten ist. Aus meiner Sicht müssen Priester heute »Seelsorger ihrer Gemeinden« sein, das ist etwas ganz anderes. Die traditionell verstandene Individualseelsorge kann nicht das »Hauptgeschäft« sein. Wenn Sammlung und Sendung nicht innerhalb weniger Jahre an ihr Ende kommen soll, muss die Gemeinde zum Subjekt der Seelsorge werden, nicht nur auf dem Papier, sondern in der Realität, konkret, per Auftrag des Bischofs, erkennbar und überprüfbar – angeleitet, unterstützt und ausgerichtet durch die Priester (und die hauptamtlichen MitarbeitetenInnen). Genau dies ist nicht der klassische Job des Managers, der auf der Grundlage eines gut gelernten Handwerks sein Unternehmen (im Alltag) funktional zu organisieren und zu steuern hat. Der Priester und Pfarrer der Zukunft ist primär der »Entwickler« selbstorganisierter Gemeinden und der »Coach« derjenigen Personen, die konkret vor Ort Seelsorge und ihre Organisation betreiben.

Bruno Sonnen: Was muss sich an der traditionellen Priesterausbildung ändern?

Valentin Dessoy: Natürlich sind auch die Priesteramtskandidaten »Kinder ihrer Zeit«, wesentlich stärker individualistisch geprägt als noch vor einigen Jahren. Dennoch – so meine Wahrnehmung – wird in der Priesterausbildung diese Kultur weiter gefördert. Dies bedarf einer sehr pointierten Änderung, unbeschadet der Tatsache, dass an diesem Punkt »Umkehr« im Presbyterium insgesamt angesagt ist.

Priester müssen besser auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen vor Ort vorbereitet werden. Dazu bedarf es dringend der »wechselseitigen Koppelung« von pastoraler Konzeption, Organisations- und Personalentwicklung. Dies ist nicht von der Priesterausbildung alleine zu lösen. Es kann nur systemisch gelöst werden, indem sich die beteiligten Akteure zusammen-

»integrierte Zukunftsstrategie«

setzen und gemeinsam eine integrierte Zukunftsstrategie entwickeln, die sich dann in den Curricula entsprechend niederschlägt. In diesem Zusammenhang geht es in besonderer Weise um die Frage, welche Rolle dem Priester in einer zukünftigen Struktur von Pfarrei/ Gemeinde zukommt.

Die Priesterausbildung muss ihren inhaltlichen Fokus verändern: Der Aufbau und die Begleitung selbstorganisierter Gemeinden (die nicht notwendig territorial zu verstehen sind) muss in den Vordergrund rücken. Dies bedeutet konkret, Lerninhalte und Lernsettings so auszurichten, dass strategisch-strukturelles und systemisch-evolutionäres Denken und Handeln eingeübt werden können.