

Im Interview: Bernhard Saffer

Es braucht viel Kommunikation und klare Planung

Zum Umgang mit Ängsten im Zuge diözesaner Umstrukturierungsprozesse

Die derzeit stattfindenden Veränderungen in den Diözesen erscheinen vielen bedrohlich.

Wenn die Ängste nicht versteckt oder verleugnet werden, können sie Platz dafür machen, sich auf die Möglichkeiten des Neuen konstruktiv einzulassen. DIAKONIA befragte einen Prozessbegleiter zu seinen Erfahrungen mit den Ängsten aus der Umstrukturierung.

● *DIAKONIA: In vielen Diözesen werden derzeit die Seelsorgestrukturen verändert. Diese Prozesse lösen bei den meisten Betroffenen auch Ängste aus, die – so scheint es jedenfalls – selten direkt zum Thema werden. Als Gemeinde- und Organisationsberater haben Sie in den letzten Jahren viel Erfahrung in der Begleitung solcher Prozesse in der Kirche gesammelt. Welchen Ängste sind Sie dabei begegnet?*

Bernhard Saffer: Es gibt ganz unterschiedliche Ängste: Zum einen Ängste in den Gemeinden, die fürchten, ihre Eigenständigkeit zu verlieren, dann Ängste von Hauptamtlichen, die um ihre Stelle bangen, bis hin zu einer diffusen allgemeinen Angst vor Veränderungen überhaupt. Einmal abgesehen von der Angst um den Ar-

beitsplatz – dahinter steckt auf Grund der finanziellen Kürzungen eine wirkliche Bedrohung vor allem für das so genannte »Folgepersonal«, also für Mesner, Pfarrsekretärinnen, Hausmeister, Putzfrauen und im Kindergartenbereich – sind diese allgemeinen Ängste vor dem Verlust der Eigenständigkeit, vor Veränderungen etc. ja oft nur Überschriften. Dahinter verbergen sich auch noch andere Dinge: Angst vor Machtverlust, Angst vor Orientierungsschwierigkeiten im neuen Feld, Angst vor Ablehnung durch KollegInnen, Angst vor der Entwertung des bisher Geleisteten u.v.m.

Obwohl das Wort »Angst« in all diesen Zusammenhängen kaum von jemandem direkt ausgesprochen wird (außer eben bei der ganz konkreten Bedrohung des Arbeitsplatzes), spielen Ängste meiner Einschätzung nach in den derzeitigen Umstrukturierungsprozessen eine sehr große Rolle.

Wenn jemand Angst hat, hat das immer Einfluss auf sein Denken und Handeln; Ängste haben deshalb auch in diesen Prozessen enorme faktische Auswirkungen. Da die Angst oft versteckt wird (von dem, der Angst hat) oder geleugnet wird (von dem, der die Angst auslöst – keiner der diözesan Verantwortlichen will ja Angst machen), wird dieser Faktor bei Planungs-

und Entscheidungsprozessen kaum in den Blick genommen. Gleichzeitig sind die Ängste natürlich da und wirken auch, aber eben ungesteuert.

DIAKONIA: Wozu führen die Ängste also? Lässt sich der Einfluss dieser Ängste bzw. ihrer Nicht-Berücksichtigung beschreiben?

Bernhard Saffer: Angst ist ja etwas Irrationales. Und wenn die Angst dominiert, führt das oft dazu, dass Sachargumente gar nicht zum Tragen kommen können. Wenn beispielsweise die Verantwortlichen versuchen, die Gründe für bestimmte Entscheidungen (Finanzkürzungen, Versetzungen etc.) darzulegen, dann kommt das in den Köpfen oft gar nicht an. In die umgekehrte Richtung – von den Gemeinden hin zur Leitung – gilt diese Blockade natürlich ebenso. Angst behindert die Kommunikation, Angst fördert Missverständnisse, Angst erzeugt ein Zerrbild vom Gegenüber («die da oben, die keine Ahnung haben»; «die da unten, die nur ihre eigenen Interessen sehen»), Angst verstärkt Vorurteile, Angst produziert unerfüllbare Erwartungen, Angst führt zu einseitigen Schuldzuweisungen ... Man könnte die Reihe noch fortsetzen. Das sind alles Faktoren, die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse negativ beeinflussen.

Angst auf allen Ebenen

● *DIAKONIA: Wer hat diese Ängste? Ist es eine bestimmte Gruppe, deren Angst in den Prozess hineinspielt?*

Bernhard Saffer: Nein, Ängste sind auf allen Ebenen, bei allen Beteiligten vorhanden. Auf der Ebene der Gemeinden, also bei den Gottesdienstbesuchern und den Aktiven, kommt die Angst zumeist in Form von vehementer Kritik an den Plänen der Leitung, durch Protest oder auch durch Verweigerung zum Ausdruck. Sehr häufig gibt es die Angst, keinen Pfarrer mehr zu

bekommen: »Wenn wir keinen Pfarrer mehr bekommen, dann ... haben wir sonntags keine Messe mehr; ist niemand mehr für uns da; ist die Kirche nicht mehr vor Ort; heißt das: Wir sind denen da oben nicht mehr wichtig ...«. Dazu kommt die Angst vor dem Verlust der Selbständigkeit, die Angst, von einer anonymen »Großpfarrei« geschluckt zu werden.

Bei den so genannten Ehrenamtlichen (den Pfarrgemeinderäten, den Kirchenverwaltungen, den Verantwortlichen für die verschiedenen Gruppen) besteht auch große Angst vor Überlastung, Angst vor noch mehr Aufgaben bei noch weniger Unterstützung und genau so wenig Entscheidungskompetenzen wie bisher.

Meine Erfahrung ist aber auch, dass sich gerade diese Aktiven am schnellsten mit der neuen Situation abfinden und versuchen, das Beste draus zu machen. In einer gewissen Ohn-

»Die Aktivsten sind am schnellsten bereit, sich auf Neues einzustellen.«

machtposition bleibt ihnen ja auch nicht viel anderes übrig. Oft sehen sie nach ersten Erfahrungen dann auch Chancen in den Entwicklungen und sind bereit, sich auf das Neue einzustellen. Man kann dann Äußerungen hören, wie: »Es ist jetzt eben so«; »ewiges Jammern hilft uns auch nicht«; »es hat ja auch sein Gutes« ... Eine Spitzenaussage einer Frau, die dem Ganzen ursprünglich sehr skeptisch gegenüber stand: »Das läuft viel besser, als ich je gedacht habe!«

Ehrenamtliche sehen auch Chancen, mehr Verantwortung übernehmen zu können, z.B. in der Katechese oder im Bereich von Wortgottesdiensten – wenn das von Hauptamtlichen zugelassen wird. Insgesamt scheint es, dass sich bei Ehrenamtlichen schnell die »praktische Vernunft« durchsetzt, dass es in den neuen Seelsorgebereichen doch Kräfte gibt, die auch Entwick-

lungschancen sehen und die sich aktiv auch für Neues einsetzen wollen. Leider fördern und unterstützen Hauptamtliche dies oft nicht genügend.

DIAKONIA: Sind es also mehr die Ängste der Hauptamtlichen, die sich bemerkbar machen und bearbeitet werden müssten?

Bernhard Saffer: Ich halte die Ängste bei den Hauptamtlichen – und es gibt sie bei Priestern wie Laien gleichermaßen – in den Folgen für viel schwerwiegender und hinderlicher als die Ängste der Ehrenamtlichen.

Das liegt daran, dass Hauptamtliche, v.a. Priester, die strukturellen Schlüsselpositionen in diesen Prozessen besetzen. Angst als handlungsleitende Größe wirkt sich hier natürlich fatal aus. Wenn Pfarrgemeinderäte, wenn Kirchenverwaltungen zusammenarbeiten sollen, ja durch die neuen Statuten sogar dazu verpflichtet sind, und sie erleben, dass Hauptamtliche das im Grunde gar nicht wollen, dann behindert und lähmt das die Ehrenamtlichen. Die Folge ist oft, dass sie sich zurück ziehen, sich nicht mehr engagieren; erste positive Ansätze werden dann schnell erstickt.

In den Gemeinden haben die Hauptamtlichen zuweilen auch Ängste den Ehrenamtlichen gegenüber. Es ist zu beobachten, dass Hauptamtliche Angst davor haben, Ehrenamtlichen

»durch die neuen Anforderungen überlastet«

wichtige Aufgaben zu überlassen (z.B. in der Katechese, in der Pfarrverwaltung, in den Gremien, im gottesdienstlichen Bereich). Über die Gründe will ich nicht spekulieren, aber es führt dazu, dass Aufgaben nicht delegiert werden; gleichzeitig wird aber über Überlastung geklagt.

Auch das ist eine große Angst bei Hauptamtlichen: Überlastung. Und häufig sind sie

durch die neuen Aufgaben und Anforderungen wirklich überlastet. Häufig ist zu hören: »Wir haben gar nicht die Zeit, einmal innezuhalten und zu überlegen, wie wir aus diesem Hamsterrad heraus kommen könnten.« Es ist auch zu beobachten, dass Hauptamtliche in dieser Situation öfter krank werden.

Hauptamtliche haben zum Teil auch Angst, im Team zu arbeiten. Dadurch kommen Synergieeffekte, die damit erreicht werden sollen, nicht zustande. Die Idee der Zusammenarbeit, die ja ein Grundprinzip dieser neuen Seelsorgeräume ist, wird dann für die Ehrenamtlichen unglaublich: »Wenn die Hauptamtlichen nicht zusammenarbeiten, warum sollen wir das dann tun?«

Es gibt bei Hauptamtlichen häufig die Angst vor einem Stellenwechsel. Und weil zumindest Pfarrer nicht so einfach versetzbar sind, führt das dazu, dass Stellenpläne nicht umgesetzt werden

»Wo ist das Personal, das ihr uns versprochen habt?«

können. Wo »zu viel« pastorales Personal sitzt, heißt es dann oft: »Bei uns kann es noch so weiter gehen wie bisher.« Aber die Gemeinden, die unterbesetzt sind, fragen: »Wo ist das Personal, das ihr uns versprochen habt?«

Diese hemmenden Auswirkungen von Ängsten bringen auch die Leitung, die diözesane Verantwortlichen, unter Druck, und so weit ich das beurteilen kann, spielen Ängste bei manchen Entscheidungen in dieser Drucksituation auch auf der Leitungsebene eine Rolle.

All diese Phänomene können aber nicht einfach verboten oder per Anordnung geregelt werden. Reglementierungsversuche führen meistens zu noch mehr Widerstand, zu Demotivation, zu (heimlicher) Verweigerung oder zum Entzug der inneren Loyalität.

Kommunikativ und zuverlässig

● *DIAKONIA: Sind diese Ängste also unausweichlich oder könnte die Anlage der Prozesse verändert werden, um blockierende Ängste zu verhindern? Anders gefragt: Wie könnte den Ängsten konstruktiv begegnet werden?*

Bernhard Saffer: Dass in tief greifenden Umstrukturierungsprozessen auch Ängste entstehen, wird m.E. nicht zu vermeiden sein. Es lassen sich jedoch ein paar Grundlinien benennen, deren Berücksichtigung zu einer Angstminderung bzw. zu einem konstruktiveren Umgang mit sich einstellenden Ängsten führen würde.

1. Kommunikation, miteinander reden! A und O eines möglichst angstfreien Umgangs ist es, dass die Beteiligten in einem solchen Prozess intensiv miteinander im Gespräch sind.

2. Es braucht ein vernünftiges inhaltliches Konzept und eine gute Planung, die mit Ängsten und Widerständen rechnet und sie berücksichtigt.

3. Es braucht Rede-Räume, wo diese Ängste zur Sprache kommen können, auch wenn sie dadurch natürlich nicht gleich weg sind.

4. Es braucht eine Leitung, die vernünftig erklären kann, warum sie bestimmte Dinge für notwendig hält, die eine klare, verständliche Botschaft aussendet und die sich als vertrauens-

»Rede-Räume«

würdig, zuverlässig und konsequent erweist. Dazu gehört auch, berechtigte Kritik zu berücksichtigen und Fehler gegebenenfalls zu korrigieren.

5. Es braucht Unterstützung für die Gemeinden. Es müssen in dieser Phase verlässliche BegleiterInnen bzw. Zuständige auf Leitungsebene für sie da sein. Es sollte nicht passieren, dass da etwas beschlossen und verkündet wird

und die Betroffenen dann damit sich selbst überlassen bleiben.

6. Es braucht das Vorbild der Hauptamtlichen vor Ort; sie müssen vorleben, was von den Gemeinden erwartet wird.

Ein Gegenbild zu Angst ist für mich Mut, Ermutigung, eine Haltung des Zutrauens und Vertrauens. Gerade Hauptamtliche müssten ein Signal der Ermutigung aussenden, z.B. indem sie bei sich anfangen mit der Zusammenarbeit und ernsthaft versuchen, ein ordentliches Team hinzubekommen, und dass sie voraus gehen und

»wenn die Hauptamtlichen die Haupt-Bedenkenträger sind«

auch die Chancen des Neuen suchen. Wenn Ehrenamtliche erleben, dass die Hauptamtlichen eigentlich die Haupt-Bedenkenträger sind, verliert das Ganze an Glaubwürdigkeit.

DIAKONIA: In der Kirche werden solche, die Angst artikulieren, manchmal dafür gescholten und es wird behauptet, sie hätten zu wenig Gottvertrauen oder Glauben. Dass sorgsam durchgeführte Organisationsprozesse nicht durch Betten ersetzt werden können, hat sich mittlerweile in der Kirche herumgesprochen. Aber könnten die Umstrukturierungen nicht dennoch deutlicher auch als spirituelle Prozesse in den Blick genommen werden? Könnte das vielleicht dabei helfen, mit den Ängsten, die sie auslösen, konstruktivere Wege zu gehen?

Bernhard Saffer: Diese Frage nach der geistlichen Dimension in diesen Prozessen läuft im Grunde noch einmal auf das eben Gesagte zu: Eine Haltung des Mutes, der Zuversicht aus dem Glauben heraus könnte zu einer »engagierten Gelassenheit« führen, zu einem vertieften Verständnis von Gemeinde, von Kirche und ihrem Auftrag in unserer Zeit. Das ist bisher vielleicht zu kurz gekommen.

Aber – und hier steht für mich ein großes Aber: Diese geistliche Dimension kann nicht von denen mit geplant und vorgeschlagen werden, die für die Entwicklung und Umsetzung der strukturellen Vorgaben zuständig sind. Dadurch käme jede Rede von Gottvertrauen, von Spiritualität in der Verdacht der Instrumentalisierung, der »frommen Soße«, die über Ängste und jede Kritik gegossen werden soll.

Wenn jemand diese geistliche Dimension in die Prozesse einbringen kann, dann muss er »unverdächtig« sein; am ehesten könnten das die Gemeinden selbst. Und mit dieser Idee bin ich schnell wieder bei den Hauptamtlichen vor Ort – deren Beruf und Berufung es doch ist, das Leben der Menschen, der Gemeinden mit dem Evangelium in Berührung zu bringen und von dort her zu deuten.

Ich fände es beispielsweise spannend, mit Menschen einer Gemeinde nach biblischen Geschichten und Bildern zu suchen, die ihnen zu

»Advent: Das Beste kommt noch!«

dem einfallen, was ihnen gerade widerfährt. Ich wäre gespannt, welche Art von Kritik aus einer solchen Arbeit entstehen würde, welche Chancen man eventuell entdecken könnte, welcher Horizont entstehen würde, welche Freiheit man gewinnen würde. Ein Theologe, den ich sehr schätze, hat »Advent« einmal so übersetzt: »Das Beste kommt noch!« Was, wenn wir mit so einer Haltung auf das schauen könnten, was wir im ersten Moment krampfhaft festhalten möchten, wenn wir mit dieser Haltung auf Neues zugehen könnten?

Aber das »von oben« mitzuplanen und als Methode in einen Leitfaden mit aufzunehmen, in dem die Strukturmodelle erklärt sind, zwischen denen sich die Gemeinden entscheiden können (bzw. müssen), das geht m.E. nicht.

Gehört und ernst genommen

● *DIAKONIA: Können Sie ein Beispiel benennen, wie mit den Ängsten in den kirchlichen Umstrukturierungsprozessen positiv umgegangen wurde?*

Bernhard Saffer: Zunächst: Der größte Fehler ist, Ängste zu verstecken, zu leugnen und ihnen keinen Raum zu geben. Aus meinem Erfahrungsbereich kann ich aber auch positive Beispiele nennen: In dem Umstrukturierungsprozess in unserer Diözese (Bamberg) gab es zum Auftakt in allen sechs Regionen große, gut geplante Informationsveranstaltungen. Die Leitung war hochrangig vertreten (Generalvikar, Domkapitulare) und hat Rede und Antwort gestanden. Es waren durchschnittlich so um die 150 bis 200 TeilnehmerInnen, die Kritik äußern konnten, nachfragen konnten, ... Nach etwa einem Jahr gab es dann noch einmal 21 Veranstaltungen auf Dekanatssebene, ähnlich strukturiert, wo über den Zwischenstand der Entwicklung gesprochen wurde. Auch hier war die Beteiligung der Leute aus den Gemeinden sehr groß.

Diese Veranstaltungen sind oft sehr emotional verlaufen, haben die angesprochenen Probleme nicht gleich gelöst. Aber die Leute konnten ihre Kritik, ihre Fragen usw. an den Mann bringen, sie hatten den Eindruck, dass sie gehört und ernst genommen wurden. Das ist bei solchen Prozessen m.E. sehr wichtig. Dann kann

»ein zerbrechliches Gut,
das nur auf der Grundlage
von Vertrauen Bestand hat«

auch ein Nachdenken entstehen, ein Abwägen der Argumente, auch Offenheit für die Möglichkeiten, die in dem Neuen stecken, und die Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit. Das ist natürlich ein sehr zerbrechliches Gut, das nur

auf der Grundlage von Vertrauen in die Leitung Bestand hat.

Gut war auch, dass wir in dieser Phase des Prozesses mit einer externen Beratungsfirma zusammengearbeitet haben, die uns auf die Wichtigkeit solcher Veranstaltungen hingewiesen und sie maßgeblich mit geplant hat.

DIAKONIA: Gerade an dem Ernst-genommen-Werden scheint es aber doch oft zu hapern. Viele sagen: »Wir dürfen zwar auf Informationsveranstaltungen Dampf ablassen, aber dann machen die da oben doch, was sie ohnehin schon vorher geplant hatten.«

Bernhard Saffer: »Ernst-nehmen« kann ja nicht heißen: Jeder Kritik und jeder Forderung

Recht zu geben, ob sie nun berechtigt ist oder nicht – und das ist bei solchen Äußerungen schon häufig die Erwartung. Zum wirklichen »Ernst-nehmen« gehört zunächst, andere Positionen zu einer Frage auch zuzulassen, dazu gehört, dem anderen zuzuhören, dazu gehört auch, dem anderen die eigene Überzeugung zuzumuten. Und es ist natürlich ein gegenseitiger Prozess. »Ernst-nehmen« ist möglich in gut gestalteten Kommunikationsprozessen. Da bin ich wieder bei den sechs Punkten von vorhin – beginnend bei eins: miteinander reden.

DIAKONIA: Herzlichen Dank für dieses Gespräch!

Das Interview führte Veronika Prüller-Jagenteufel

Aufbrüche. Christliche Spiritualität in der Weltgesellschaft

Ein Lehrgang

Wie kann christliche Spiritualität in der Weltgesellschaft aussehen? Wie kann die christliche spirituelle Tradition für unsere Verhältnisse, für das 21. Jahrhundert kreativ »übersetzt« werden? Was bedeutet die Begegnung mit den anderen Religionen, aber auch mit der zunehmenden Zahl von Menschen, die nicht an Gott glauben? Wie kann ein »offener Katholizismus« (K. Rahner) aussehen, der sich dem Pluralismus der Religionen und spirituellen Traditionen öffnet? Was ist eine »ganzheitliche« Spiritualität – wie können Gebet und Meditation, Engagement und Solidarität und der ganz normale Alltag unter einen Hut gebracht werden? Diesen Fragen geht der Lehrgang »Aufbrüche. Spiritualität in der Weltgesellschaft«, der die Großen Wörter der biblischen Tradition – Fülle, Hoffnung, Frieden, Gerechtigkeit, Schöpfung – neu buchstabiert.

In 13 Wochenend-Seminaren werden u.a. folgende Aspekte diskutiert: Spiritualität und Bibel-Lektüre (Luzia Sutter Rehmann und Ursula Rapp), Gerechtigkeit in Judentum, Christentum und Islam (Michel Bollag, Franz Segbers, Hamideh Mohagheghi), Dimensionen des guten Lebens (Maria Moser, Ulrike Knobloch), innovative Zugänge zu Liturgie und Bibel (Gerhard Marcel Martin), Spiritualität der Befreiung (Paulo Suess), Spiritualität aus indigener Sicht (John D'Arcy May, Theresia Weinschenk), östliche Spiritualität (u.a. mit Pierre de Bethune), Gewaltlosigkeit aus christlicher und buddhistischer Sicht (Hildegard Goss-Mayr, Paul Köppler). Die Reflexion der eigenen spirituellen Biographie und ein Meditationswochenende sind integrale Teile des Lehrgangs. Veranstalter des Lehrgangs ist die Superiorenkonferenz der männlichen Ordensgemeinschaften Österreichs.

Nähere Auskünfte: Büro der Superiorenkonferenz: 0043 (0)1 535 12 87-0 oder ernst_fuerlinger@web.de bzw. <http://www.superiorenkonferenz.at>