

Katholische  
**Kirche**  
Vorarlberg

# Kulturwandel

## für eine zukunftsfähige Kirche

Schlussbericht und Dokumentation  
der Steuergruppe der

pfarr.region  liebfrauenberg  
brederis . meiningen . rankweil . übersaxen

2003 – 2011



Gerhard Vonach  
QUALITÄT • ENTWICKLUNG  
ORGANISATION • MANAGEMENT

A 6820 Frastanz, Kirchplatz 5

T +43- (0)5522- 538 -16

F +43- (0)5522- 538 -17

M [office@qmv.at](mailto:office@qmv.at)

# Inhaltsverzeichnis

## 0. Vorworte

Walter Schmolly	Dem Lebendigen förderliche Formen geben	3
Wilfried Blum	Ein bewusst spirituelles Unternehmen	4
Gerhard Vonach	Erneuerung bedingt Kulturwandel	5

## 1. Ergebnisse

1.1	Kurzbeschreibung	Die beteiligten Pfarrgemeinden	6
1.2	Entwicklungsphasen	Vorbereitung – Konstituierung – Zielsuche – Ende	6
1.3	Persönliche Ernte	Was nehme ich für mich mit?	10
1.4	Lernpotentiale	4 „Mitbringsel“ für zukünftige Pfarrverbände und Seelsorgeräume	11
1.5	Erfolgspotentiale	Was wie weiter geht	19

## 2. Dokumentation

2.1	Kontaktadressen	Auftraggeber – ReSt - Prozessbegleiter	20
2.2	Steuerung	Struktur – Werte – Rollen – Zeitplanung	21
2.3	Aktivitäten	Regionale Arbeitsgruppen	25
2.4	Koordination	Zeitaufwand in Stunden	27
2.5	Finanzen	Einnahmen – Aufwände	31
2.6	Mehrwert	Persönlich – in der Pfarre	32
2.7	Suche nach Zielen	Mögliche Ziele – Schritte - Vorbehalte	33
2.8	Ertragssicherung	Befragung der Regionalen Steuergruppe	36

## 3. Anhang

3.1	Bernhard Spielberg	Zwölf Thesen zur Kooperativen Pastoral	55
3.2	Gerhard Vonach	Führung in der Kirche: Anmerkungen aus der Praxis	58
3.4	Peter Schwarz	„Großzügige“ Delegation	62
3.5	Dominikaner NL	Kirche und Amt: Auf dem Weg zu einer Kirche mit Zukunft	63
3.6	Gerhard Vonach	Prozessbegleiter	78

## Vorwort des Auftraggebers

# Dem Lebendigen förderliche Formen geben



Es war ein engagierter und ambitionierter Weg, den die Seelsorge-Region Liebfrauenberg in ihren 7 Jahren gegangen ist. Die Leitfrage nach dem Mehr-Wert im Miteinander der vier Pfarren wurde konsequent und immer wieder aufs Neue gestellt. Der hohe Anspruch an die Prozess-Organisation war gepaart mit der Aufmerksamkeit für die spirituelle Seele des Vorganges.

Einem jeden solchen kirchlichen Entwicklungsprozess wohnt als das entscheidende Kriterium die Frage inne, wie weit es gelingt, dem Kraftvollen, dem Lebendigen eine gute Form zu geben, in der es sich den Weg bahnen kann. Dass in der

Liebfrauenberg-Region Initiativen entstanden sind, die nun auch ohne die Projektstütze lebensfähig sind, ist das schönste Feedback für das Projekt.

Im Erntekorb der Seelsorge-Region liegen aber auch noch viele andere Früchte: die gewachsene gegenseitige Vertrautheit der vier Pfarren, die angeeignete Entwicklungsorientierung, die Lernerträge für kirchliche Strukturprozesse überhaupt.

Die Region um den Liebfrauenberg war ein Pilotprojekt für die diözesanweite Strukturreform der Pfarrpastoral. Im Frühjahr 2011 ist deren Ausrichtung und Plan nun verabschiedet worden. Damit ist auch ein neuer struktureller Rahmen für die weiteren Entwicklungsschritte der vier Pfarren geschaffen worden, der die bisherige Regionalstruktur ablöst.

Ich danke allen, die das Projekt der Seelsorge-Region Liebfrauenberg mitgetragen haben. In besonderer Weise Pfr. Wilfried Blum für seine umsichtige Projektleitung und Gerhard Vonach für seine gekonnte Prozessbegleitung. Danke auch für die äußerst angenehme und gute Zusammenarbeit, der ich einige wertvolle Anregungen verdanke.

Walter Schmolly  
Leiter des Pastoralamtes der Diözese Feldkirch  
10. Dezember 2011

## Vorwort des Regionalleiters

# Ein bewusst spirituelles Unternehmen



Die pfarr.region\_liebfrauenberg war ein Experiment wert und hat die Beteiligten um einige Erfahrungen reicher gemacht. Wenn ich ein Bild verwenden soll, dann fällt mir ein Baum mit vielen Früchten und manch dünnen Ästen ein. Trotz schwieriger Anfangsbedingungen sind im Laufe der Jahre doch einige persönliche und gemeinschaftliche „Früchte“ gewachsen: eine bewusstere überpfarrliche Zusammenarbeit mit – am Anfang noch – hohen Zielen, viele interessante und nach Lösungen ringende Diskussionen, gemeinsame Projekte und Aha-Erlebnisse, menschliche Wertschätzungen und in allem ein bewusstes spirituelles Engagement des Unternehmens. Ich denke, wir haben viel gelernt – unter guter fachkundiger Begleitung und positiver diözesaner (ideeller und finanzieller) Unterstützung. Nicht zu übersehen sind natürlich auch die dünnen Äste an diesem „Baum“: die Stagnation, über erste Kooperationen hinauszukommen und größere gemeinsame Ideen umzusetzen; die Angst vor einschneidenden Veränderungen und über den eigenen Kirchturm hinaus zu handeln. Denn das pfarrliche Hemd war oftmals näher als der regionale Rock.

Für die wertvolle Begleitung und Steuerung der Arbeit im ReSt durch Gerhard Vonach, dem großen Wohlwollen mit aller Unterstützung von PAL Walter Schmolly und besonders allen, die in den acht gemeinsamen Jahren mit beigetragen haben, dass der Baum der pfarr.region\_liebfrauenberg schmackhafte Früchte hervorbringen und brüchige Äste gut entsorgt werden konnten, möchte ich Vergelt's Gott sagen.

Wilfried M. Blum  
Pfarrer von Rankweil  
2004-2011 Leiter der pfarr.region\_liebfrauenberg

## Vorwort des Prozessbegleiters

# Erneuerung bedingt Kulturwandel



Pilotprojekte bieten die Chance, Dinge ausprobieren zu können für spätere Standards. Auch aus Fehlern wird man klug: Das gilt natürlich auch für jene, die – rückblickend als solche erkannt – in der Steuergruppe der pfarr.region\_liebfrauenberg gemacht wurden.

Die für mich entscheidende Erfahrung aus dem Pilotprojekt ist: Wer bei der gewohnten Organisationskultur bleibt, hat angestrebte strukturelle und inhaltliche Erneuerungen bereits zu Grabe getragen. Das gilt selbstverständlich auch für die Kirche. In der Diözese

Feldkirch finden sich mehrere Bilderbuchbeispiele, wie Regionalisierungsversuche an der Verweigerung dieses Kulturwandels – vor allem was die Missachtung von basalen Standards der Organisations- und Personalentwicklung betrifft – gescheitert sind.

So mühsam sich der Wandel „äußerer“ Strukturen (zB Errichtung von Pfarrverbänden) für die Betroffenen und Beteiligten zunächst darstellen mag: Der entscheidende Schritt hin zu einer zukunftsfähigen Organisation „Kirche“ – auch in den Pfarrgemeinden! – wird der Wandel der „inneren“ Strukturen, die Veränderung der (oft unbewusst und manchmal ungewollt) gelebten Organisations-Kultur sein.

Elemente dieses not-wendenden Wandels sowie Überlegungen zu Lösungsansätzen im Pilotprojekt pfarr.region\_liebfrauenberg wurden aus dem Originalwortlaut der Befragung der MitarbeiterInnen in der Regionalen Steuergruppe als „Lernpotentiale“ verdichtet. Ein erster Entwurf wurde im ReSt am 29.06.2011 diskutiert und ergänzt. Die vom Prozessbegleiter daraus erarbeitete Endfassung wurde nach Einarbeiten schriftlichen Rückmeldungen von den MitarbeiterInnen im ReSt frei gegeben.

Ein Tipp: Verantwortliche für künftige Veränderungsprozesse in der Kirche (zB Leiter von Pfarrverbänden) werden die Rückmeldungen der Beteiligten im Originalwortlaut (Seite 36f.) mit Gewinn vor den daraus verdichteten Lernpotentialen (Seite 11f.) lesen.

Die Texte im Anhang liefern weitere Impulse zu Lösungsansätzen für das (leider weithin verdrängte) Führungs- und Kultur-Dilemma in der Katholischen Kirche. Meine eigenen „Anmerkungen zur Führung in der Kirche“ entstammen allesamt Gesprächen mit haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in der Diözese Feldkirch. Einen weit grundsätzlicheren Ansatz reflektiert die Provinzleitung der niederländischen Dominikaner.

Allen, die engagiert an der Entwicklung der pfarr.region\_liebfrauenberg mitgearbeitet und so diesen Erfahrungsschatz ermöglicht haben, einen herzlichen Dank und alles Gute für die weiteren Lebens- und Kirchenwege!

Gerhard Vonach  
qmv Organisationsberatung  
2004-2011 Prozessbegleiter der pfarr.region\_liebfrauenberg

## 1.1 Kurzbeschreibung

### **Pfarrgemeinden in der pfarr.region\_liebfrauenberg**

Pfarrgemeinde Maria Heimsuchung, Rankweil

Pfarrgemeinde zur Hl. Agatha, Meiningen

Pfarrgemeinde zum Hl. Eusebius, Brederis (bis 2009 Expositur der Pfarre Rankweil)

Pfarrgemeinde zum Hl. Bartholomäus, Übersaxen

## 1.2 Entwicklungsphasen

### **Phase 0: Vorbereitung**

Arbeitsjahr 2003/04

Prozessbegleitung:	Mag. Harald Panzenböck, Pastoralamt
Ansprechpartner der Diözese:	Dr. Elmar Fischer, Generalvikar

- Juni 2003: erste Sitzung des Projektrates. Ziel des Vorbereitungsprojektes ist die Bildung einer Seelsorge-Region aus den Pfarrgemeinden Brederis, Meiningen, Rankweil und Übersaxen.

Die Zusammensetzung der Region aus den vier Pfarrgemeinden erfolgt aufgrund der Personalsituation (zunehmender Priestermangel) ohne Analyse gewachsener regionaler Alltagswege und -beziehungen, schulischer oder gemeindlicher Zusammenhänge.

- Pfarrer Klaus Bissinger (Rankweil) und Pfarrer Franz Troppe (Brederis) gehen mit 31.08.2004 in den Ruhestand. Mag. Paul Burtscher (Pfarrer in Meiningen), übernimmt mit 01.09.2004 zusätzlich Brederis, Mag. Wilfried Blum (Pfarrer in Göfis) wird mit der Leitung der Pfarren Rankweil und Übersaxen sowie mit der Koordination der Gesamtregion betraut.
- September 2003 bis September 2004: Teilnahme eines Teils der Führungskräfte am Intervallkurs „Leitung von Pfarrgemeinden in Seelsorgeregionen“ (Leitung: Helmut Höfl und Anna Hennersperger).

### **Phase 1: Konstituierung**

Herbst 2004 bis zur PGR-Wahl im Frühjahr 2007

Leitung der Pfarr-Region:	Mag. Wilfried Blum, Pfarrer in Rankweil
Prozessbegleitung:	Mag. Gerhard Vonach, qmv Organisationsberatung
Ansprechpartner der Diözese:	Dr. Walter Schmolly, Leiter des Pastoralamtes

- Errichtung der Projektstrukturen und Definition der Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse:
  - ReSt = regionale Steuergruppe
  - RegF = Regionalforum (Vertreter der Pfarrgemeinderäte und Organisationen in der Region)
  - thematische, pfarrübergreifende Arbeitsgruppen

Einer bewusst klein besetzten und arbeitsfähig gehaltenen Steuergruppe („ReSt“) wird der „Aufsichtsrat“ Regionalforum, der die strategischen Entscheidungen zu treffen hat, zur Seite gestellt.

- Eine der Bedingungen des Projektleiters für das Übernehmen der Leitungsrolle ist ein eigenes Budget der Pfarr-Region. 50% der Aufwände übernimmt das Pastoralamt, die andere Hälfte wird nach Katholikenzahl und Finanzkraft auf die beteiligten Pfarrgemeinden aufgeteilt (Rankweil 60%, Brederis und Meiningen je 15%, Übersaxen 10%). Regionale Projekte finanzieren sich durch Teilnehmerbeiträge teilweise selbst.
- Es ist gemeinsame Überzeugung der MitarbeiterInnen im ReSt, dass ein kirchlicher Organisationsentwicklungsprozess ein spirituelles, keinesfalls ein rein organisatorisches Unternehmen sein kann. Ziel der pfarr.region\_liebfrauenberg muss es sein, Kirche unter veränderten kirchlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen neu zu leben. Regionale Zusammenarbeit darf nicht nur zu mehr Terminen, sondern muss zu einem „Mehrwert“ führen.
- Für die mittelfristige Planung bietet sich das 3-Phasen-Modell von Helmut Höfl und Anna Hengersperger aus dem Intervallkurs „Leitung von Pfarrgemeinden in Seelsorge-Regionen“ an (Seite 22), das durch die „Schritte zur regionalen Zusammenarbeit“ nach Prof. Dr. Michael Ebertz (Seite 34) ergänzt wird.
- In der 1. Phase geht es daher um
  - ein gegenseitig wertschätzendes Kennen-Lernen der Pfarrgemeinden,
  - regionale Arbeitsgruppen, die dem Austausch bestehender pfarrlicher Initiativen oder der Entwicklung zusätzlicher überpfarrlicher pastoraler Aktivitäten dienen,
  - gemeinsam organisierte Schulungen.Die gewachsenen Strukturen in den einzelnen Pfarrgemeinden werden nicht angetastet.
- Mit einer Werbeagentur werden die Wort-Bild-Marke der pfarr.region\_liebfrauenberg sowie Materialien für die Öffentlichkeitsarbeit (Vorlagen für Plakate, Handzettel usw.) entwickelt.
- Als Zielpunkt der 1. Phase wird die PGR-Wahl im Frühjahr 2007 fixiert: Im Hinblick auf die in der 2. Phase zu entwickelnden arbeitsteiligen Aktivitäten sollen die Strukturen auch auf PGR-Ebene an diese Anforderungen angepasst werden (zB ein vom Pastoralamt beauftragte Regionsverantwortliche in jedem PGR, Seite 23).
- Weil sich die Pfarren Rankweil und Übersaxen den Pfarrer teilen (müssen), braucht es eine Abstimmung der Gottesdienstordnung. Weiter gehende Koordinationen werden angesichts des (teilweise vielleicht nur vermuteten) Widerstands in der Pfarre Rankweil nicht angegangen, was zu einer baldigen Überforderung des Pfarrers, der zwei Pfarren voll zu versorgen hat, führt.

## Phase 2: Zielsuche

Frühjahr 2007 bis Frühjahr 2010

Leitung der Pfarr-Region:	Mag. Wilfried Blum, Pfarrer in Rankweil
Prozessbegleitung:	Mag. Gerhard Vonach, qmv Organisationsberatung
Ansprechpartner der Diözese:	Dr. Walter Schmolly, Leiter des Pastoralamtes

- Für die 2. Phase wurden die Entwicklung arbeitsteiliger Strukturen vereinbart – mit dem Hauptziel der Entlastung der haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen – da nicht in jeder Einzelpfarre alle pastoralen Aktivitäten (also vier Mal extra) angeboten werden.

Einzelne Versuche, arbeitsteilige Formen der Zusammenarbeit zu etablieren (zB ein gemeinsames Pfarrblatt) werden begonnen; unter Berufung auf die gewohnte Praxis oder dem Hinweis auf praktische Probleme kommen sie rasch ins Stocken. Trotz des vorhandenen Bewusstseins, dass die bisherige Intensivität ehrenamtlichen Engagements so nicht weiter gehen wird, siegt der Wunsch, die bisher gewohnte Vorstellung von Pfarrgemeinde zu „verlängern“ (so lange es noch irgendwie möglich ist).

Ausdrücklich artikulieren einzelne Hauptamtliche die Gefahr der Überforderung, was aber zu keinen wirklichen Konsequenzen führt – letztlich auch nicht bei jenen, die die Überforderung einmahnten.

- Der bevorstehende Pfarrerwechsel in Meiningen und Brederis (Mag. Antony Payyapilly folgt auf Mag. Paul Burtscher) entzieht dem ReSt für fast ein Jahr die Möglichkeit konsequenter Zielorientierung. Der Hochblüte der regionalen Arbeitsgruppen entspricht es, dass das ReSt seine Aufgaben auf die Koordination und Unterstützung dieser Arbeitsgruppen sowie auf die Koordination mit dem Pastoralamt beschränkt.
- Der Prozessbegleiter weist wiederholt auf die unverzichtbare Bedeutung von Zielen für Entwicklungsprozesse hin. Die Koordination überpfarrlicher Arbeitsgruppen bedarf keiner (kostenaufwändigen) externen Begleitung, sondern könnte vom ReSt selbst wahrgenommen werden.
- Gegen den diözesanen Prozess „Wege der Pfarrgemeinden“ gibt es große Vorbehalte (eigene Klausur des ReSt, Seite 29). Ohne echten Kulturwandel in der Kirche Vorarlbergs sieht das ReSt weitere Entwicklungsprozesse von vorneherein zum Scheitern verurteilt:
  - Bei bisherigen Regionalisierungsbestrebungen blieb die Umsetzung der Willkür der beteiligten Priester überlassen. Ein Einfordern von Vereinbarungen oder eine wirksame Unterstützung durch die (Diözesan-) Leitung wurden kaum wahrgenommen.
  - Im – bei Veränderungsprozessen unvermeidlichen – Konfliktfall wurden bisher fast flächendeckend die ehrenamtlichen Laien „geopfert“ und die Priester „geschützt“.

Wegen dieser Bedenken schließt das ReSt eine aufwändige aktive Beteiligung an der Entwicklung zunächst aus. Es revidiert diese Entscheidung später in Anerkennung der ehrlichen und mit hohem persönlichen Einsatz professionell aufgesetzten Bemühungen des Pastoralamtsleiters.

- Stark diskutiert wird das Angebot des Pastoralamtes, über einen spirituellen Ansatz zu neuen Zielen zu kommen: Ein Teil des ReSt verbindet große Hoffnungen mit dem Projekt „Spirituell entscheiden“ (auf Basis der ignatianischen Exerzitien in Kombination mit bewährten Methoden der Organisations- und Gemeinde-Entwicklung). Einzelne haben große Befürchtungen: „Man weiß nicht, was da heraus kommt“, das Projekt ist zu zeitaufwändig und im Ergebnis unplanbar, weitreichende Änderungen werden befürchtet.
- Pfarrer Mag. Wilfried Blum resigniert auf die Pfarre Übersaxen, zum Pfarrmoderator wird P. Mag. Daniel Dolhan OFMCap ernannt. Der neue Pfarrmoderator ist nicht bereit, sich aktiv am Regionalisierungsprozess zu beteiligen. Die Unterstützung durch Supervision führt zu keiner Änderung seiner Einstellung bezüglich der Teilnahme an der Pfarr-Region.
- Am 27.05.2009 wird Brederis zur Pfarre erhoben. Die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, die schon bisher zur Mitarbeit im ReSt nicht bereit waren, konzentrieren sich noch stärker auf den Aufbau der eigenen Pfarre.
- Die Bemühungen des Prozessbegleiters, stimmige Wege für eine stärkere Einbindung von Brederis und Übersaxen in das ReSt zu finden, führen zu keinem Ergebnis.
- Die Pfarrgemeinderäte nehmen zunehmend weniger Anteil am Regionalforum.

### Phase 3: Ende

Frühjahr 2010 bis Frühjahr 2011

Leitung der Pfarr-Region:	Mag. Wilfried Blum, Pfarrer in Rankweil
Prozessbegleitung:	Mag. Gerhard Vonach, qmv Organisationsberatung
Ansprechpartner der Diözese:	Dr. Walter Schmolly, Leiter des Pastoralamtes

- Die Entscheidung der Diözese, die Pfarrstrukturen von 2004 (mit Ausnahme von Übersaxen) zu belassen, führt zu großer Erleichterung und einem abrupten inneren Abschied von der pfarr.region\_liebfrauenberg.

Allein die Pfarre Übersaxen, die sich allein gelassen fühlt, ist sowohl von dieser Entscheidung wie auch der überraschend einhelligen Reaktion der anderen drei Pfarrgemeinden enttäuscht. Ihr – auf Basis gewachsener regionaler Alltagswege und -beziehungen, schulischer und gemeindlicher Zusammenhänge – geäußerte Wunsch nach Zugehörigkeit zur Pfarre Rankweil kann bis zur offiziellen Beendigung der pfarr.region\_liebfrauenberg nicht mehr geklärt werden.

- Äußerlich wird das Pilotprojekt pfarr.region\_liebfrauenberg am 29.06.2011 zu einem organisatorisch sauberen Abschluss gebracht: Information und Dank an alle Betroffenen, Schlussbesprechung und „Feier“ im ReSt, Ergebnissicherung (Abschlussbefragung, Seite 36ff., sowie diese Dokumentation).

## 1.3 Persönliche Ernte

Was nehme ich für mich als wichtigstes Ergebnis der pfarr.region\_liebfrauenberg mit?  
(Mitteilungen der MitarbeiterInnen im ReSt beim Abschlusstreffen am 29.06.2011)

- Das gegenseitige Kennen-Lernen und der Blick über den Kirchturm hinaus (Agathe Kühne, Meiningen)
- Die Vielfalt der Ideen und das gemeinsame Auf-dem-Weg-Sein, das bestärkend und motivierend war (Gabi Fritsch, Übersaxen)
- Die Frage: Wie entsteht Verbindlichkeit für etwas, das langfristig Bestand hat und trägt? Da werde ich in Zukunft ganz genau hinschauen, bevor ich in etwas meine Zeit investiere (Thomas Gassner, Rankweil)
- Das Pilgerteam: Da haben wir offenbar ein Anliegen heutiger Menschen angesprochen. Die Gründungsidee beim Regionalforum war eine Sternstunde für eine zeitgemäße spirituelle und pastorale Arbeit (Brigitte Knünz)
- Wenn die Motivation stark und die Ziele klar sind, dann entstehen Spuren und es bewegt sich etwas (Wilfried Blum, Rankweil)
- Positive und negative Erfahrungen für den zukünftigen Pfarrverband: Wie kann ich mit was umgehen? Worauf müssen wir achten? (Antony Payyapilly, Meiningen-Brederis)



## 1.4 Lernpotenziale:

### 4 „Mitbringsel“ für zukünftige Pfarrverbände und Seelsorgeräume

In der Steuergruppe der pfarr.region\_liebfrauenberg wurde aus kirchlicher Sicht Neues angedacht, in einzelnen Arbeitsgruppen neue pastorale Möglichkeiten ausprobiert, aber nichts grundlegend Neues erfunden. Daher sind die hier angeführten Lernpotenziale im Kern nichts anderes als bewährte Standards der Organisations- und Personalentwicklung. Allein deren Auswahl beruht auf den Erfahrungen im spezifischen Kontext der pfarr.region\_liebfrauenberg.

Alle diese Lernpotenziale – die einen Kulturwandel zu einer zukunftsfähigen Organisation „Kirche“ insgesamt umschreiben – gelten daher auch unabhängig von Größe oder Kooperationsform des zusammenarbeitenden kirchlichen Raumes (Einzelpfarre, Pfarrverband oder Seelsorgeraum, selbstverständlich auch Diözesanebene).

*Kursiv und in „...“ gedruckte Texte* sind Originalzitate aus der Abschlussbefragung des Regionalen Steuerteams (Kap. 2.8) oder Zitate aus der Abschlussbesprechung des ReSt. Aus Erfahrung mit einer verbreiteten kirchlichen (Un-) Kultur sei daran erinnert: Die vorurteilsfreie Wahrnehmung von gemachten Erfahrungen – auch wenn sie an gewohnten und lieb gewordenen Bildern „kratzen“ – entspricht einer hohen Wertschätzung gegenüber engagierten kirchlichen MitarbeiterInnen.

#### **Lernpotential 1:**

Eine gute Entwicklung erfordert eine gute Führung.

**Konsequente Führung entscheidet – nicht alles allein und schon gar nicht selbstherrlich – aber über das Gelingen oder Misslingen der Entwicklung zu einer tragfähigen kirchlichen Zukunft. Dazu gehört das beharrliche Verfolgen vereinbarter Ziele – auch gegen Widerstände! – und eine klare Absage an (die kirchenübliche) Unverbindlichkeit und Beliebigkeit.**

#### Erfahrungen:

1. *„Motivierte, am selben Ziel arbeitende Menschen verbreiten eine ansteckende Atmosphäre. Ist dieser gemeinsame Geist spürbar, macht er Kräfte frei, auch Schwieriges zu überwinden oder zu bewältigen.“ – „Eine klare Aufgabe und ein klares Ziel binden die Betroffenen und bewirken einen hohen Grad an Verbindlichkeit.“*

In der Experimentierphase von Pfarr-Regionen – und dazu gehörte die pfarr.region\_liebfrauenberg – waren Struktur und Ziele der (gemeinsamen) Entwicklung den jeweils Agierenden der Region überlassen. Jenseits einer – als sehr wertschätzend empfundenen – „Betreuung“ durch das Pastoralamt gab es so gut wie keine Vorgaben: „Probiert einmal“ und „Schaut, was für euch richtig ist“.

*„Es ist schade um die Zeit und das Geld, in „offene Projekte“ zu investieren und zu schauen, ob am Ende eine Pfarre bereit ist mitzumachen. Eine Region lebt von Verbindlichkeit.“*

2. Die Verantwortlichen in den Pfarrgemeinden (Pfarrer, Pfarrgemeinderat usw.) sind gleichzeitig Betroffene einer strukturellen Veränderung, die im Grunde niemand will – und von pastoralen Entwicklungen, die sich niemand richtig vorstellen kann. Wirkliche Entwicklung bedeutet (auch schmerzhaft) Abschiede von Gewohntem und führt naturnotwendig zu inneren und äußeren Konflikten.

Gute Team- und Entwicklungsarbeit basiert auf einer hohen Reflexionskultur. Diese kann von betroffenen Beteiligten allein nur schwer oder nicht gewährleistet werden, da sie von ihren Aufgaben her ggf. widersprüchliche Interessen zu vertreten haben.

*„Die externe Moderation hat in der Formierung der Region sicher großen Gewinn gebracht, weil sie kompetent und prozessorientiert geführt wurde. Alle anderen war zu sehr mit Interessen behaftet – bei solch einem Experiment.“*

#### Konsequenzen:

1. Es ist Aufgabe der Führung, für gemeinsame Ziele und fördernde Rahmenbedingungen zu sorgen. Das gilt für die Klarheit und Konsequenz der Diözesanleitung („Was nützt es, wenn der Pastoralamtsleiter ja sagt und vom Bischof keine Zustimmung bzw. keine Antwort kommt?“) ebenso wie für die Führungsqualität in Pfarrverband oder Seelsorgeraum.

Die Ziele der konkreten Veränderungsprozesse sind zwischen Auftraggeber (Diözese) und Betroffenen (Pastoralteam?) auszuhandeln und in Kraft zu setzen, ein konkreter Zeitrahmen für die Umsetzung in Lernschritten verbindlich zu vereinbaren und die Fortschritte periodisch nachzuweisen bzw. zu kontrollieren. Abweichungen führen zur Analyse der Gründe dafür und zu Nachbesserungen im organisatorischen und/oder personellen (!) Bereich (Beispiel Seite 33 „Was ist ein klares gemeinsames Ziel?“).

Werden die Ziele von Zusammenarbeit und Neu-Entwicklungen sich selbst überlassen, setzt sich unweigerlich das „alte Paradigma“ durch – die eigene (bisher eigenständige) Pfarre ist den Beteiligten selbstverständlich weiterhin näher als die (neuen) gemeinsamen Strukturen.

Wenn Pfarrverbänden und Seelsorgeräumen eine gute Zukunft eröffnet werden soll, ist daher die bisher flächendeckende Praxis, die Führungsaufgaben dem zuständigen Pfarrer zu übergeben und ihm Art und Umfang der Umsetzung einfach zu überlassen, aufzugeben. Die Qualität der geleisteten Führungsarbeit ist zu evaluieren und laufend zu verbessern. Werden die Führungsaufgaben nicht oder zu wenig vereinbarungsgemäß wahrgenommen, sind durch die Diözesanleitung wirksame (!) Korrekturmaßnahmen zu setzen.

2. Wenn Pfarrverbände und Seelsorgeräume eine gute Zukunft eröffnen sollen, ist eine qualitativ hochwertige externe (!) Begleitung der Entwicklungsprozesse unabdingbar.

3. Die Aufgabe der Führung und die Aufgabe der Begleitung sind klar zu trennen: Führung (mit klaren Vorgaben) kann nur durch die jeweils hierarchisch höhere Ebene erfolgen, Begleitung gewährleistet die Qualität der Prozesse und die Lebbarkeit der Entscheidungen für alle Beteiligten. Bei Bedarf ist sie durch Einzel-Coaching zu ergänzen.

Der zuständige Leiter des Pfarrverbandes oder des Seelsorgeraumes hat der Versuchung, seine Führungsaufgaben an die Begleitung zu delegieren, zu widerstehen. Es ist Verantwortung der Diözesanleitung, nachhaltig dafür zu sorgen, dass die Führungsaufgaben auf Ebene des Pfarrverbandes oder des Seelsorgeraumes in der erforderlichen Qualität wahrgenommen werden (können).

## **Lernpotential 2:**

Qualität entsteht aus Spiritualität UND Organisationsentwicklung.

**Kirchliche Organisation und Organisationsentwicklung tragen den Keim des Spirituellen in sich. Wer spirituelle Kraft und die saubere Methodik von Entwicklungsprozessen gegeneinander ausspielt, hat zumindest eines von beiden nicht verstanden.**

### Erfahrungen:

1. *„Das Zusammenwachsen ist eben ein „Prozess“. Der Prozess deutet auf einen Weg hin, der in den Anfängen sehr holprig ist. Ein spiritueller Prozess ist der zweite Schritt, der erst dann stattfinden kann, wenn die Rahmenbedingungen dafür geschaffen sind; sprich: organisatorische Arbeit. Ein spiritueller Prozess kann wohl als ein Ziel dieses Zusammenlebens definiert werden. Es kann allerdings nicht als einziges Ziel (erstes Ziel) formuliert werden, weil die organisatorischen Aufgaben einen wichtigen Teil des Pfarrlebens ausmachen.“*
2. *„Ich finde es immer wieder eine „spirituelle Auszeichnung“, wie wir untereinander auch bei verschiedenen Meinungen miteinander umgehen.“*
3. *„Der Gefahr, (bei einer Besprechung am Anfang) zuerst den Impuls zu hören und dann „zum Anderen“ überzugehen, anstatt alles durchdringen zu lassen vom einzigen Sinn her, waren wir immer wieder ausgesetzt. Dennoch glaube ich, dass wir redlich auf der Suche waren nach dem Wesentlichen bzw. dem jetzt Richtigen.“*
4. *Mehrere MitarbeiterInnen im ReSt waren OE-geschult.*

MitarbeiterInnen in den Pfarrgemeinden, die fähig sind, die für das neue Pastoralteam geforderten Aufgaben ehrenamtlich zu übernehmen, dürfen eine entsprechende Unterstützung erwarten. Auch die zunehmende Unmöglichkeit, ausgeschriebene Stellen für „Laien“mitarbeiterInnen in der Pfarrpastoral (quantitativ und qualitativ) ausreichend zu besetzen, hat nicht zuletzt mit den dortigen Arbeitsbedingungen – und diese wieder mit weithin mangelnder Führungsqualität der Pfarrer – zu tun.

### Konsequenzen:

1. Das Bemühen um Spiritualität und um spirituelle Durchdringung des Alltags ist tragender Hintergrund allen kirchlichen Handelns. Strategische Entscheidungen sind grundsätzlich auf ihre theologische Tragfähigkeit zu prüfen.
2. Jene Prozesse, die dazu dienen, diese Vorgaben umzusetzen, erfordern Zeit und gute Instrumente, keinesfalls nur den guten Willen der Beteiligten. Werden etwa Konflikte nicht offen thematisiert, analysiert und gemeinsam gelöst, sondern (kirchenüblich) „spiritualisierend harmonisiert“, dient dies nicht einem zielorientierten Ergebnis, sondern dem Erhalt bestehender (mehr oder weniger geschickt verdeckter) Machtstrukturen.
3. Ausbildung für alle Stufen von Führung ist unverzichtbar: Nur wenige Menschen, die im kirchlichen Dienst stehen, sind von ihrer Ausbildung und ihren bisher entwickelten persönlichen Fähigkeiten zu strategischem Denken befähigt. Führungsaufgaben, die ein vorrangig in Theologie ausgebildeter Mensch nicht einmal kennt, kann er auch nicht fruchtbar umsetzen.
4. Nicht in jeder Zusammenarbeit kann erwartet werden, dass die Beteiligten persönlich gut miteinander können. Es müssen also gezielt Strukturen (vor allem Sicherheiten für die strukturell „Schwächeren“, also die „Laien“!) geschaffen werden, die eine fruchtbare Arbeit über persönliche Beziehungen hinaus ermöglichen. Adäquate Prozesse fördern und ermöglichen gute Ergebnisse über schon vorher vorhandene Gemeinsamkeiten hinaus.

### **Lernpotential 3:**

Strukturprobleme sind rasch und transparent zu lösen.

**Wer Neues bewirken will, kann nicht in der alten Rolle verharren. Priester wie „Laien“ sind in jenen Aufgabenfeldern einzusetzen, die ihren Fähigkeiten am besten entsprechen. Verantwortliche und Gremien brauchen die für ihre Aufgaben erforderlichen Entscheidungskompetenzen.**

### Erfahrungen:

1. *„Der Status der Pfarrer hat sich nicht geändert; die Kirche wird um sie herumgebaut und um ihre Befindlichkeiten.“*  
  
*„In der pfarr.region\_liebfrauenberg haben wir die Gleichrangigkeit von Priestern und Laien häufig erlebt: JedeR wurde in seinen Anliegen ernst genommen.“*
2. *„Für die Zusammenarbeit (...) ist es erforderlich, dass ALLE hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Leitungsteam sind. (...) Meiner Meinung nach musste diese Frage geklärt werden, bevor eine Region ihre Arbeit überhaupt aufnehmen kann. Sonst erschwert die Situation die Zusammenarbeit in der Region. Hier sollte es auch von der Diözesanleitung eine klare Regelung geben.“*

Die rechtliche Sonderstellung des Wallfahrtsseelsorgers und seine in der Praxis ungeklärte Stellung in der Pfarre Rankweil belastet nicht nur die Pfarre und Betroffene persönlich wie beruflich, sondern ermöglichte auch einem Teil der Pfarre, sich aus Entwicklungsprozessen einfach „auszuklinken“.

Ungelöste strukturelle Probleme behindernden Entwicklungsprozesse und eröffnen Beteiligten die Möglichkeit, diese und deren Ziele zu unterlaufen. Sie dienen vor allem jenen, die aus amtlichen oder persönlichen Gründen Macht ausüben (wollen), die eigentlich Zuständigen und noch mehr die „Sanftmütigen“ bleiben auf der Strecke.

3. Die Regionale Steuergruppe hatte kein offizielles Mandat der zuständigen Gremien (Pfarrgemeinderat und Pfarrkirchenrat). Dadurch wurde sie strukturimmanent zu einem *„beratenden Gremium, dessen Beschlüsse und deren Umsetzung von vielen Faktoren in den jeweiligen Pfarren abhängig waren.“*

Eine wirkliche Steuerung war dadurch nur höchst begrenzt möglich, weil Entscheidungen letztlich in den einzelnen Pfarrgemeinden fielen (fallen mussten). Deren Gremien allerdings fühlten sich nur wenig verantwortlich für die regionale Entwicklung und setzten sich folgerichtig damit auch kaum auseinander. Wer aber nur am Rande in Entwicklungsprozesse involviert ist, kann strategische Aufgaben gar nicht wahrnehmen.

4. *„Die Teilnehmer (des Regionalforums) erlebten sich nicht als wirkmächtig; wenige Ergebnisse (Ziel war eher zu informieren, einzubinden, Commitment zu erzeugen...)“  
„... erlebte ich die Regionalforen immer wieder als einen Ort des Berichtes, des gemeinsamen Lernens und nicht der Entscheidung. Darum meine Hypothese: Bei den Regionalforen kam es zu wiederholten Berichten, die schon in den PGR-Sitzungen stattgefunden hatten. Dies machte die Regionalforen überflüssig.“*

#### Konsequenzen:

1. Wenn Pfarrverbänden und Seelsorgeräumen eine gute Zukunft eröffnet werden soll, sind Strukturprobleme bereits im Vorfeld (!) offen zu analysieren und zu klären.

Es ist Aufgabe der Leitung des Pfarrverbandes oder Seelsorgeraumes, eine Lösung dafür einzufordern, und Aufgabe des Auftraggebers (Diözesanleitung), eine tragfähige Lösung herbeizuführen.

2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen zur Übereinstimmung gebracht und eindeutig geklärt werden: Wer trifft wie welche Entscheidungen mit welcher Verbindlichkeit und welchen Konsequenzen?

Beauftragte Entscheidungsträger haben sich ihren Aufgaben zu stellen: Wer eine Führungsposition innehat, hat auch die daraus entstehenden Aufgaben verlässlich zu erfüllen – und nicht nur dann, wenn es „leicht geht“ oder er „Lust“ darauf hat.

Wer eine Leitungsfunktion in einer der beteiligten Pfarrgemeinden innehat, sich aber nicht um die Zusammenarbeit kümmert und bei Besprechungen laufend fehlt, hat die in gemeinsamen Gremien getroffenen Entscheidungen auch für sich und „seine“ Pfarrgemeinde zu akzeptieren. Da sonst jede Entwicklung leicht unterlaufen werden kann und anderen MitarbeiterInnen die Motivation abhanden kommt, ist diese Regelung auch strukturell zu verankern.

3. Die überkommenen Rollen in der Kirche sind Spiegelbilder überkommenen theologischen Denkens. Ohne Überdenken und Neu-Definieren der Aufgaben der Mitspieler kann Neues nicht wachsen. Die daraus erwachsenden (unbewussten und bewussten) Widerstände aller (!) Betroffenen sind ernst zu nehmen, zu benennen und offen zu bearbeiten.
4. Die kirchenrechtliche Vorgabe, dass Gemeindeleitung mit dem Vorsitz der Eucharistie verbunden sein muss, darf nicht zum (falschen!) Umkehrschluss führen, dass der Vorsitz in der Eucharistie automatisch zur Gemeindeleitung befähigt.

Wenn Pfarrverbände und Seelsorgeräume eine gute Zukunft eröffnen sollen, ist die (unter scheinbarem Zwang) zunehmende Automatik, alle Priester – unabhängig von ihren Fähigkeiten und Grenzen – nach einigen Kaplansjahren zu Pfarrern zu machen, kontraproduktiv und daher aufzugeben. Wer nicht fähig (oder nicht willens) ist, Führungsaufgaben zu erfüllen, kann keine Führung übernehmen.

Mit Ausnahme bestimmter Sakramente sind sämtliche Bereiche delegierbar. Delegation bedeutet ein Abgeben von Aufgaben und Verantwortung und nicht: Der Pfarrer macht, wozu er Lust hat und alles andere geschieht durch andere nach seinen Vorgaben und Wünschen (vgl. Schwarz, „Großzügige Delegation“, Seite 62).

5. Die Frage „Wie entsteht strukturelle Verbindlichkeit?“ ist verbindliche Überschrift über jeden Pastoralraum und wird bisher komplett unterschätzt. Die Beteiligten und die Betroffenen müssen wissen: Wir bleiben 15 Jahre beisammen und wir müssen den Weg gemeinsam gehen – komme was wolle. Ein Experiment, das nur auf gutem Willen der Beteiligten baut, hält im Konfliktfall nicht.

#### **Lernpotential 4:**

Feigenblätter lernen nicht laufen.

**Alle Beteiligten müssen wissen, „in welchem Film sie sitzen“ (möchten). Eine zukünftige arbeitsteilige Zusammenarbeit (mit Veränderungen in den einzelnen Pfarrgemeinden) ist – angesichts flächendeckend gegenteiliger Erwartungen der Betroffenen – offensiv und transparent zu entscheiden, zu entwickeln, zu kommunizieren und umzusetzen. Bloße organisatorische Anpassungen hingegen sind intern auszuhandeln und erfordern keine Corporate Identity, zementieren allerdings langfristig den Status Quo.**

#### Erfahrungen:

1. *„Es war jedem (thematischen) Team überlassen, flexibel auf die Gegebenheiten der Pfarre zu reagieren. Grundsätzlich galt das Regionalteam als Ideenbörse. Jeder hat seine Idee bzw. Erfahrung eingebracht und jedem Pfarrteam war es überlassen, ob/was/wie sie es umsetzen. Niemand hat einem anderen Team hinein geredet, was sie zu tun haben oder nicht. Wir sind auf der Ebene des Erfahrungsaustausches geblieben.“*

In der pfarr.region\_liebfrauenberg wurden zusätzliche (in den einzelnen Pfarrgemeinden bisher nicht „besetzte“) Initiativen sowie Arbeitsgruppen, die den Austausch bestehender Arbeitskreise förderten, angenommen und waren damit gut umsetzbar. Weithin gescheitert sind Versuche, arbeitsteilige Strukturen zu etablieren, die eine spürbare Veränderung – aber auch Entlastung! – in den einzelnen Pfarren bedeutet hätten. „Das Umdenken war kaum erforderlich, weil die Not dafür nicht vorhanden war.“

2. Die breite Pfarrbevölkerung interessiert sich nicht dafür, wie die Kirche ihre Dienste „organisiert“ oder ihre (weithin hausgemachten) Strukturprobleme löst. Sie wollen Pfarre und Pfarrer erhalten, weil sie nur so den Status Quo der von der Kirche erwarteten Dienstleistungen gewährleistet sehen.

Die anfänglichen Bemühungen, eine Corporate Identity der pfarr.region\_liebfrauenberg zu schaffen, wurden daher bald wieder aufgegeben oder nur eingeschränkt umgesetzt.

3. Schwindende personelle (haupt- und ehrenamtliche) Ressourcen treffen auf laufend höhere Anforderungen in der Umsetzung der „klassischen“ – und jährlich wiederkehrenden – pastoralen Angebote, die ihre Blüte in der „Hochzeit“ der Volkskirche der letzten drei Jahrzehnte des vergangenen Jahrhunderts erlebten.

#### Konsequenzen:

1. Dass Menschen in unsicheren Zeiten kleine, überschaubare Räume bevorzugen, ist nachvollziehbar. Zudem haben fast alle Beteiligten ihr Christ-Sein im geschützten Raum einer Einzelpfarre gelernt. Nur der höchst aufmerksame Umgang mit diesen Prägungen („Kirchturmdenken“) ermöglicht ein Überschreiten fast unverrückbarer innerer Grenzen.

Wenn Pfarrverbände und Seelsorgeräume eine gute Zukunft eröffnen sollen, darf sich die neue Zusammenarbeit zwischen den Pfarreien nicht auf zusätzliche – freiwillige sowie zufällige – Projekte beschränken. Kirchturmdenken und „Kantönlicheist“ werden nur aufgebrochen, wenn in den bisher eigenständigen Pfarrgemeinden selbst von Anfang an spürbare Veränderungen vorgenommen werden.

2. *Strategisches Denken und Handeln heißt Knochenarbeit.* – Wenn die Beteiligten in der sich weiter öffnenden Schere zwischen höheren Anforderungen und abnehmenden Personalressourcen nicht untergehen wollen, ist als erste und wichtigste Frage zu klären: Welche bisherigen – für die gesellschaftliche und kirchliche Situation der letzten 40 Jahre sinnvollen, für die nächsten 20 Jahre aber nicht mehr tragfähigen – pastoralen Initiativen sind (gezielt!) fallen zu lassen, um zeitliche und personelle Ressourcen frei zu machen für „das (noch unbekannt) Neue“?
3. Es braucht den Willen zur Arbeitsteilung (vgl. gemeinsame Baubehörden von politischen Gemeinden): Bloße Kooperation, gar die Etablierung zusätzlicher pastoraler Aktivitäten im Pfarrverband oder Seelsorgeraum werden auf dem Rücken der Hauptamtlichen und engagierter Ehrenamtlicher ausgetragen; Burnout-Erscheinungen sind vorprogrammiert.

Derselbe Effekt ist bei Beibehaltung oder sogar Ausweitung von personalintensiven Strukturen in einem Pfarrverband oder Seelsorgeraum (Pfarrgemeinderat, Pfarrkirchenrat und zusätzlich Pastoralteam!) bei gleichzeitiger Ausdünnung des haupt- und ehrenamtlichen Personals zu befürchten.

Sitzungstermine und der Koordinationsbedarf sind daher zu Gunsten von inhaltlichen Entwicklungen zu minimieren: So zB könnten die Sitzungen der Pastoralteams der einzelnen Pfarrgemeinden zu einem gemeinsamen Termin an einem gemeinsamen Ort stattfinden. Ähnliche Lösungen könnten für die (verkleinerten!) Pfarrgemeinde- und Pfarrkirchenräte angedacht werden.

Der PGR in der bisherigen Form scheint sich mangels KandidatInnen ohnehin zu einem Auslaufmodell zu entwickeln: Als eine mögliche Alternative bietet sich eine regelmäßige (zB jährliche) extern moderierte (!) Pfarrversammlung an. Sie könnte aus „Berufenen“ bestehen (Meinungsträger aus allen Gesellschaftsschichten) oder aus „zufällig Eingeladenen“ (vgl. das Modell der BürgerInnen-Räte im öffentlichen Bereich). Dieser „Pfarrgemeinde-Rat“ könnte die Wahrnehmung des pfarrlichen Lebens reflektieren und strategische Vorgaben andeuten, die im Pastoralteam weiter entwickelt und beschlossen werden.

## 1.5 Erfolgspotentiale

### Was wie weiter geht

Das abrupte „innere“ Ende der pfarr.region\_liebfrauenberg (Phase 3, Seite 9) brachte auch die schlagartige Beendigung der meisten gemeinsamen Aktivitäten und Arbeitskreise.

Bei der Besprechung des ReSt am 23.02.2011 wurden folgende Maßnahmen für die Zukunft besprochen:

Bibelteam	Wird als Arbeitskreis in der Pfarre Rankweil weiter geführt.
Pilgerteam	Wird voraussichtlich als Pilgerteam in der Pfarre Rankweil weiter geführt.
Vorbereitung der Versöhnungsfeiern	Meiningen/Brederis und Übersaxen möchten die als Bereicherung erlebte gemeinsame Vorbereitung fortsetzen.
Firmvorbereitung der 12-Jährigen	Die Zusammenarbeit ist gewünscht, eine Entscheidung bei Erstellung der Dokumentation noch offen.
gemeinsame Gottesdienstordnung im Gemeindeblatt	Wird – ohne das gemeinsame Logo – weiter geführt, wenn die Verantwortlichen der Pfarren die Termine rechtzeitig bekannt geben.
Kath. Bildungswerk	Gespräche mit einem Koordinator sollen aufgenommen werden.
Austausch der Pfarrblätter	Wer es persönlich wünscht, kann die Pfarrblätter weiterhin als pdf erhalten.

Die Entstehung weiterer gemeinsamer Aktivitäten bleibt als Möglichkeit aufrecht.

## 2.1 Kontaktadressen

### Auftraggeber

Dr. Walter SCHMOLLY Leiter des Pastoralamtes	Tel. 05522- 3485 -210 Fax 05522- 3485 -5 Mail <a href="mailto:walter.schmolly@kath-kirche-vorarlberg.at">walter.schmolly@kath-kirche-vorarlberg.at</a>
---	--

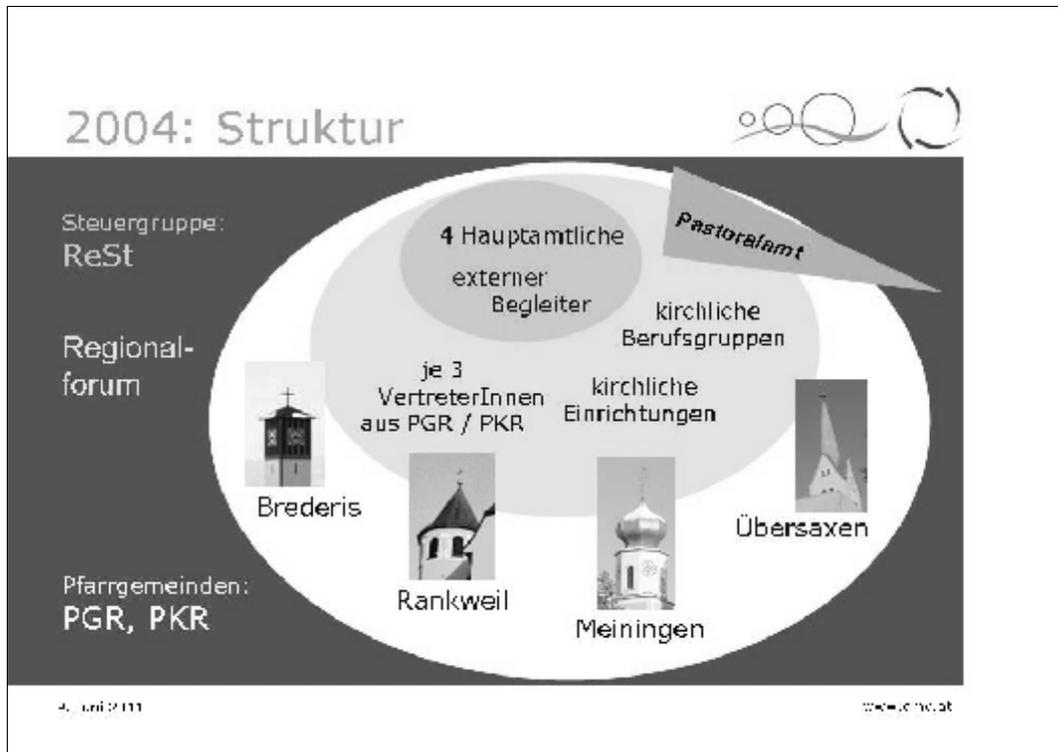
### Regionales Steuerungs-Team (ReSt)

Mag. Wilfried M. BLUM Pfarrer in Rankweil Leiter der Pfarr-Region, Projektleiter	Tel. 05522- 44001 -14 Mobil - Mail <a href="mailto:wilfried.blum@pfarre-rankweil.at">wilfried.blum@pfarre-rankweil.at</a>
Mag. Paul BURTSCHER Pfarrer in Meiningen und Brederis (bis 29.03.2008)	Tel. 05572- 583 67 Mobil 0664- 824 01 62 Mail <a href="mailto:paul.burtscher@utanet.at">paul.burtscher@utanet.at</a>
Gabi FRITSCH Pfarrteam Übersaxen	Tel. 05522- 462 48 Mobil 0664- 659 63 90 Mail <a href="mailto:gabi-fritsch@aon.at">gabi-fritsch@aon.at</a>
Mag. Thomas GASSNER Pastoralassistent in Rankweil (01.09.2006 bis 31.08.2011)	Tel. (dzt. Pastoralassistent in Feldkirch-Nofels) Mobil 0664- 225 91 35 Mail <a href="mailto:thomas.gassner@pfarre-rankweil.at">thomas.gassner@pfarre-rankweil.at</a>
Agathe KHÜNE PGR-Vorsitzende in Meiningen	Tel. 05522- 377 94 Mobil 0664- 590 21 39 Mail <a href="mailto:agathe.khuene@drei.at">agathe.khuene@drei.at</a>
Brigitte KNÜNZ Pastoralassistentin in Rankweil	Tel. 05522- 440 01 -12 Mobil 0664- 225 91 36 Mail <a href="mailto:brigitte.knuenz@pfarre-rankweil.at">brigitte.knuenz@pfarre-rankweil.at</a>
Cornelia NAGEL Pastoralassistentin in Rankweil (bis 31.08.2006)	(dzt. Pastoralassistentin in Hohenems – St. Konrad)) <a href="mailto:nagel.cornelia@cablenet.at">nagel.cornelia@cablenet.at</a>
Mag. Antony PAYYAPILLY Pfarrer in Meiningen und Brederis (ab 05.04.2008)	Tel. 05522- 822 00 Mobil 0676- 541 88 20 Mail <a href="mailto:antonyjose@gmx.at">antonyjose@gmx.at</a>

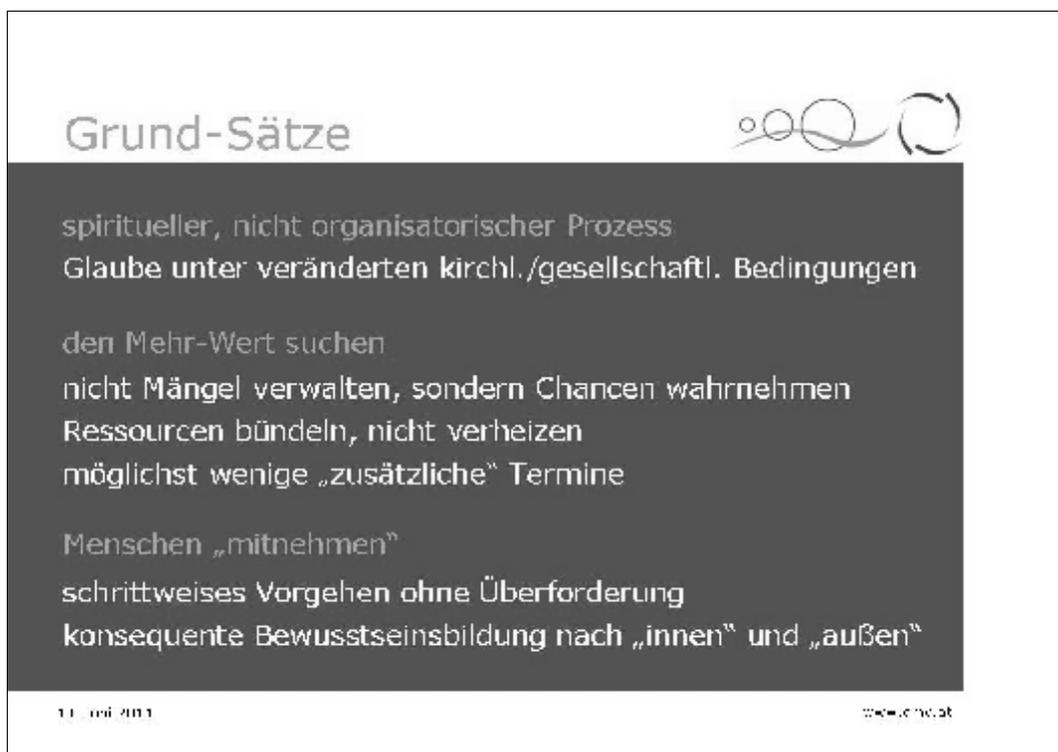
### Prozessbegleitung

Mag. Gerhard VONACH, MSc CMC Organisationsleiter Pfarre Frastanz Organisationsberater	Tel. 05522- 517 69 -16 Fax 05522- 517 69 -81 Mobil 0664- 351 23 80 Mail <a href="mailto:gerhard.vonach@pfarre-frastanz.at">gerhard.vonach@pfarre-frastanz.at</a>
---	---

## 2.2 Steuerung



### Werte



## Öffentlichkeitsarbeit

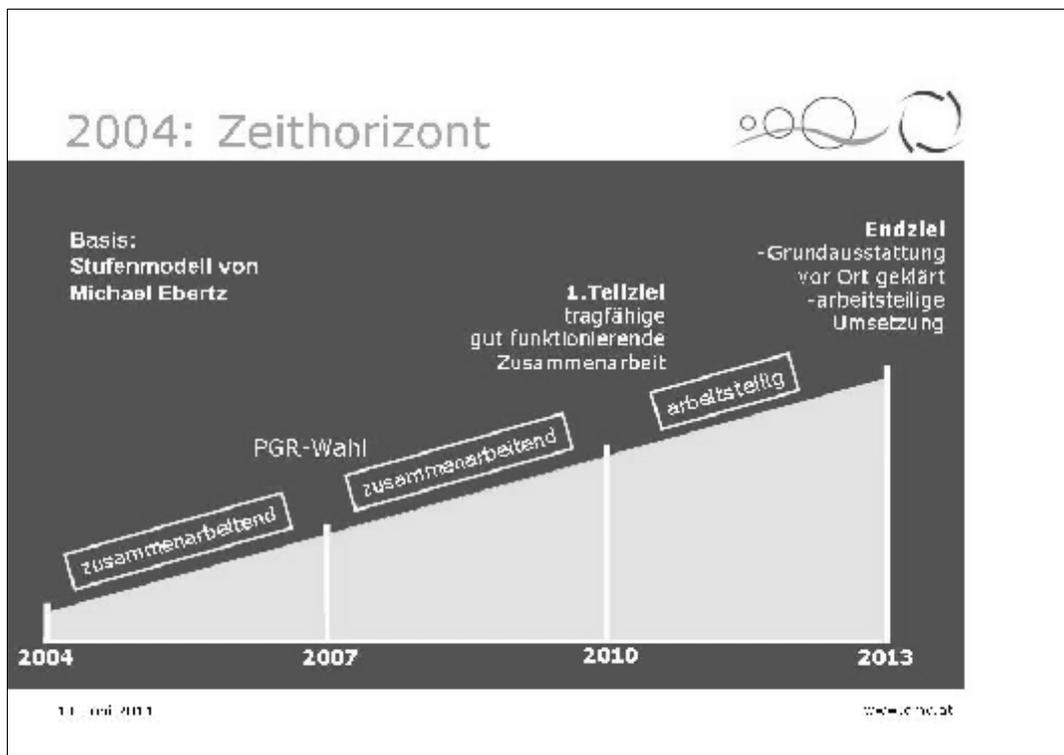
CD-Konzept 

pfarr.region  liebfrauenberg  
brederis . meiningen . rankweil . übersaxen

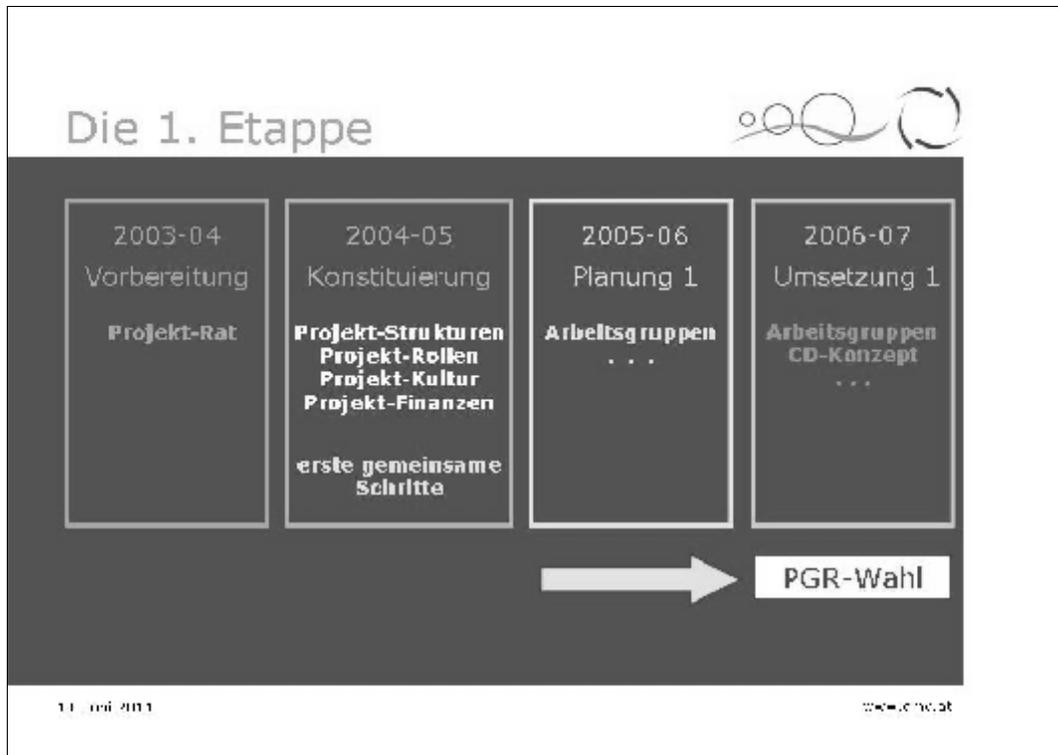


11. Juli 2011 

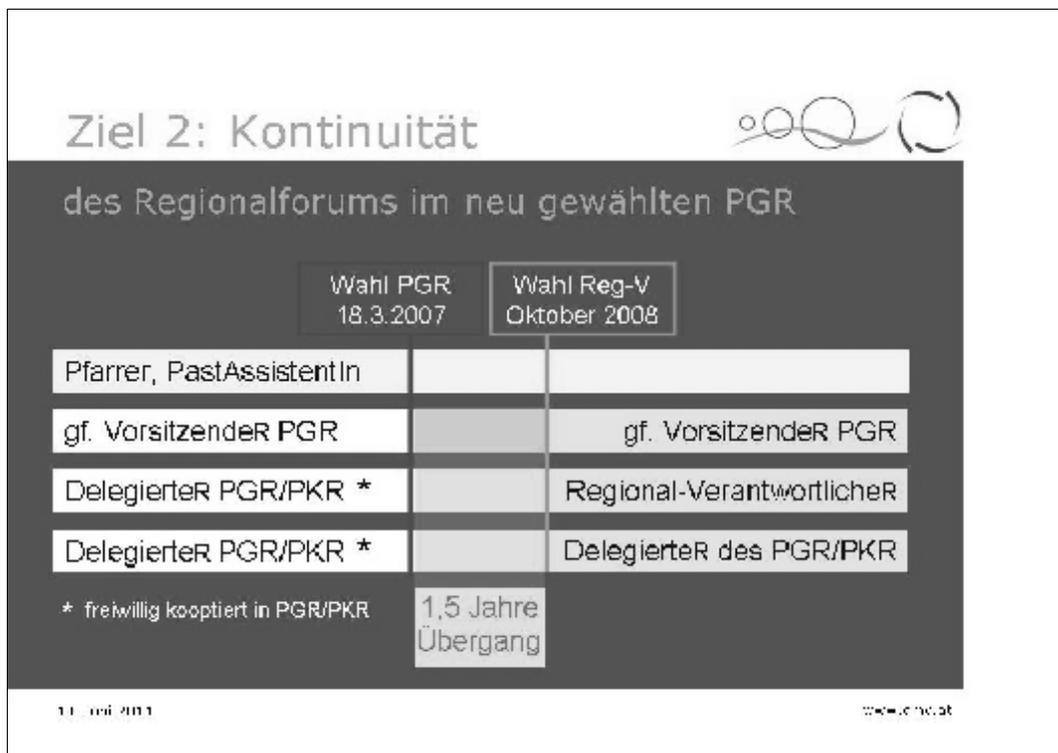
## Planung zu Beginn des Prozesses: 3 Phasen



## Detailplanung Phase 1



## Übergang Phase 1 zu Phase 2

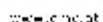


## Rollen und Kompetenzen: Regionalforum

### Regionalforum



<b>Vertretung</b>	die Pfarrgemeinde im regionalen Prozess vertreten Räume für regionale Projekte öffnen im Auftrag der Pfarrgemeinden Entscheidungen treffen
<b>Entwicklung</b>	PGR / PKR / PG - Regionalforum informieren Bewusstseinsbildung Identität der Region entwickeln Voraussetzungen für eine gute Kooperation und gemeinsame Entscheidungen schaffen
<b>Kontrolle</b>	kritische Instanz sein blinde Flecken bewusst machen die spirituelle Dimension wach halten den gemeinsam gegangenen Weg auswerten

11. Juli 2011 

## PGR: Neue Aufgaben am Übergang zu Phase 2

### Pfarrgemeinderat



bisher:  
Beauftragung für die Pastoral der einzelnen Pfarrgemeinde  
lose Kontakte im Dekanat

neu (kurzfristig):  
Beauftragung auch für die Mitverantwortung in der Region  
Entsendung von VertreterInnen ins Regionalforum  
in jeder Sitzung: TOP „pfarr.region liebfrauenberg“

neu (mittelfristig):  
Entwicklung arbeitsteiliger Strukturen

11. Juli 2011 

## 2.3 Regionale Arbeitsgruppen und Aktivitäten

### Strukturentwicklung

Zeitraum	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
				R	Ü	
2006	Strukturen nach der PGR-Wahl			R	Ü	Gerhard Vonach
2007-11	Finanzen der Region		M	R		Agathe Kühne
2007	Profil des PGR in der Region		M		Ü	Renate Dünser

### Öffentlichkeitsarbeit

Zeitraum	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
		B	M	R	Ü	
2004-05	Austausch von Veranstaltungen	B	M	R	Ü	Brigitte Knünz
2004-11	Seite der Region in Pfarrblättern	B	M	R	Ü	Thomas Gassner
2005+10	gemeinsamer Adventfolder	B	M	R	Ü	Brigitte Knünz
2005-06	CD-Konzept der Region					Wilfried Blum
2006-11	gemeinsame Gottesdienst-Ordnung	B	M	R	Ü	Thomas Gassner
2010	gemeinsames Pfarrblatt (1x/Jahr)	B	M	R	Ü	Thomas Gassner
2007	PR-Arbeit					Thomas Gassner
2007	Kommunikationskonzept für Region					W. Blum, FH Dornbirn

### Bildung, Ausbildung

Zeitraum	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
		B	M	R	Ü	
2005+06	Liturgieschulung	B	M	R	Ü	Burtscher/Blum/Knünz
2007	Lektorenschulung	B	M	R	Ü	Gerhard Haller
2007	Studentage Initiationssakramente	B	M	R	Ü	Herbert Nussbaumer
2006	Bibelkurs für Einsteiger	B	M	R	Ü	B. Knünz, W. Blum
2008+09	Besinnungstag in der Fastenzeit	B	M	R	Ü	Blum, Lorenz, Rädler

### Synergien

Zeitraum	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
		B	M	R	Ü	
2004-11	gemeinsame Bußfeier-Vorbereitung	B	M	R	Ü	Blum, Burtscher, Payap.
2005	Kirchenbesucher-Strom-Analyse	B	M	R	Ü	Karlheinz Marte
2006	Abstimmung Gottesdienstordnung			R	Ü	Wilfried Blum
2007-11	Protokoll-Austausch der PGR	B	M	R	Ü	Karlheinz Marte

2007-11	Firmung – Firmweg – Firmalter	B	M	R	Ü	Brigitte Knünz
	Firmung (mit 12 Jahren)	B	M	–	Ü	Antony Payyapilly
2007	gemeinsamer PGR-Grundkurs	B	M	R	Ü	Wilfried Blum
2007	Begleitung des Pfarrerwechsels	B	M	R	Ü	ReSt
2007	Begleitung des Pfarrerwechsels				Ü	Christian Kopf
2010-11	Regionale Bitt-Tage	B	M	R	Ü	Brigitte Knünz
2007-10	Synergien in der Verwaltung		M	R	Ü	Thomas Gassner

### Zusätzliche Angebote

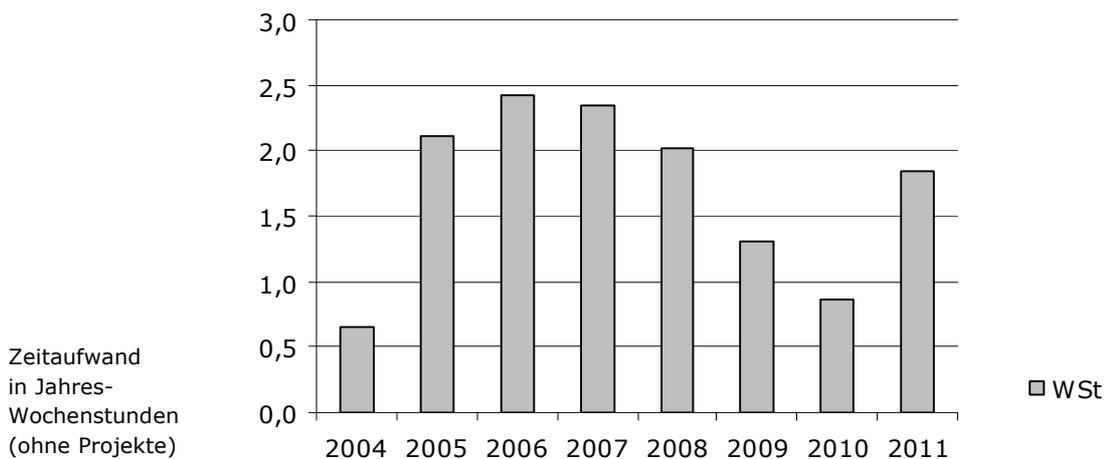
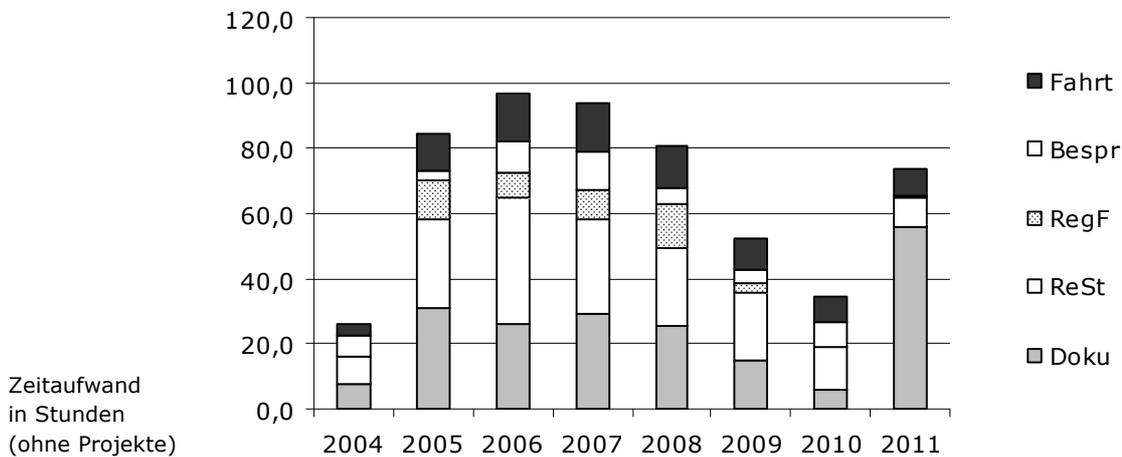
Zeitraum	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
2005	Wallfahrt nach Mariazell	B	M	R	Ü	G. Fritsch, W. Blum
2007-11	Fußwallfahrten			R	Ü	B. Knünz, G. Fritsch
2010	Pilgerfahrt nach Israel	B	M	R	Ü	W. Blum, E. Baldauf
2009	Wallfahrt nach Chartres	B	M	R	Ü	Wilfried Blum
2007-11	Bibelarbeit	B	M	R		Brigitte Knünz
2009	Kath. Bildungswerk der Region	B	M	R	Ü	Herbert Nussbaumer
2005-10	wöchentliche Laudes Hauptamtliche	B	M	R		Wilfried Blum

### Nicht umgesetzte Ideen

Planung	Arbeitsgruppe	Beteiligung				Leitung
2005	Tag der Region					----
2005	gemeinsamer „Groß-Event“					----
2006	Jugendkirche					Thomas Gassner
2007	Offenes Angebot für Jugendliche					an Dekanat delegiert
2008	Gastfreundschaft					Christoph Kessler
2008	gemeinsame Berg-/Feldmesse					----
2009	Schöpfungsverantwortung					Karlheinz Marte

Alle Protokolle sind elektronisch auf einer CD verfügbar und können im Pfarramt Rankweil angefordert werden.

## 2.4 Koordination



### 2004-2005

15.04.2004	14:00 – 16:00	Meiningen	Einzelbesprechung
17.04.2004	11:30 – 14:30	Göfis	Einzelbesprechung
06.10.2004	09:00 – 11:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
03.11.2004	14:00 – 16:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
03.11.2004	16:00 – 17:00	Rankweil	Einzelbesprechung
29.11.2004	14:30 – 18:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
10.12.2004	12:00 – 14:00	Frastanz	Einzelbesprechung
05.01.2005	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team

26.01.2005	09:00 – 10:00	Rankweil	Einzelbesprechung
02.02.2005	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
14.02.2005	10:30 – 12:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
04.03.2005	19:30 – 22:30	Rankweil	Regionalforum
30.03.2005	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
27.04.2005	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
25.05.2005	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
10.06.2005	19:30 – 22:00	Übersaxen	Regionalforum

### **2005-2006**

14.09.2005	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
28.09.2005	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
30.09.2005	09:00 – 10:30	Rankweil	Einzelbesprechung
28.10.2005	15:00 – 17:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
04.11.2005	16:00 – 22:30	Batschuns	Regionalforum
22.11.2005	11:30 – 12:00	Rankweil	Einzelbesprechung
28.11.2005	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
28.12.2005	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
18.01.2006	19:30 – 22:00	Meiningen	Regionalforum
01.02.2006	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
22.02.2006	14:00 – 17:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
29.03.2006	14:00 – 17:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
26.04.2006	14:00 – 18:00	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
08.05.2006	15:00 – 17:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
19.05.2006	19:00 – 22:00	Brederis	Regionalforum
24.05.2006	14:00 – 17:00	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
24.05.2006	17:00 – 19:00	Rankweil	Einzelbesprechung
26.06.2007	16:00 – 17:00	Feldkirch	Besprechung PR-Partner
05.07.2006	14:00 – 17:00	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
22.11.2005	12:00 – 13:30	Rankweil	Einzelbesprechung

### **2006-2007**

13.09.2006	16:00 – 17:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
20.09.2006	18:00 – 21:00	Feldkirch	Austausch der Regionen
22.09.2006	19:30 – 22:00	Rankweil	Regionalforum
27.09.2006	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
25.10.2006	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
08.11.2006	10:30 – 12:00	Rankweil	Einzelbesprechung
17.11.2006	09:30 – 10:30	Rankweil	Einzelbesprechung
29.11.2006	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
01.10.2006	12:00 – 12:30	Göfis	Einzelbesprechung
04.12.2006	13:30 – 16:00	Meiningen	Einzelbesprechung
27.12.2006	14:00 – 16:30	Brederis	Regionales Steuerungs-Team
24.01.2007	19:30 – 22:00	Übersaxen	Regionalforum

29.01.2007	13:30 – 14:30	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
29.01.2007	15:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
28.02.2007	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
20.03.2007	09:00 – 10:30	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
21.03.2007	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
27.03.2007	11:45 – 12:15	Göfis	Einzelbesprechung
28.03.2007	17:30 – 18:30	Brederis	Besprechung Pastoralamt
29.03.2007	14:30 – 18:30	Batschuns	Coaching
18.04.2007	14:00 – 16:30	Brederis	Regionales Steuerungs-Team
11.05.2007	08:30 – 12:30	Frastanz	Coaching
11.05.2007	19:30 – 22:00	Brederis	PGR-Tag
16.05.2007	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
20.06.2007	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
21.06.2007	15:00 – 16:00	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
25.06.2007	17:00 – 18:00	Rankweil	Einzelbesprechung

#### 2007-2008

20.07.2007	09:00 – 12:00	Batschuns	Einzelbesprechung
31.08.2007	11:00 – 13:00	Feldkirch	Einzelbesprechung
12.09.2007	15:00 – 16:00	Frastanz	Einzelbesprechung
26.09.2007	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
09.11.2007	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
28.11.2007	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
28.12.2007	13:15 – 17:45	Sargans	Regionales Steuerungs-Team
18.01.2008	17:00 – 21:00	Bad Waldsee	Klausur Regionalforum
19.01.2008	8:30 – 16:00	Bad Waldsee	Klausur Regionalforum
27.02.2008	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
26.03.2008	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
08.04.2008	10:00 – 11:00	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
25.04.2008	10:30 – 11:30	Frastanz	Einzelbesprechung
30.04.2007	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
13.05.2007	12:00 – 12:30	Altenstadt	Einzelbesprechung
28.05.2008	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
02.06.2008	19:30 – 22:30	Meiningen	Regionalforum
04.07.2008	14:00 – 15:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team

#### 2008-2009

12.09.2008	12:00 – 13:00	Meiningen	Einzelbesprechung
24.09.2008	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
27.10.2008	14:00 – 21:30	Batschuns	Klausur Regionales Steuerungs-Team
05.11.2008	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
10.11.2008	09:00 – 10:30	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
19.11.2008	19:00 – 22:00	Rankweil	Regionalforum
03.12.2008	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team

07.01.2009	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
18.02.2009	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
17.04.2009	13:00 – 14:00	Frastanz	Einzelbesprechung
22.04.2009	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
29.05.2009	10:30 – 12:30	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
29.06.2009	19:00 – 22:00	Rankweil	Regionalforum
30.06.2009	08:30 – 11:30	Feldkirch	Pastoralgespräch
08.07.2009	09:15 – 12:15	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
21.07.2009	17:30 – 18:30	Rankweil	Einzelbesprechung

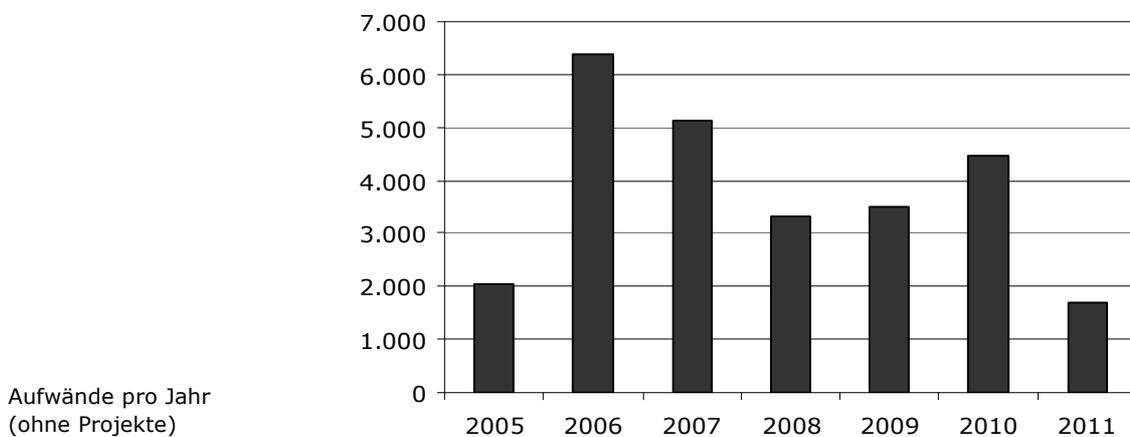
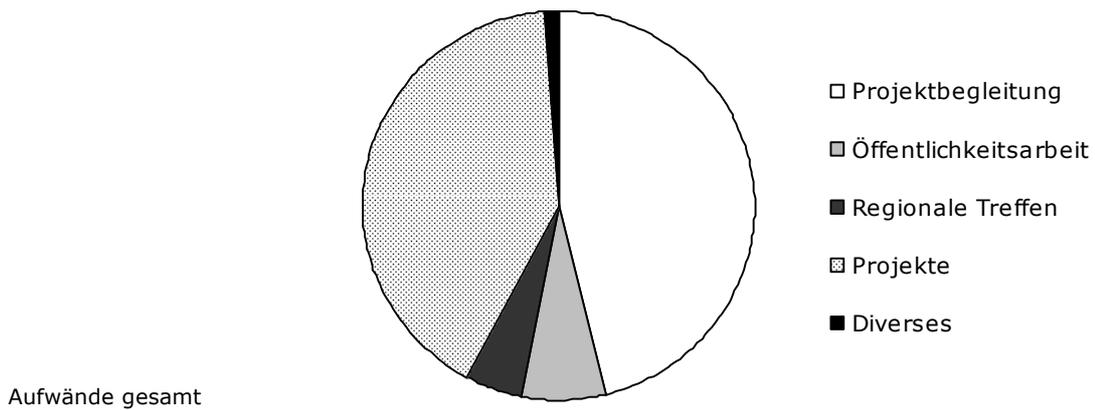
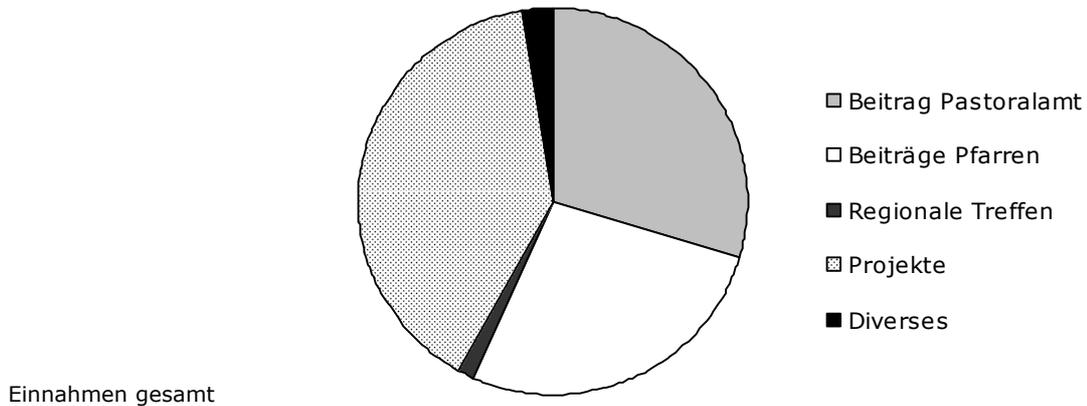
### **2009-2010**

24.09.2009	13:30 – 18:00	Batschuns	Einzelbesprechung
30.09.2009	14:00 – 17:00	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
21.10.2009	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
25.11.2009	13:30 – 15:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
24.02.2010	14:00 – 16:30	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
24.03.2010	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
16.04.2010	11:30 – 12:00	Meiningen	Einzelbesprechung
19.05.2010	10:30 – 12:00	Feldkirch	Besprechung Pastoralamt
19.05.2010	12:00 – 13:00	Feldkirch	Einzelbesprechung
26.05.2010	14:00 – 16:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team

### **2010-2011**

10.09.2010	14:00 – 16:30	Übersaxen	Regionales Steuerungs-Team
04.10.2010	19:00 – 22:00	Rankweil	Besprechung Pastoralamt
20.10.2010	14:00 – 17:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
29.10.2010	12:00 – 13:00	Feldkirch	Einzelbesprechung
09.11.2010	12:00 – 13:00	Meiningen	Einzelbesprechung
24.11.2010	19:00 – 22:00	Meiningen	Regionalforum
17.01.2011	10:00 – 14:30	Batschuns	Besprechung Pastoralamt
25.01.2011	12:00 – 13:00	Rankweil	Einzelbesprechung
26.01.2011	14:00 – 17:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team
04.02.2011	17:00 – 23:00	Bad Waldsee	Klausur PGR
05.02.2011	09:00 – 15:00	Bad Waldsee	Klausur PGR
23.02.2011	14:00 – 16:30	Meiningen	Regionales Steuerungs-Team
29.06.2011	16:00 – 18:00	Rankweil	Regionales Steuerungs-Team

## 2.5 Finanzen



## 2.6 Mehrwert

Anhand des Bildes vom Hausbau werden Mühen, aber auch Freuden, die man bei der Verfolgung des Ziels in so einem Projektes hat, aufgezeigt: Das Ziel ist, dass man gut im neuen Haus wohnen kann, dafür nimmt man in Kauf, dass es eine Mehrbelastung neben dem Alltagsgeschäft bedeutet, man erfährt aber auch ungeahnte Ressourcen bei Freunden und Bekannten, die mithelfen, die zusammenschweißen, miteinander die Freude über erreichte Teilziele teilen.

### **Was habe ich im Regionalisierungsprozess als Mehrwert entdeckt und erfahren?**

#### persönlich:

- Blick über den Kirchturm hinaus
- Zusammenarbeit in Anfängen
- kennen lernen der Nachbarn, Gastfreundschaft erlebt, nette Leute kennen gelernt
- Kontakte sind besser und intensiver
- Hilfestellung erfahren
- zusätzliche Besprechungen verhinderten Mehrwert-Gefühl
- dass sich die Bauherren gegenseitig helfen, wurde nicht erlebt, da jeder mit seinem Bau eingedeckt ist
- Erfahrungsaustausch, daraus resultieren Motivation und Bestärkung
- professionelle Begleitung
- freudvolles Arbeiten in guter Atmosphäre
- positives Klima – man kommt gerne zu den Sitzungen → Es ist sinnvoll (bringt was)
- gemeinsam unterwegs sein ist motivierend
- Ermutigung: lebendiger Bereich in einem stark strukturierten, starren Bereich
- Walter Schmolly stärkt, unterstützt, hat anderen Blickwinkel, gibt Mut, nicht das Gefühl der verordneten Hilfe

#### in der Pfarre:

- wachsendes Verständnis für die Priester in der Region
- wissen, dass es Nachbarn gibt
- „Abstandsnachsicht“ wurde gewährt (Gottesdienstordnung)
- erkannt, dass ein kleines Haus ähnliche Bedürfnisse hat wie ein Wohnblock
- Bauleiter / Baufachleute in Übersaxen erlebt, in Brederis und Meiningen nicht
- professionelle Begleitung: lässt vorwärts denken: Wünsche – Visionen - Umsetzung
- gemeinsam durchgeführte neue Projekte (vor allem Fortbildungen)
- Austauschforum
- Verständnis füreinander durch Blick über die Pfarrgrenzen (entlastend: Es gibt überall Probleme.)
- Man nimmt sich gegenseitig mehr wahr (Pfarrblätter, Logo, gem. Veranstaltungen)  
→ große Wertschätzung
- neue Horizonte tun sich auf
- Ressourcen und Talente können besser genutzt werden

Quelle: Protokoll des Regionalforums der pfarr.region\_liebfrauenberg am 24.01.2007

## 2.7 Suche nach Zielen

### **Was ist ein klares gemeinsames Ziel?**

Um zu verdeutlichen, was es bedeutet, kein klares gemeinsames Ziel zu haben, würde ich das Beispiel „Idee eines gemeinsamen Pfarrblattes und einer gemeinsamen Homepage“ anführen. Diese Projekt wurde gestartet und betont, dass das Ergebnis offen ist und die Pfarren am Ende selber entscheiden können.

Es wurde ein professioneller Grafiker beauftragt. Die Kosten hätte bzw. hat die Pfarre Rankweil bezahlt, d.h. die anderen Pfarren hätten hier mit keinen Projektkosten und sehr wenig Arbeit zu rechnen gehabt. Ich bin davon ausgegangen, dass ein deutlich attraktiveres gemeinsames Pfarrblatt / Homepage überzeugend sind und zumindest in zwei bis drei der vier Pfarren auf Zustimmung stoßen werden.

Dem war nicht so. Nur in Rankweil wurde das Projekt umgesetzt. Der Wunsch nach Eigenständigkeit und die Angst, einen Teil der Identität zu verlieren, waren in den anderen drei Pfarren größer.

Anzumerken ist hier, dass es nur wenige Bereiche gibt, wo Regionen (damit auch Pfarrverbände und Seelsorgeräume) leicht Synergien (Arbeitserleichterungen und/oder finanzielle Einsparungen) erreichen können. Die sind beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsarbeit, gemeinsame Aktionen, gemeinsame Sakramentenvorbereitung.

Es wäre zwingend notwendig gewesen, das Ziel eines gemeinsamen Pfarrblattes und einer gemeinsamen Homepage von Anfang an zu diskutieren. Durch eine klar geäußerte Ablehnung vor Beginn des Projektes hätten wir und viel Arbeit und Mühen gespart.

Meiner Meinung nach ist jede Region (damit auch jeder Pfarrverband und Seelsorgeraum) zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht möglich ist, in diesen genannten Bereichen Synergien umzusetzen und damit Arbeitsteiligkeit zu erreichen. Diese Frage ist am Beginn jeder Region deutlich und verbindlich (!) festzuhalten. Es ist schade um die Zeit und das Geld, in „offenen Projekte“ zu investieren und zu schauen, ob am Ende eine Pfarre bereit ist mitzumachen. Eine Region lebt von Verbindlichkeit.

Thomas Gassner

### **Empfohlene Ziele für die nächsten 2 Jahre**

- Fortbildungs-Angebot für „PGR“
- gemeinsame Bildungsangebote
- gemeinsame Schulungen und Weiterbildungen
- gemeinsame Angebote
- gemeinsame Veranstaltungen anbieten(Referenten/Kosten/Teilnehmerzahl)
- Synergien
- gegenseitige Unterstützung bei den Arbeitskreisen (z.B. Firmung) => Bereicherung und Entlastung
- gemeinsame Projekte in der Jugendarbeit (Ministrantenlager ....)

- Ressourcen in den Pfarren fassen => Austauschen/Gegenseitig Stärken
- Zusammenarbeit als Chance sehen „über den eigenen Kirchturm hinausschauen“
- Bedürfnisse der Menschen wahrnehmen
- regionale Fortbildungstage anbieten
- Zusammenarbeit / Regelmäßige treffen der PGRs wichtig
- Bewusstsein der Region im PGR, dann in der Pfarrgemeinde
- Gastfreundschaft leben
- gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit verstärken z.B. Pfarrblatt, Homepage
- gemeinsame Fastenaktion
- Region bewusst „Wir“ machen
- Einwände und Ängste annehmen
- Sommernachtsfest mit allen Chören zum Mitsingen
- lustvolle Vernetzung
- Besuchswallfahrt, Sternwallfahrt mit gemeinsamer Feldmesse und Fest

Quelle: Flipchart der Klausur des Regionalforums am 18. und 19.01.2008

### Schritte zur regionalen Zusammenarbeit

Schritt	Beispiel
1. gegenseitige Information	Die Pfarrgemeinden informieren sich gegenseitig regelmäßig über Veranstaltungen des Arbeitskreises „Bildung“ (KBW).
2. Verweis auf andere Pfarren	In den Pfarrgemeinden wird gezielt PR-Arbeit für Bildungsschwerpunkte in anderen Pfarren gemacht.
3. sich gemeinsam abstimmen	Die Jahresplanung der pfarrlichen Arbeitskreise „Bildung“ wird aufeinander abgestimmt.
4. gemeinsam planen und tun	Die Jahresplanung der pfarrlichen Arbeitskreise „Bildung“ geschieht gemeinsam z.B. ein Jahr voraus.
5. arbeitsteilige Spezialisierung	Der gesamte Bereich „Bildung“ wird von einer Pfarre übernommen; andere Pfarren haben andere Schwerpunkte.
6. arbeitsteilige Kooperation	Viele kirchlichen Arbeitsbereiche werden von den Pfarrgemeinden gemeinsam verantwortet.

nach Univ.Prof. Dr. Michael Ebertz

Quelle: Protokoll des Regionalforums am 10.06.2005

### **Vorbehalte zum Projekt „Wege der Pfarrgemeinden“**

- Bei der Planung wurden die Regionen nicht berücksichtigt, d.h. die Region existiert strukturell auf Diözesanebene nicht.
- Was passiert mit den Themen der Basis, wenn sie sich mit jenen der bestehenden Hierarchie schlagen?
- Es bedarf bereits im Vorfeld einer klaren Eingrenzung, worüber nicht diskutiert wird (z.B. Stellung des Pfarrers) → mit offenen Karten spielen
- Die Themen sind eigentlich alle bekannt – weshalb schon wieder fragen? Es besteht die Gefahr der Frustration der Ehrenamtlichen.
- Was wir in der Region 5 Jahre lang getan haben, wird ignoriert.
- Priester, der die Pfarrleitung übertragen bekommt und nicht bereit ist, in der Region mitzuarbeiten (und vom PAL darin gestützt wird), der für eine Leitung einfach unfähig ist – wie geht man jetzt und in Zukunft damit um?
- Thema: reale Entwicklungschancen /-„zwang“ für pastorale MitarbeiterInnen (neue Wege scheitern oft an Einzelnen, die nicht mittun)
- Der regionale Prozess ist abhängig von der Persönlichkeit des Pfarrers → fragwürdig
- Ist die Diözesanleitung überhaupt bereit und fähig, die erforderlichen Entscheidungen zu treffen? (kein zweiter gescheiterter „Dialog für Österreich“)
- Kann es einen Sinn haben, wenn ein breiterer Druck von unten entsteht, der dann etwas vorwärts bringt?
- Thema: Personalführung und Personalplanung (nicht Personalverheizung und Pfarrgemeindebelastung → siehe über 80jährige Pfarrer)
- Es gibt Priester ohne Führungstalent: Werden sie (aufgrund des Mangels) trotzdem als Leiter für drei Pfarrgemeinden eingesetzt?
- Überall, wo so genannte „Klärungsprozesse“ in Bezug auf Dienste und Ämter stattfanden, kam es zu Verengung und Re-Klerikalisierung (→ Rückschritt!)
- Ist das nicht eine Wiederholung von Regionalisierung?
- Vielleicht wäre ein „pastoraler Kassasturz“ sinnvoller: Was wurde schon alles beschlossen? Wo schon sinnvolle und erfolgreiche Experimente der Weiterentwicklung sind, müssten diese „wie Perlen“ behandelt werden

Quelle: Protokoll der Klausur des ReSt am 27.10.2007

## 2.8 Ertragssicherung: Befragung der Regionalen Steuergruppe

Frühjahr 2011

Liebe MitarbeiterInnen im ReSt,  
wie vereinbart lege ich euch meinen Vorschlag für einen Reflexionsbogen vor:

Einer von mir formulierten These (die nicht jedeR teilen muss!) folgen jeweils mehrere Fragen. Am wichtigsten scheint mir jeweils die letzte nach dem „Weshalb?“ Sie erinnert uns daran, dass wir nicht bei „vorletzten“ Antworten stehen bleiben (eine Verantwortung, die ich bei einer moderierten Reflexion beim Moderator gesehen hätte).

Daher bitte ich euch, dann, wenn ihr eine erste Antwort darauf schon gefunden habt, genau diese letzte Frage noch einmal (und vielleicht ein zweites Mal) zu wiederholen:

- Und weshalb ist das, was ich jetzt als Antwort formuliert habe, so?
- Weshalb habe ich das so und nicht anders gesehen und geschrieben?
- Was könnte (noch) dahinter stehen?

Dabei geht es nicht um eine (selbst/zerstörerische) Kritik; Ziel einer ehrlichen Reflexion unserer Erfahrungen ist die **Entdeckung und Fruchtbarmachung von Lernpotentialen** für sich selbst und für andere (z.B. zukünftige Pfarrverbände).

Die mir eingefallenen Reflexionsthemen erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Daher ist am Ende Platz für eure Thesen und Fragen, die ich gerne zur Beantwortung weiter leiten werde.

Danke für eure Mühe!  
Gerhard Vonach

Anmerkung von Paul Burtscher:

Seit März 2008 bin ich nicht mehr in der Region Liebfrauenberg tätig und deshalb auch nicht mehr im Prozess der letzten Jahre beteiligt. Aber ich habe meine Eindrücke mitgeteilt, die ich von 2004 bis 2008 gewonnen habe.

1. Ein Ziel der ersten Stunde war ein „**Mehrwert**“, nicht „mehr Termine“. Das ist nie ganz gelungen.

Was habe ich als „Mehrwert“ erlebt?

Was hätte ich mir mehr gewünscht? Was hat gefehlt?

Weshalb?

#### Mehrwert:

- Das Kennenlernen der Mitarbeiter der anderen Pfarreien mit Ihren Anliegen und Wünschen; die gemeinsamen Projekte die entstanden sind.
- Austausch, überpfarrliche Kooperation wie Firmvorbereitung
- die neuen Kontakte
- erfrischende Zusammenarbeit in neuen Arbeitskreisen
- Entstehung des Pilgerteams als neue, zeitgerechte Antwort auf spirituelle Bedürfnisse
- Aufbruchstimmung und Lebendigkeit am Anfang
- Dass wir uns immer wieder heraus gefordert haben mit Fragen, wofür und wohin wir arbeiten → hohe Reflexionskultur
- Dass hier Dinge stattgefunden haben, die im üblichen Kirchenjahresablauf nicht Platz haben (Schulungen, ...)
- viele Projekte
- persönliche Kontakte über die Pfarrgrenzen hinweg
- Horizonsweiterung
- Als „Mehrwert“ habe ich die Kontakt-Vernetzung zwischen den Pfarrgemeinden gesehen, zumindest in den Gremien, die sich öfters getroffen haben, zB. ReSt, Regionalforum, gemeinsame Veranstaltungen.
- ein gemeinsames Ziel – von der Information über Kooperation zur Delegation – anzugehen
- das Miteinander-Nachdenken (Gedankenaustausch) und erste Schritte (Aktionen) zu setzen
- gemeinsam positiv erlebte Schritte
- die regelmäßigen Treffen des ReSt
- die gemeinsamen Ideen-Sammlungen
- gegenseitige Motivation
- gemeinsam im Glauben auf dem Wege zu sein
- Für mich war es eine bereichernde, motivierende und schöne Zeit. Es ist bestärkend mit vier Pfarrgemeinden im Glauben auf dem Wege zu sein. An alle ein herzliches Vergelt's Gott für die Zusammenarbeit und weiter hin viel Kraft und Mut (wo ein Wille, da ein Weg)!

#### Wünsche:

- Ich wünschte mir, dass die Region nicht alleine von der Initiative der Hauptamtlichen abhängt.
- ... dass die Kooperationen enger und verbindlicher werden (Pfarrblatt, Katholisches Bildungswerk, Schöpfung, Verwaltung, ...)
- Auf breiter Ebene (nicht nur im ReSt und Regionalforum) hätte man noch mehr das Gemeinsame und Verbindende in Blick nehmen können.

- mehr Initiativen für Gemeinsames aus den einzelnen Pfarren
- weniger „Kantönligeist“, mehr den Blick für gemeinsame Projekte
- mehr Bereitschaft, über die wenigen Kooperationen hinaus zukommen

#### Mängel:

- Dass alle Pfarreien bzw. verantwortlichen Priester daran teilgenommen hätten.
- Ich weiß es nicht.
- Mit der Zeit hat ein klares Ziel gefehlt.
- Das pfarrliche Kirchturmdenken war noch stark vorhanden (evt. auf Grund der äußerst unterschiedlichen Pfarrsituationen)

#### Gründe dafür

- persönliche Befindlichkeiten?
- geographische Lage der einzelnen Pfarreien
- Das Bewusstsein, dass wir ein Pfarrverband sind, war in der Bevölkerung nur teil-weise bis gar nicht vorhanden z.T. auch bei pfarrlichen Mitarbeitern.
- Motivierte, am selben Ziel arbeitende Menschen verbreiten eine ansteckende Atmosphäre. Ist dieser gemeinsame Geist spürbar, macht es Kräfte frei, auch Schwieriges zu überwinden oder zu bewältigen. Da sowohl Ziel als auch Motivation bei den „Vordermännern und -frauen“ abhanden gekommen ist, ist diese Kraft des Anfangs auch versiegt.
- Das Hinausschauen und -gehen über die eigenen Pfarrgrenzen und das Kennenlernen der umliegenden Pfarrgemeinden ist immer ein Gewinn und führt zu mehr Solidarität untereinander.
- Meiner Meinung nach liegt die Zukunft in eigenständigen Pfarrgemeinden, die durch Kooperation gestärkt werden bzw. einen Nutzen haben. Jeder für sich, bedeutet für mich schlechtere Qualität, weniger Entwicklung und dass es einige Dinge gar nicht gibt.
- Der letzte Wille zu MEHR war nicht vorhanden.
- Pfarrliche Probleme (Pfarrerwechsel, Übersaxen) und diözesane Entwicklung (Pastoralgespräche) haben nächste Schritte beeinträchtigt.
- Die Pfarren sind zu unterschiedlich (weil von der Größenordnung her zu weit auseinander).

2. Ein Ziel der ersten Stunde war ein „**spiritueller Prozess**“, nicht nur ein organisatorischer (Re-Aktion auf den Priestermangel).

Wie hat sich das entwickelt? Was ist gelungen, was weniger?  
Weshalb?

#### Entwicklung

- schleppend
- Es war mehr eine organisatorische Reaktion auf Priestermangel. Vom spirituellen Prozess war in dieser Anfangsphase nicht viel zu spüren. In unseren ReSt-Sitzungen ging es hauptsächlich um die organisatorische Verwicklung der Aufgaben.

- Immer wieder war es PAL Walter Schmolly, der vor alles das entscheidende Vorzeichen gestellt hat: Wir bzw. die Region sind nur das Vehikel, um Reich Gottes umzusetzen und für die Menschen spürbar werden zu lassen. Er hat mit seinen Inputs immer wieder geholfen, alles von der richtigen Seite und vor allem auf das richtige Ziel hin anzuschauen.
- Die wöchentliche Zusammenkunft der Hauptamtlichen zur Laudes mit Frühstück war sehr wertvoll und hat einerseits immer in Erinnerung gerufen, in wessen Namen wir gehen und andererseits das Wir-Gefühl gestärkt. Mit nachlassender Motivation für die Region hat auch die Teilnahmen an und die Regelmäßigkeit dieser Treffen immer mehr nachgelassen bis es aufgehört wurde.
- Alle Zusammenkünfte wurden mit einem geistlichen Impuls begonnen. Das blieb so bis zuletzt.
- Der „spirituelle Prozess“ kann nicht verordnet werden. Er muss entstehen.
- Leichter ist ein struktureller Prozess in Gang zu bringen. Davon sind wir anfangs ausgegangen. Das Spirituelle haben wir des öfteren mit „spirituellen Aktionen“ zum Ausdruck gebracht. Das zwar ungenügend, aber auch ein „erster Schritt“.
- Es gab Ansätze...
- Anfänglich habe ich es noch mehr als spirituellen Prozess empfunden. Im „regionalen Alltagsgeschäft“ ist dieses Ziel immer mehr abhanden gekommen.

#### Gelungenes

- gemeinsame Vorbereitung der Versöhnungsfeier, Firmvorbereitung, Kultur- und Wallfahrten (Chartres, Israel), Fußwallfahrten.
- Gelungen ist, dass wir gemeinsame Gottesdienste gefeiert haben.
- Die Klausuren sind auch für mich ein Teil dieses geistlichen Zusammenkommens.
- Es gab auch eine gemeinsame Plattform für den Auftritt der Region (Gottesdienstordnung).
- Der Gefahr, zuerst den Impuls zu hören und dann „zum Anderen“ über zu gehen, anstatt alles durchdringen zu lassen vom einzigen Sinn her, waren wir immer wieder ausgesetzt. Dennoch glaube ich, dass wir redlich auf der Suche waren nach dem Wesentlichen bzw. dem jetzt Richtigen.
- Ich finde es immer wieder eine „spirituelle Auszeichnung“, wie wir untereinander auch bei verschiedenen Meinungen miteinander umgehen.
- Die Diskussionen im Rest und die Veranstaltungen hatten immer einen spirituellen Teil, Fokus, ...!
- Das Bemühen, unser Tun immer auch spirituell zu sehen und zu gestalten, war vorhanden.
- Wenn auch ein kleines Element, so war z.B. doch die Besinnung vor Sitzungsbeginn selbstverständlich
- Hohen spirituellen Wert hatten schon gewisse Projekte wie Pilgern, Israelfahrt, Bibel ...

#### Weniger Gelungenes

- Bibelabende
- Die Frage, ob es im engeren Sinn auf einen spirituellen Prozess der Region hindeutet, lasse ich offen.
- Gelungen ist der spirituelle Prozess nicht, weil kein Umdenken da war. Und das Umdenken war kaum erforderlich, weil die Not dafür nicht vorhanden war.

- Der persönliche spirituelle Prozess im Hinblick auf die Pfarren und Kooperationen erscheinen mir bruchstückhaft.
- Das Projekt, ignatianisch den Weg weiter zu gehen, konnte (leider) nicht umgesetzt werden.

#### Gründe dafür

- Wenn es in der eigenen Gemeinde dieselben Angebote gibt, ist man nicht bereit in die andere Gemeinde zu fahren.
- Das Zusammenwachsen ist eben ein „Prozess“. Der Prozess deutet auf einen Weg hin, der in den Anfängen sehr holprig ist. Ein spiritueller Prozess ist der zweite Schritt, der erst dann stattfinden kann, wenn die Rahmenbedingungen dafür geschaffen sind; sprich: organisatorische Arbeit. Ein spiritueller Prozess kann wohl als ein Ziel dieses Zusammenlebens definiert werden. Es kann allerdings nicht als einziges Ziel (erstes Ziel) formuliert werden, weil die organisatorischen Aufgaben einen wichtigen Teil des Pfarrlebens ausmachen.
- Es hängt - wie das Meiste überhaupt - an den beteiligten Menschen. Wie wichtig ist wem was - und wie wird was eingefordert bzw. kann ein Funke springen?
- Wenn die Grundhaltung des gegenseitigen Wohlwollens Basis aller Diskussion bleibt, ist der gemeinsame Geist spürbar - auch nach außen. Ist das einmal nicht mehr möglich, beginnt es zu kriseln.
- Am Schluss ging es um Interessen und Justament-Standpunkte. Wenig Kommunikation, Prozess - persönliche Enttäuschungen und Schuldzuweisungen. - Das hatte nichts mit einem spirituellen Prozess zu tun.
- Wir sind es nicht richtig gewohnt, Alltagsarbeit in der Pastoral konsequent spirituell weiter zu entwickeln.
- Vielleicht hat uns allen das gewisse Quäntchen Überzeugung gefehlt.

### 3. Unsere **Zusammenarbeit im ReSt:**

Was ging gut? Was „hinkte“? Was förderte, was hinderte?  
Weshalb?

#### Gut

- die professionelle Leitung und Begleitung durch einen Beauftragten, der nicht aus dem Pfarrverband stammt
- regelmäßiges Treffen
- Austausch in den verschiedenen Gremien
- externer Begleiter
- gemeinsame „kirchliche“ Linie
- gute Chemie untereinander
- Sitzungsführung durch professionelle Moderation
- grundsätzlich große Verlässlichkeit
- Projekte

- (lange!) persönliche Beziehungen
- Die gute Moderation und das konsequente Dranbleiben an offenen Punkten waren wertvoll.

#### Hinkend

- Die Umsetzung mancher Projekte z.B. gemeinsames Pfarrblatt: Wen interessiert es wirklich in der Gemeinde, was die anderen machen? – Vieles erfährt man ja aus der Ankündigung durch Plakate bzw. Gemeindeblatt.
- Abwesenheit einiger Hauptamtlicher im ReSt (Wallfahrtsseelsorger, später Übersaxen)
- bei den letzten Sitzungen die Absenzen
- der „Schluss“, der sich angekündigt hat
- Gehinkt hat es an der Tatsache, dass Br. Daniel nichts davon wissen wollte.

#### Fördernd

- der gute Kontakt untereinander
- Wilfried als Leiter hat immer einen Austausch ermöglicht. Gerhard als externer Begleiter hat öfters einen kritischen Blick gehabt. Außerdem hat Gerhard die Themen in den Agenden immer wieder in Erinnerung gebracht. Das Engagement des ReSt ist hier auch lobenswert zu erwähnen. Finanziell und moralisch wurde die Region zumindest von der Diözesanleitung (Walter Schmolly) unterstützt.
- die Gastfreundschaft mit Kaffee und Jause
- das Wechseln der Sitzungsorte in alle Gemeinden
- die externe Moderation
- der Nachmittagstermin mit großzügiger Zeitspanne (14:00-16:30)
- Was gut und förderlich war, ist die Moderation von Gerhard Vonach. Es waren in den ersten Jahren konkrete Ziele und Lernschritte formuliert.
- Moderation, ...
- Ich habe mich grundsätzlich auf die Sitzungen gefreut.
- Das Klima im Team war wohlwollend und konstruktiv.

#### Hindernd

- der Strukturprozess der Diözese – man musste abwarten
- Die obengenannte Abwesenheit und die Unsicherheit, wie lang eine Region Bestand hat.
- die Untiefen des Alltags, Halbherzigkeit
- Die Dauerbrenner (Pfarrerwechsel, Übersaxen) haben das Team zeitweise sehr belastet.

#### Gründe dafür

- Unsicherheiten, wie es sich entwickeln wird
- Ich meine, dass in den ersten Jahren wirklich an das Funktionieren der Region Liebfrauenberg geglaubt wurde. Deshalb waren auch gemeinsamer Wille und Motivation vorhanden.

- Die beteiligten Personen waren doch sehr eigen geprägte Persönlichkeiten, was sowohl förderlich wie hinderlich war.
- In der Kirche kann zumindest jeder Pfarrer tun, was er will – keinerlei Verbindlichkeit! Für die Leute stand der Aufwand im Verhältnis zu Nutzen nicht in Relation (wurde als zusätzlich erlebt und weit weg).
- Schwierig ist, dass das (pfarrliche) Hemd immer noch näher liegt wie der (regionale) Rock.

4. Die anfängliche Neugier der TeilnehmerInnen am **Regionalforum** wich einer wachsenden Tendenz zum Fernbleiben. Hingegen waren die gemeinsamen (erweiterten) Klausuren der Pfarrgemeinderäte immer gut besucht.  
Was machte den Unterschied aus? Weshalb?

#### Unterschied

- Die Mitglieder des Forums empfanden es nur als zusätzlichen Termin; was wichtig war, wurde vom ReSt in den PGR getragen.
- Erstens sind die Pfarrgemeinderäte für die Anliegen und die Arbeit in der jeweiligen Pfarre ausgewählt bzw. ausgesucht. Wenn es um regionale Arbeit geht, sollten andere Personen explizit dafür ausgesucht werden. Diese Frage wurde nicht geklärt.  
Zweitens erlebte ich die Regionalforen immer wieder als einen Ort des Berichtes, des gemeinsamen Lernens und nicht der Entscheidung. Darum meine Hypothese: Bei den Regionalforen kam es zu wiederholten Berichten, die schon in den PGR-Sitzungen stattgefunden hatten. Dies machte die Regionalforen überflüssig.
- Bei den Klausuren (ich war leider nur bei der letzten dabei) ging es um die Zukunftsfragen der Pfarren und der Region, was für den PGR interessant ist. Außerdem waren die Atmosphäre und die Möglichkeit für einen Hock am Abend sehr attraktiv.
- Regionalforum war etwas Zusätzliches.
- Da ich schon seit 3 Jahren nicht mehr in der Region mitarbeite, kann ich das nicht beurteilen. Ich phantasie mal, dass die Themen in den Klausuren den Teilnehmern näher lagen. Eine Klausur ist nochmals anders als eine Abendsitzung.
- Klausuren waren nur zwei Mal und verpflichtend. Regionalforen gab es häufiger. Es war leichter, sich zu entschuldigen.
- Die tatsächliche Funktion des Regionalforums zwischen Region und PGR war nicht so richtig klar. Es fehlte eine klare Kompetenz.
- Die Vertreter im Regionalforum waren doch sehr vielen Terminen ausgesetzt.
- Für Brederis war das Dekanat vordringlicher als das Regionale (personbedingt).
- Die Klausuren haben mehr menschliche Begegnungsmöglichkeiten zwischen den Pfarren ergeben, und das verbindet und bringt Pfarren näher.
- Da in der Pfarren eine Klausur jedes Jahr gemacht wird und somit für sie kein zusätzlicher Termin war. Weiters ist das Kennenlernen und der Austausch unserer Arbeiten interessant. Man kann sich gezielt den Themen widmen, da man einen kleinen Abstand vom Alltag hat.

### Gründe dafür

- Bei den gemeinsamen Klausuren war mehr Platz für ein gegenseitiges Kennenlernen und Annähern, waren anders aufgebaut und nicht nur ein 1½-stündiges Zuhören, was im ReSt geplant oder erarbeitet wurde.
- Regionalforum der ersten Phase (Stunde) hatte PGRs, die den ganzen Vorprozess schon mitgemacht haben und daher weiter interessiert waren.
- Identifikation in erster Linie mit der eigenen Pfarre und als PGR dieser Pfarre – dann ist die gemeinsame PGR-Klausur ein Termin „ihres“ Erstgremiums.
- Die Teilnehmer erlebten sich nicht als wirkmächtig; wenige Ergebnisse (Ziel war eher zu informieren, einzubinden, Commitment zu erzeugen, ...)
- Die wirkliche Sinnhaftigkeit wurde nicht gesehen und die „Früchte“ waren nicht umwerfend im Gegensatz zu den Klausuren, die menschlich und inhaltlich eher weitergeführt haben.

5. Einige thematische **Arbeitsgruppen** arbeiteten erfolgreich, andere wurden eher als mühsam erlebt oder kamen nicht so recht zustande.

Wo lagen die Unterschiede?

Was führte zu einer „befriedigende“ Arbeitsgruppe, was waren Hindernisse dazu?

Weshalb?

### Unterschied

- im Bedarf der einzelnen Pfarreien
- Ich möchte die Frage anhand der Firmvorbereitung beantworten. Sie war insofern regional, weil drei Pfarren im Team vertreten waren. Das Pfarrteam trug in jeder Pfarre die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung der Firmung, d.h. das Pfarrteam blieb der Ansprechpartner für die Menschen vor Ort.

Es war jedem Team überlassen, flexibel auf die Gegebenheiten der Pfarre zu reagieren. Grundsätzlich galt das Regionalteam als Ideenbörse. Jeder hat seine Idee bzw. Erfahrung eingebracht und jedem Pfarrteam war es überlassen, ob/was/wie sie es umsetzen. Niemand hat einem anderen Team hinein geredet, was sie zu tun haben oder nicht. Wir sind auf der Ebene des Erfahrungsaustausches geblieben. Die gemeinsamen Überlegungen führten immer wieder zu neuen Ideen, die man auch sehr gut umgesetzt hatte.

Die Firmung fand in Übersaxen bzw. in Brederis (für Meiningen und Brederis) statt. So war es die Angelegenheit der Pfarre.

Organisatorisch gab es Erleichterungen für jedes Firmteam. Mehrere Firmlingstreffen wurden so organisiert, dass alle Firmlinge daran teilnehmen konnten. Außerdem wurden externe Angebote der Diözese sehr gerne besprochen und angenommen.

Eine Leitung war sehr wichtig, die die Sitzungen einberuft, die Tagesordnung erstellt und die Ergebnisse schriftlich festhält.

Das Team war höchst motiviert. Es war zu sehen, dass jeder froh über eine kreative Idee oder Material war. Außerdem hatte das Team einen ganz klar geregelten Einsatzbereich und Zeitraum.

- an den handelnden Personen und am zeitgerechten Angebot (Pilgern ist „in“)
- ob ein Arbeiten mit Lust- und/oder Charismenpotential möglich war
- Erfolgsquote
- wie sehr die Beteiligten dahinter standen
- ob eine arbeitsfähige Gruppe zustande kam oder eher nicht
- Es lag an den klar und begrenzt formulierten Zielen, aber auch an der Motivation der Personen.
- Pfarrblatt: Identität war in Gefahr + Angst vor Anfeindungen in der eigenen Pfarre.
- Je aufwändiger und „trockener“ das Projekt war, desto mehr mussten Hauptamtliche einspringen. Für Ehrenamtliche zunehmend eine Überforderung mit wenige Lustgewinn.

#### Fördernd

- das persönliche Engagement der entsprechenden Personen, eine ganz konkrete Aufgabe bzw. das Ziel (Fußwallfahrt)
- klares Ziel
- Team, das sich gut versteht
- Team, das überzeugt ist von seiner Arbeit und mit Freude dran ist
- gegenseitige Verlässlichkeit
- Annahme der Angebote durch die Bevölkerung
- positive Einstellung
- Ziele und Schritte, die wirklich umgesetzt wurden

#### Hindernd

- Der Zeitgeist war nicht brennend z.B. Bibelarbeit; ein gemeinsames Pfarrblatt wurde nicht als Mehrwert empfunden, weil z.T. in der eigenen Pfarre das eigene Produkt „besser“ empfunden wurde.
- Mitglieder, die an ihren Fähigkeiten hier mitzuarbeiten, zweifeln
- wenn nicht alle gut aktiv beteiligt sind
- wenn nicht alle voll dahinter stehen können
- wenn es keine oder zu wenig Menschen für die Sache gibt, die Zeit und Lust haben
- Hinderlich waren der fehlende Wille und oft unklare oder überfordernde Zielvorstellungen.

#### Gründe dafür

- Arbeitsteilung – miteinander mehr Ideen, mehr Möglichkeiten
- Aufbau erfordert mehrere Sitzungen: geographische Entfernung, unterschiedliche Interessen.
- weil alles von der Motivation und dem klaren Ziel abhängt – so oder so
- wenn man die falschen bzw. richtigen Leute zur Mitarbeit fragt
- Arbeitsgruppen brauchen bestimmte Rahmenbedingungen um gut arbeiten zu können.
- Das Gelingen und Misslingen hängt von den beteiligten Personen ab sowie von den Inhalten, die voranzubringen sind. Das ist nur zum Teil gelungen (oder auch gar nicht).

- Schnelle Erfolge mit Applaus machen mehr Spaß!? Strategisches Denken und Handeln heißt Knochenarbeit.
- Ich glaube, wir möchten alles sofort und mit Begeisterung haben. Vielleicht sollten wir bei unserer Arbeit mehr Zeit und Geduld einräumen (Gott hat die Welt auch nicht an einem Tag geschaffen).

6. Die Erfahrungen mit der **Verbindlichkeit von Vereinbarungen** im ReSt und anderen Gruppierungen waren recht unterschiedlich.  
Was stützte Verbindlichkeit, was hat sie untergraben?  
Wie wurde damit (nicht) umgegangen?  
Weshalb?

#### Fördernd

- gemeinsame Anliegen
- Eine klare Aufgabe und ein klares Ziel binden die Betroffenen und bewirken einen hohen Grad an Verbindlichkeit.
- Verschriftlichung und mündliche Absprache
- der Rückhalt seitens der Diözese
- Auf diese Frage weiß ich keine rechte Antwort. Solange ich dabei war (bis März 2008), war die Verbindlichkeit im ReSt hoch. Dass immer wieder Personen bei Sitzungen gefehlt haben, mag unterschiedliche Gründe haben, was näher zu hinterfragen wäre.

#### Hindernd

- keine Notwendigkeit gesehen
- Priester, die nicht an den Sitzungen teilnahmen
- wenn an nächst oberer Stelle gegenteilig gesprochen bzw. die Region übergangen wurde
- Letztlich: Der Chef hat immer Recht. Das kann sich kein Mitarbeiter leisten! Chefs haben das Recht, ihre Meinung zu ändern.

Dass Daniel ausgestiegen ist, konnte nur sehr eingeschränkt rückgängig gemacht werden. Antony ist vor 1,5-2 Jahren ausgestiegen und hat es lange Zeit geleugnet (am Schluss zugegeben). Wilfried hat letztlich resigniert. Alle anderen können das nur zur Kenntnis nehmen. Die Gründe für deren Entscheidungen haben nach meiner Meinung unterschiedliche Qualitäten.

#### Gründe dafür

- Widerstand einzelner Mitglieder in diversen Gruppen
- Einzelne Fragen wurden angesprochen. Aber die Frage der Verbindlichkeit als solche wurde nie angesprochen. Dazu fehlte uns die Zeit, vielleicht auch der Mut :)?
- Das ReSt hatte die Aufgabe, die Geschicke der Region zu steuern. Damit verbunden waren auch die Entscheidungskompetenzen. Soweit die Theorie.

Praktisch war das ReSt ein beratendes Gremium, dessen Beschlüsse und deren Umsetzung von vielen Faktoren in den jeweiligen Pfarren abhängig waren. So z.B. musste der Beschluss sehr oft im PGR und teilweise auch mit dem betroffenen Seelsorger (Übersaxen) besprochen werden. Diese Situation war für mich ein verdeckter Konflikt, der in der Gruppe wenig zur Sprache kam.

- Je nach Person unterschiedlich; manchmal brauchte es längere Zeit zur Umsetzung als ausgemacht
- Die Regionsarbeit kam doch NACH der Pfarrarbeit, musste also bei der Umsetzung warten.
- Es war eine Frage der Gewichtung in der Arbeit (was ist mir vorrangig wichtig).
- Jeder Pfarrer ist sein Papst – da gibt es per definitionem keine Verbindlichkeit!
- Da wir alle auch sonst gut eingeteilt sind, hat es sicher auch an der Zeit gelegen.

7. Die Bedeutung des Interesses von **PAL Walter Schmolly** wurde häufig betont.

Was daran war es, was wichtig war?

Was hätten wir uns mehr / anders gewünscht?

Weshalb?

#### Fördernd

- die Information an die Diözese
- Die Anbindung an das Pastoralamt bzw. den Pastoralamtsleiter war von Anfang an wichtig; auch ein Ergebnis des Intervallkurses mit Helmut Höfl.
- Das Interesse des PAL empfand ich als anerkennendes Interesse an unserer/meiner Arbeit.
- Seine theologischen Inputs waren sehr befruchtend.
- die großen Perspektiven, die er anbot
- die stete Zusammenbindung mit der Botschaft Jesu, weswegen wir auf dem Weg sind
- Die sehr schnell folgenden Rückmeldungen auf die zugesandten Protokolle zeugten von Interesse und gaben uns das Gefühl, dass unser Schaffen ernst genommen wird.
- Das Interesse war für die Arbeitsmotivation sehr wichtig und förderlich!
- Da wir an einem Glauben festhalten und ihn versuchen gemeinsam zu leben, auch die finanzielle Hilfe bekamen, sind wir von PAL Walter Schmolly und der Diözese gut wahrgenommen und unterstützt worden.

#### Wünsche

- mehr Interesse und Klarheit der Diözesanleitung bei div. Anliegen – nicht nur beschränkt auf den PAL Walter Schmolly
- in der allerletzten Phase eine bessere Kommunikation zwischen Rankweil und Übersaxen
- den Abschluss der Region und wie das geschehen ist
- Meiner Meinung nach hätten bei Unstimmigkeiten weniger oft die „Stacheln“ gezeigt werden müssen, sondern einfach die Standpunkte in einem Gespräch ausgetauscht werden müssen (hätte stressfreier sein können).

### Gründe dafür

- Finanzielle Unterstützung wurde durch ihn gegeben. Moralisch hat er die Entscheidungen mitgetragen bzw. war er daran interessiert, was bei uns läuft. Außerdem war er unser Ansprechpartner.
- Die Person und seine Theologie sind authentisch.
- Die sehr positiv wahrgenommene Kommunikationsbereitschaft durch all die Jahre wurde durch diesen Abbruch kurz vor einer wichtigen, uns alle betreffenden Entscheidung getrübt.
- Empowerment – gesehen werden wollen, ... = motiverend
- Was nützt es, wenn der PAL ja sagt und vom Bischof keine Zustimmung bzw. keine Antwort kommt?

8. Die Bedeutung der **externen Moderation** des Prozesses wurde häufig betont.  
Was daran war es, was wichtig war?  
Was hätten wir uns mehr / anders gewünscht?  
Weshalb?

### Fördernd

- Dass er „extern“ war und nicht voreingenommen.
- Der Moderator ist bei jedem Thema hartnäckig geblieben und hatte den Überblick. Sehr oft hat er auch das ReSt nach Außen vertreten und über die Ergebnisse der verschiedenen „Verhandlungen“ berichtet.
- Der Moderator hat auch immer die Leitungsfunktion des Teams in der Sitzung wahrgenommen und sich als Sitzungsleiter klar positioniert. Sein Umgang mit den ReSt-Mitgliedern war sehr aufmerksam, wertschätzend und wohlwollend.
- Wichtig war, dass der Moderator kirchlich sozialisiert war und in einer Pfarre hauptamtlich mitarbeitete. Dadurch musste man ihm die innerkirchlichen Verhältnisse nicht erklären.
- für die Sitzungen die Agenda stellen und die Sitzung leiten, Fachkompetenz
- Ich war von Anfang an überzeugt, dass eine gute Prozessbegleitung notwendig/hilfreich ist.
- Wichtig war, dass jemand Externer „den Überblick bewahrt“ und ein zielstrebiges Arbeiten ermöglicht.
- gut vorbereitete Sitzungen, ohne dass Mitglieder damit zusätzlich belastet sind
- die Zusammenschau bzw. die Übersicht nicht aus dem Blick zu verlieren
- das Fachwissen eines Profis in der Beraterbranche
- Die externe Moderation hat in der Formierung der Region sicher großen Gewinn gebracht, weil sie kompetent und prozessorientiert geführt wurde. Alle anderen war zu sehr mit Interessen behaftet – bei solch einem Experiment.

### Wünsche

- Nichts, könnte mir keine bessere Moderation vorstellen.

- Im letzten Viertel des Weges hatte ich den Eindruck, dass die ursprünglich hohe Motivation eher einer ernüchternden Arbeitsweise gewichen ist.
- manchmal etwas mehr Zurückhaltung in der inhaltlichen Ereiferung

#### Gründe dafür

- zuletzt hatte sich doch eine gewisse Ernüchterung des ganzen Weges gezeigt und die Ergebnisse der Pastoralgespräche (samt Beschlüsse) haben das Ende der Region absehbar gemacht
- Alleine hätten wir es nie so lange geschafft!
- Die Aufgabe war sehr schwierig. Die Erwartungen an den Erfolg der Region waren zu hoch (Machbarkeitswahn? Der Wunsch ist der Vater!).
- Manche Tatsachen wurden wohl zu wenig realisiert, obwohl es klare Erkenntnisse gibt (vgl. Kooperationsmanagement!).

9. **Brederis** hatte von Beginn an eine „Sonderstellung“, die nach der Pfarrerhebung noch deutlich zunahm.

Was förderte diese „Sonderstellung“?  
Weshalb?

#### Sonderstellung

- Haben keine Notwendigkeit gesehen, weil sie sich von Anfang nur mit Meinigen verbunden fühlten.
- Brederis hatte keine Sonderstellung, weder vor der Pfarrerhebung noch danach. Aus der Sicht des PGR war die Pfarrerhebung eine längst erforderliche und fällige kirchenrechtliche Klarstellung. Zur Geschichte: Kirchenrechtlich war Brederis eine Expositur der Pfarre Rankweil, seelsorgerisch allerdings von Gisingen bzw. Meinigen betreut. Alle kanonischen Voraussetzungen für eine Pfarrerhebung waren seit langem gegeben. Die Frage, warum es nicht schon früher zu einer Pfarrerhebung gekommen ist, lasse ich offen.

Dieser Schritt war ein Zeichen des „Loslösens“, damit Brederis endlich als eine eigene Pfarre offiziell anerkannt wurde. In den fünfzig Jahren ihres Bestehens hat die Expositur mit ihren über zweitausend Bewohnern eine beachtliche Größe erreicht. Außerdem war die Pfarrerhebung eine Wertschätzung der Arbeit, die in den pfarrlichen Gremien geleistet wurde und wird. Mit diesem Schritt wurde Brederis zu einem gleichberechtigten Partner in der Region.

Ich bin der Meinung, dass in einer Region oder in einem Pfarrverband ein Gespräch nur zwischen zwei gleichberechtigten Partnern möglich ist. Für die Zusammenarbeit in der Region hatte die Pfarrerhebung keine Bedeutung.

- die Situation eines Aufbruchs nach Abgang von Pfarrer Troppe und die geschichtliche/politische Sonderstellung (in Rankweil)
- Die pfarrlichen Verantwortlichen (PGR) waren mehr auf das Dekanat ausgerichtet.
- Die Bresner setzten vor allem Aktionen, die der eigenen Identität dienlich waren.

- Breseris war durch keinen eigenen (alleinigen) Vertreter im ReSt vertreten.
- Ich sehe keine „Sonderstellung“ für Brederis, weil die Pfarre de facto immer als „Pfarre“ geführt wurde und nicht als Anhängsel einer anderen Pfarre zu sehen war. Die Pfarrerhebung hat die Selbständigkeit nur unterstrichen, nicht begründet.
- Das sind Faktoren, die wir nicht steuern konnten. Die Bresner werden noch lange ihren Bauch pinseln (soll ihnen gegönnt sein!) und Angst vor den Ranklern haben (groß/klein).

#### Gründe dafür

- Fühlten sich nun endlich abgenabelt von Rankweil und sicherlich auch durch die Person des PGR-Vorsitzenden, der sich dadurch in seiner persönlichen Haltung gestärkt fühlte.
- Es hat eine psychologische (Gefühl der Benachteiligung) und eine personelle Seite (Christoph Kessler, der nie wirklich voll hinter der Region gestanden ist).
- mussten selbst erst Gemeinde werden, bevor sie sich schon mit anderen zusammen tun
- Abgrenzung zu Rest-Rankweil hat geschichtlichen Hintergrund
- Für B. war ein neuer Pfarrer schon Verbesserung genug, sie „brauchten“ keine Region.
- Das ist historisch gewachsen (gemeindepolitisch und pfarrlich – vgl. Vorgänger-Pfarrer)
- Da die Vertretung im ReSt fehlte, war die pfarr.region\_liebfrauenberg für sie sehr weit weg. Auch mussten sie sich in ihrer Pfarre selber finden und einzelne Arbeitsgruppen aufstellen.

10. Im Strukturprozess **„Wege der Pfarrgemeinden“** sollten die „Orientierungen“ (d.h. die Inhalte zukünftiger Pastoral) im Vordergrund stehen; die Zuordnung der Priester zu Pfarrgemeinden (d.h. Strukturfragen zukünftiger Pastoral) sollte sich daraus ergeben.

Dies ist nicht einmal ansatzweise gelungen: Nicht nur bei der Abschlussklausur der pfarr.region\_liebfrauenberg lag der Schwerpunkt bei den TeilnehmerInnen genau umgekehrt.

Weshalb?

- Da von der Diözese bereits bekannt wurde, dass Rankweil eine Einzelpfarre werden sollte, Übersaxen buchstäblich „in der Luft“ hing und sich aber mehr mit Rankweil verbunden fühlte und der Pfarrer von Rankweil keine klare Aussage machte.
- Ich stimme der obigen Feststellung nicht zu. Diese Aussage ist für mich nur eine Hypothese. Es wurde vom Pastoralamt und von meiner Seite wiederholt betont, dass die Inhalte wie Möglichkeiten zum Zusammenwachsen und die geographische Nähe gegeben sein müssen. Außerdem sollte es jedem Priester auch möglich sein, seine Meinung zum Prozess klar zu äußern und sich klar zu positionieren. Es ist nicht aus der persönlichen Überlegung wichtig, sondern vielmehr aus der pastoralen Sicht, weil auch in der neuen Konstruktion (leider) nur Priester als Leiter des Pfarrverbandes vorgesehen sind. Die Entscheidungen sollten lebbar sein.

Das Ziel der Klausur war der Abschluss des gemeinsamen Weges in der Pfarrregion. Außerdem hatte diese Klausur keinerlei bindende Entscheidungskompetenz, sondern nur beratende Funktion. Diese Kompetenz lag eindeutig bei der Diözesanleitung. Der Klausur eine

Entscheidungskompetenz beizumessen, wo nicht einmal alle hauptamtlichen Seelsorger dabei waren, ist fehl am Platz.

Außerdem wurde der Prozess durch die Abwesenheit des Referenten maßgeblich beeinflusst. Für den Gruppenprozess war diese Abwesenheit eine Katastrophe, weil ReSt während der Klausur über den ganzen Ablauf entscheiden musste. Hier sehe ich einen methodischer Eingriff in den Gruppenprozess durch die Mitglieder des ReSt.

- Da fehlte im Ganzen die Zeit für die Hinführung und wirkliche Vertiefung der Inhalte.
- Auch im ReSt sind wir auch nicht ausführlich mit den Inhalten konfrontiert gewesen, denn aktuelle Ereignisse und der Zeitdruck am Nachmittag haben es erschwert.
- Es ist einfach schwierig, im Vertrauen auf eine Gott-geführte Zukunft die gegenwärtigen Dinge / Fragen / Probleme dem unterzuordnen.
- Das Denken in und die Motivation durch Visionen ist ein unterentwickeltes Pflänzchen in unserer Alltagspastoral – leider!
- weil das unmittelbare Auswirkungen in der Praxis hat als das inhaltliche Überlegen
- weil am Schluss jeder schaut, wie er am besten wegkommt („menschliches Naturgesetz“?)
- Ich bin doch schon drei Jahre nicht mehr in der Region tätig und war auch nicht bei der Abschlussklausur. Der Strukturprozess lässt sich unterschiedlich beurteilen. Nur kann sein Ergebnis nicht einfach mit der konkreten Umsetzung in Strukturen gemessen werden. Das diözesane Papier zu den Strukturfragen sehe ich nicht als „logische Folge“ des Prozesse „Wege der Pfarrgemeinden“, sondern als Folge der diskutierten 8 Modelle.
- Wenn die Zugehörigkeit nicht klar ist und man fühlt sich ausgestoßen, ist natürlich die Strukturenfrage zweitrangig. Jedoch ist sie in der Pfarre sehr stark im Gespräch und Umsetzung.

11. Im Strukturprozess „Wege der Pfarrgemeinden“ wurde von **Übersaxen** wurde von Anfang an stark der Wunsch geäußert, im Pfarrverband zu Rankweil zu gehören.

Allen Beteiligten war klar, dass der schon einmal gescheiterte Weg, dem Rankweiler Pfarrer einfach eine zusätzliche Pfarre „anzuhängen“, nicht lebbar ist. Trotzdem wurde die Frage, welche zu verändernden Rahmenbedingungen eine Kooperation lebbar machen könnten, so gut wie nicht gestellt.

Welches sind – jenseits unbefriedigender Kommunikationsprozesse! – die Hintergründe dafür? Weshalb?

#### Hintergründe

- apodiktische Position von Antony (seine PGR-Leute), nur Brederis und Meiningen zu leiten
- Ängste, den Pfarrer noch weniger für die eigene Pfarre zu haben; ihn zu verlieren
- Die Frage wurde im Rest klar gestellt, aber seitens der Diözese nicht beantwortet.
- Gewisse Regionsmitglieder hatten kein Interesse, das zu klären, weil das scheinbar nicht mehr ihre Sache war bzw. das eigene Interesse im Vordergrund stand.
- Das hätte Veränderungen bedeutet (Gewohnheiten, Identität, ...).

### Gründe dafür

- Weil laut Umfrage in der Gemeinde die Interessen auf Rankweil gerichtet sind und sie voraussichtlich die nächsten drei Jahre von Bruder Daniel seelsorglich mit betreut werden, was ihrerseits keine erhebliche Veränderung für Rankweil bedeutet.
- Dazu möchte ich mich nicht äußern.
- Weil es der einfachere Weg ist/war.
- Die Pfarrer sind meiner Meinung nach dermaßen im Hamsterrad, dass sie sich nur durch Druck bewegen. Lernen durch Klugheit ist überall eine Seltenheit. Wilfried hatte keine Kraft in der Frage „Übersaxen“ wirklich Führung zu übernehmen und tut sich dabei generell schwer.
- Ich glaube der Weg scheiterte:
  1. Zu ungenaue Ausschreibung der Diözese von einem Priester in Rankweil. Hätte meines Erachtens genauer besprochen werden sollen (Wallfahrtskirche, Priester in der Regio)
  2. Wäre es gut, wenn sich die einzelnen Priester besser einigen könnten. Jeder der Priester in Rankweil dachte: der andere könnte einmal in Übersaxen die Hl. Messe lesen, bzw. einer ist der Verantwortliche.

12. Die Bekanntgabe der **neuen Pfarr(verbands)strukturen** bedeutete ein schlagartiges – nicht nur formales, sondern vor allem emotionales – Ende der pfarr.region\_liebfrauenberg.

Mit Ausnahme von Übersaxen wirkten alle (PGR) sehr zufrieden. Auffällig war der blitzartige „innere Ausstieg“ der beiden Pfarrer von Rankweil und Meiningen/Brederis.

Welches sind die Ursachen dafür?  
Weshalb?

### Ursachen

- Für den Pfarrer von Meiningen ist es vor allem die geographische Lage von Meiningen und Übersaxen und in Brederis und Meiningen die Zusammengehörigkeit in der Bevölkerung sehr gut gewachsen ist und auch gelebt wird.
- Die „Wege der Pfarrgemeinden“ läuteten das Ende der Region ein. Aus diesem Grund kehrte seit dem Beginn dieses Prozesses sowohl im ReSt und als auch in der Region eine Ruhephase ein. Es fehlte uns das Ziel und ich erinnere mich, dass wir im ReSt kein Ziel mehr formulieren konnten.

Der innere Abschluss wurde nicht bei der Klausur sondern viel früher gefasst. Der Ausstieg war für mich eine logische Konsequenz dieses Prozesses. Meiner Meinung nach hätten wir viel früher damit anfangen sollen, uns mit den Konsequenzen dieses Weges zu befassen. Stattdessen gingen wir in die passive Rolle des Abwartens.

Über die Zukunft der Pfarrregion und Konstellation Meiningen/Brederis wurde in jedem PGR – unabhängig von der Regionalklausur – diskutiert. Dort sind wir zum Schluss gekommen, dass Meiningen/Brederis weiterhin zusammen bleiben sollten. Dieser Vorschlag wurde auf Wunsch der Diözesanleitung im Dekanat deponiert. Daher war die Entscheidung keine Überraschung mehr. Der oben angesprochene Blitzausstieg war keiner. Es war ein Ausstieg, der sich über ein Jahr hinzog.

- fixierte Positionen verhinderten eine offene und ehrliche Auseinandersetzung
- Auch vom PAL wurde die Position Brederis/Meiningen nicht hinterfragt.
- keine sachliche Sicht auf eine praktikable Variante Brederis/Meiningen/Übersaxen, obwohl es eine siebenjährige Kooperation auf verschiedenen Ebenen gegeben hat/gibt und die Personen sich zum Teil doch vertraut sind
- Auch Varianten mit Kombination Wallfahrt und andere Pfarre wurde nie ernsthaft diskutiert; ob es informelle Gespräche im Pastoralamt gegeben hat, weiß ich nicht, möglich wäre es.
- Rankweil hat – in Erwartung offener Gespräche – (leider!) keine Pflöcke gesetzt (so ist es!). Diesen Pflöck gab es erst von mir – nach der Entscheidung der Diözese, indem ich meine Zeit als Pfarrer klar mit der gegenwärtigen Situation verknüpfe. Alles andere ist offen.
- Nachdem alle drei Pfarrer ausgestiegen sind – schon länger, nicht blitzartig – und ohne Beschluss des ReSt die Region für beendet erklärt wurde, war nichts mehr zu retten. Ich teile die Ansicht nicht, dass die neue Strukturen einer Region im Wege gestanden sind oder diese ausschließen. Nur ist das Unwahrscheinliche wahr geworden. Die beiden neuen Pfarrverbände Rankweil/Übersaxen und Meiningen/Brederis könnten locker als Region weitermachen ☺.

#### Gründe dafür

- für mich war letztlich ein Frust und Verärgerung vorwiegend: Ärger über Verhalten von Antony's fixierter Haltung und der Nichtkommunikation des Pastoralamtsleiters
- Wahrscheinlich, weil jeder mit dem, was er hat, schon mehr als genug hat.
- Das werden die Betroffenen wohl selber beantworten müssen. Ich vermute, dass der Pfarrer von Rankweil froh ist, wenn er sich nur für seine Gemeinde verantwortlich weiß; und der Meininger Pfarrer ist zufrieden mit der Kooperation mit Brederis. Ein „Zugewinn“ der Region wird nicht gesehen und ist offensichtlich nicht zur gemeinsamen Erfahrung geworden.
- Nackte Interessensvertretung; Veränderungen sind meist unerwünscht, vor allem wenn es einem selber betrifft; der Status der Pfarrer hat sich nicht geändert; die Kirche wird um sie herumgebaut und um ihre Befindlichkeiten.
- Die Region hat sich totgelaufen und die Luft war heraus, der „innere Ausstieg“ hat schon früher begonnen.
- Die Leute interessieren sich für ihre Pfarre und die Pfarren wollen es nicht mehr.
- Verstehe ich bis heute nicht.

#### Ergänzungen

- Die einzelnen Pfarreien und Priester sollten sich in ihrem Verband wohlfühlen und nicht überfordert, nur so kann eine gemeinsame gute Seelsorge gelingen.
- Im Nachhinein stelle ich mir die Frage, wer uns geritten hat, zu glauben, dass das auf Dauer gut geht. Spätestens bei jedem neuen Pfarrer wird die Existenzfrage gestellt, teilweise auch schon früher. Vom Kooperationsmanagement hätte man einiges lernen können – war offenbar zu schwierig / zu weit weg. Kooperationen haben immer einen Anfang und eine Ende bzw. sind freiwillig und nicht von Dauer – per definitionem.
- Die Alternativen sind Pfarrverband und Fusion = eine Leitung, klare Hierarchie, klare Verbindlichkeit (wir gehören zusammen, zumindest 15 Jahre)

Von MitarbeiterInnen im ReSt ergänzte Thesen und Fragen:

1. Der Seelsorger der **Basilika** war bei den Sitzungen des ReSt nie dabei.

Welche Auswirkungen hatte dies in der Kommunikation und Zusammenarbeit der Region?

- Für die Zusammenarbeit in der Region ist es erforderlich, dass ALLE hauptamtlichen MitarbeiterInnen im Leitungsteam sind. Es fördert den Zusammenhalt in der Region. Meiner Meinung nach musste diese Frage geklärt werden, bevor eine Region ihre Arbeit überhaupt aufnehmen kann. Sonst erschwert die Situation die Zusammenarbeit in der Region. Hier sollte es auch von der Diözesanleitung eine klare Regelung geben.
- Ich glaube keine, weil die konstruktive Mitarbeit nicht zu erwarten war.
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit alle Hauptamtlichen einer Region im Steuerungsteam dabei sind?
- Ob alle im ReSt dabei sein müssen, bezweifle ich. Aber jene, die dazugehören, sollten verlässlich dabei sein. Klare Abmachungen und Zielformulierungen helfen dazu.
- Meiner Meinung nach war das für die Region nachteilig und unangenehm, weil nicht alle am gleichen Strang gezogen haben. Letztlich hat der Seelsorger das gemacht, was im Laufe der Jahre alle Seelsorger gemacht haben – die Einstellung zur Region geändert bzw. Unterstützung aufgekündigt. Es gibt für Seelsorger keine Verbindlichkeit.
- Das war von den Anfängen an die Entscheidung des Wallfahrtsseelsorgers.
- Voraussetzungen sind natürlich Freiwilligkeit und Identifizierung mit dem Projekt Region.
- Die Tatsache der Nichtbeteiligung von Walter Juen war nicht von besonderer Relevanz.
- Da der Wallfahrtsseelsorger nicht Pfarrer und auch nicht vorrangig in der Pfarr-pastoral tätig ist, hat es meiner Meinung nach keine Auswirkungen in der Zusammenarbeit in der Region gehabt.
- Hier zeigt sich eines ganz deutlich: Man kann niemanden zu einer Zusammenarbeit zwingen. Entweder es passt und das Arbeiten geht fließend Hand in Hand oder eben nicht (gilt auch für Punkt 2).

Von MitarbeiterInnen im ReSt ergänzte Thesen und Fragen:

2. Die Situation der Pfarrregion war: zwei Pfarrer, vier Seelsorgestellen (Basilika ausgenommen). Im Jahre 2008 änderte sich die Situation: **Übersaxen** wurde ein neuer Priester zugeteilt. Der neue Seelsorger in der Region nahm an keiner Sitzung des ReSt teil.

Welche Auswirkung hatte die neue Konstellation für die Region, speziell fürs Steuerungsteam?

- Mit dieser Personalentscheidung gab es in der Region vier zuständige Priester, zwei davon waren nicht im ReSt. Diese Situation machte das Steuerungsteam zu Schatten seiner selbst und erschwerte die Zusammenarbeit zusätzlich. Übersaxen war im ReSt ein Dauerbrenner. Im ReSt hatte ich den Eindruck, dass wir der Personalentscheidung gegenüber ziemlich hilflos dastanden. Rückblickend frage ich mich, ob nicht das schon das Ende der Region war!
- Wenn ein verantwortlicher Seelsorger fehlt, dann hat das zur Folge, dass das ReSt nicht optimal operieren kann, es ist geschwächt in der Steuerung. Aber das dürfte nicht ein Dauerzustand sein. Der Übersaxner Seelsorger hätte müssen belangt werden oder seine Vertretung im ReSt hat stellvertretende Autorität.
- Es wurde sichtbar, dass kein Seelsorger zur Mitarbeit verpflichtet werden kann.
- Es war wohl naiv zu glauben, dass Verbindlichkeit möglich ist.
- Der Lerneffekt für Br. Daniel wäre von Vorteil gewesen, auch das Verstehen-Können, wie er denkt und die Dinge sieht; ansonsten kein besonderer Nachteil;
- Eher schade war, dass Brederis praktisch ausschließlich durch Antony vertreten war und sonst keine Bezugsperson vorhanden war; das hat Brederis immer etwas im Abseits stehen lassen.
- Darüber hat das ReSt lange nachgedacht und schließlich einen Weg gefunden, mit dem alle mitkonnten. Nachdem das klargelegt wurde, hat sich die Situation beruhigt und offenbar auch gut weiterentwickelt.
- Ich möchte Br. Daniel nicht entschuldigen, jedoch wie er uns zugeteilt worden ist, war ihm sicher nicht bewusst, was es heißt, eine Pfarre zu übernehmen, zu leiten und gleichzeitig über den Kirchturm zu schauen und in einer Region mitzuarbeiten. Jedoch bei meinen Berichten war er interessiert. Zu bedenken ist auch, dass er nur eine 40%-Anstellung hat.

## 3.1 Zwölf Thesen zur Kooperativen Pastoral

Bernhard Spielberg, Lehrstuhl für Pastoraltheologie an der Universität Würzburg

### **1. Kooperative Pastoral ist ein Schlüssel für die Tür zur Zukunft der Seelsorge.**

Kooperative Pastoral ist weder eine elegante Lösung aller Probleme der Kirche, noch eine schnelle Notlösung für den Priestermangel. Sie ist nicht mehr und nicht weniger als ein Schlüssel für die Tür zur Zukunft, eine theologisch fundierte Reaktion auf die gesellschaftlichen und kirchlichen Herausforderungen der Gegenwart: Das Bewusstsein von Kirche als Volk Gottes verlangt neue Wege und Strukturen der Seelsorge.

Ein Bistum, das sich für diese Wege entscheidet, ist aufgefordert, konsequent die nötigen Schritte zu gehen. Dazu gehört beispielsweise eine kooperationsorientierte Ausbildung der Hauptamtlichen, eine echte Übertragung der Gemeindeleitung auf qualifizierte Laien sowie eine gemeinde- und nicht priesterorientierte Pastoralplanung. Sonst besteht die Gefahr, dass mit alten Schlagworten lediglich der Mangel verwaltet wird.

### **2. Not ist ein schlechter Ratgeber.**

Es ist allen Gemeinden dringend geraten, die ersten Kontakte zur (zukünftigen) Schwestergemeinde schon vor der strukturellen Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zu suchen. Dies ist aber nicht nur Aufgabe des Pfarrers, sondern aller, die in der Gemeinde in Gremien und Gruppen Verantwortung tragen. So lassen sich ohne Druck Profile der betroffenen Gemeinden erstellen sowie örtliche Eigenständigkeiten und Möglichkeiten der Zusammenarbeit klären.

### **3. Kooperative Pastoral nimmt den Lebensraum der Menschen wahr.**

Eine Seelsorge, die sich an den Menschen orientiert, nimmt auch ihre Lebensräume in den Blick, die die meist engen Pfarreigrenzen weit übersteigen. So bieten sich beispielsweise Pfarreiengemeinschaften besonders für Gemeinden an, die kommunalpolitisch bereits eine Einheit darstellen. Ein wesentlicher Vorteil liegt häufig in der Gegebenheit, dass durch Schulverbände bereits unter den Kindern und Jugendlichen Verbindungen bestehen, die auch pastoral genutzt werden können. Ebenso sind Zentralorte mit ihrer ländlichen Umgebung, das Einzugsgebiet von Sozialstationen oder evangelische Gemeinden mögliche sinnvolle Gebietsgrößen für Pfarrverbände.

### **4. Kooperative Pastoral fördert das Profil der Gemeinden.**

Eine zukunftsfähige Seelsorge weiß um die wesentliche Bedeutung der Gemeinde vor Ort. Kooperative Pastoral ist daher nicht einfach ein Zusammenlegen von Pfarreien zur besseren Verteilung des hauptamtlichen Personals. Für einen erfolgreichen Kooperationsprozess ist ein klarer Blick auf die Situationen der einzelnen Gemeinden und auf die Bedürfnisse der Menschen vor Ort besonders wichtig, bevor nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit gesucht wird. Ein Leitbildprozess kann dazu beitragen, das eigene Profil zu beschreiben und zu entfalten.

### **5. Kooperative Pastoral beschränkt sich nicht auf Liturgie.**

Oft finden - aufgrund des Priestermangels - viele Gemeinden über die Liturgie zum gegenseitigen Austausch. In diesem Bereich werden die ersten Verhandlungen geführt und

erste Strukturierungen vorgenommen. Wichtig ist jedoch, die Kooperation nicht allein darauf zu beschränken. Zu einer christlichen Gemeinde gehören auch wesentliche andere Aufgaben, die ebenfalls thematisiert und mit den jeweils Verantwortlichen diskutiert werden müssen. Wer nur seinen Pfarrer mit einer anderen Gemeinde teilt, kann noch lange nicht von kooperativer Seelsorge sprechen.

#### **6. Kooperative Pastoral ermöglicht eine adressatenorientierte Seelsorge.**

Besonders für kleinere Gemeinden in ländlichen Gebieten stellt Kooperation in der Seelsorge die beste Möglichkeit dar, die Pastoral an den Bedürfnissen der Menschen aller Altersstufen und Gruppen auszurichten, ohne die Kapazitäten des haupt- und ehrenamtlichen Personals über die Maßen zu strapazieren. In den einzelnen Handlungsfeldern bieten sich folgende Bereiche besonders zur Kooperation an:

Martyria: Familienpastoral, Pfarrbrief, Erwachsenenbildung, Gemeindekatechese zur Sakramentenvorbereitung.

Diakonia: Alten- und Krankenbesuchsdienste, Notfallseelsorge, Jugend- und Ministrantenarbeit, Seniorenarbeit.

Leiturgia: Wortgottesdienste, Ausbildung der Wortgottesdienstleiterinnen und -leiter, Zielgruppengottesdienste, Krankenkommunion.

Koinonia: Ökumene, Feste, gemeinsame Sitzungen, Leitbildprozesse, Pfarrgemeinderatsfortbildungen, Arbeit der Verbände.

#### **7. Kooperative Pastoral braucht eine geeignete Ebene der Koordination.**

Eine Grundsatzentscheidung wird sich im Lauf der Zeit in jeder Seelsorgeeinheit aufdrängen: Auf welcher Ebene werden die Kräfte der hauptamtlichen Mitarbeiter konzentriert? Wo wird die Seelsorge koordiniert? Je nach den lokalen Gegebenheiten kann dann die Entscheidung für die große Einzelpfarrei, die Pfarreiengemeinschaft oder den Pfarrverband fallen. In jedem Fall ist für die Dekanate eine neue Gestaltung der Arbeits- und Kommunikationsformen nötig, um nicht unnötig Energien in Strukturen fließen zu lassen und die wesentlichen Ziele der Pastoral aus den Augen zu verlieren.

#### **8. Gemeindeleitung ist Dienst an den Charismen.**

Eine Schlüsselrolle liegt bei den Hauptamtlichen. Wenn sie ihre Leitungsaufgabe als Dienst an den Gemeinden verstehen, sich selbst zurücknehmen und die Begabungen anderer entdecken und fördern können, wird auch in Zeiten des Mangels an hauptamtlichen Kräften vieles aufblühen können. Die fruchtbarsten Erfahrungen werden die machen, die Gemeindeleitung synodal praktizieren. Die Diözesen sind aufgefordert, in diesem Sinn auch die Ausbildungsleitlinien der Hauptamtlichen und die Satzungen der Pfarrgemeinderäte weiter zu entwickeln.

#### **9. Kooperative Pastoral geht nicht von heute auf morgen.**

Nicht nur menschliche Beziehungen, auch Strukturen brauchen Zeit um zu wachsen. Nach einer berechtigten Zeit der Trauer in den Gemeinden hilft eine Testphase, in der der neu strukturierte pastorale ‚Betrieb‘ der Seelsorgeeinheit Probe laufen kann, Schwachstellen aufzuzeigen und zu beheben. In jedem Fall ist es sinnvoll, möglichst viele Betroffene zu Beteiligten am Prozess der Strukturbildung zu machen. Unterstützend wirken gerade in der Anfangszeit Hauptamtliche, die einen überpfarreilichen Auftrag haben und damit Verbindungen schaffen und Chancen ausloten können.

### **10. Kooperative Pastoral braucht Strukturen.**

Nach einer Zeit des Wachstums und Ausprobierens muss ein Ziel der Arbeit die Schaffung fester Strukturen und Veranstaltungen sein, die einen verlässlichen Rahmen für die weitere Zusammenarbeit bieten und den pastoralen Zielen am besten dienen. Dazu zählen auch die klare Trennung der Aufgabenbereiche von Einzelgemeinde und übergeordneter Ebene sowie die Klärung von Zuständigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **11. Eine Corporate identity bringt weiter.**

Ein Patronat für die Seelsorgeeinheit kann die Wirkung einer Corporate identity haben. Es konkretisiert die Ziele und macht deutlich, dass es bei der Kooperation nicht nur um neue Verwaltungsstrukturen geht, sondern auch um neue Wege und Möglichkeiten im pastoralen Bereich. Genauso trägt Leitbildprozess dazu bei, die gemeinsamen Ziele in den Blick zu nehmen und Möglichkeiten der Kooperation zu erkennen.

### **12. Nichts ohne die Ehrenamtlichen.**

Besondere Beachtung verdienen die ehrenamtlichen Verantwortlichen, die häufig noch ohne besonderen Titel oder Beauftragung wichtige Leitungs- und Dienstfunktionen in den Gemeinden wahrnehmen. Ohne sie wäre das Bild von einer Kirche, die den Menschen nahe ist, schon längst nicht mehr haltbar.

Die Seelsorge muss in Zukunft gerade auf diese Menschen ein besonderes Augenmerk richten und sie in ihren Erfahrungen begleiten. Zum anderen müssen ihnen von Seiten der Hauptamtlichen klare Kompetenzbereiche zugestanden werden, in denen sie – mit entsprechender Aus- und Weiterbildung – eigenverantwortlich arbeiten können.

Diese Thesen sind das Ergebnis einer Untersuchung in neun Pfarreien, Pfarreiengemeinschaften bzw. Pfarrverbänden in der Diözese Würzburg. Sie ist unter dem Titel „Ganz einfach: Weil's keinen Pfarrer mehr gibt" als Diplomarbeit entstanden und im Internet veröffentlicht unter: [www.bistum-wuerzburg.de/rueckenwind/material](http://www.bistum-wuerzburg.de/rueckenwind/material).

© bsp 2001

## 3.2 Führung in der Kirche: Anmerkungen aus der Praxis

Gerhard Vonach, qmv Organisations- und Qualitätsentwicklung

Diese „Anmerkungen“ sind tatsächlich nur als solche gedacht: Es geht nicht um die umfassende Analyse des Themas „Führung in der Kirche“ – dazu fehlt etwa zur Gänze die Frage nach der „Geistlichen Führung“ –, sondern um eine (in der Kürze sicher zu wenig ausdifferenzierte und unvollständige) punktuelle Beleuchtung von Problemfeldern, die in Gesprächen mit Betroffenen immer wieder deutlich werden.

Deren vorurteilsfreie Wahrnehmung entspricht einer hohen Wertschätzung der Erfahrungen engagierter kirchlicher MitarbeiterInnen. Eine offene Suche nach wirklichen Lösungen macht zukünftige Zusammenarbeit für alle Beteiligten lebbar(er).

### **Management der Ressourcen**

Eine Teilkirche, die so gut wie nichts besitzt (z.B. in Frankreich), wird sich vielleicht (!) auf rein „spirituelle Führung“ beschränken können – auch wenn das von ihren Mitarbeitenden ein hohes Maß an Armutsbereitschaft und nebenberuflichem (!) Engagement erfordert.

Eine Kirche, deren tägliches Funktionieren auch auf ihren Besitztümern beruht, tut gut daran, diese professionell zu managen und zwar im Sinne von „manum agere“, also dem Willen, etwas anzupacken, eine Vorstellung von Ergebnissen des eigenen Tuns zu entwickeln, und der Bereitschaft, die handwerklichen Fähigkeiten dafür zu erlernen und anzuwenden (Professionalität).

Management mobilisiert die (nicht nur innerweltlichen!) Möglichkeiten der Kirche, es macht aus Charismen, ererbten Liegenschaften, bezahlter beruflicher oder geschenkter ehrenamtlicher Zeit überhaupt erst Ressourcen. Möglichkeiten können gesehen oder brach liegen gelassen, Gottesgaben dankbar angenommen oder verschleudert werden, überholten Verwendungszwecken zugeführt oder zukunftssträchtigen.

Die Wirksamkeit und Innovationskraft der Kirche in Vorarlberg hängt daher – unbeschadet der Wirkung des heiligen Geistes – auch von einem professionellen Management ab.

### **Wirksame Führung**

Die Organisation „Kirche“ war bis vor kurzem relativ robust gegen Führungsmangel und Führungsfehler. Sie hatte geduldige (vor allem ehrenamtliche) Mitarbeitende, gutmütige bzw. scheinbar abhängige „Kunden“ und entweder keine Mitbewerber oder solche, die sich an gewisse Spielregeln hielten.

Eine Organisation mit einer derartigen Monopolstellung konnte Mängel des Managements tolerieren und kompensieren. Führung geschah praktisch von selbst und war gestützt durch die unhinterfragte hierarchische Position des Klerus.

Aktuelle Entwicklungen lassen eine völlige Veränderung dieser Situation erwarten:

- Entwicklungen, die sich unter „neues Ehrenamt“ zusammenfassen lassen,
- Verknappung kirchlicher Ressourcen (gesellschaftliches Ansehen, Güter und Finanzen, Personal),
- Verrechtlichung aller Lebensbereiche der Gesellschaft und zunehmende Bereitschaft von Menschen, auch gegen kirchliche Einrichtungen vor Gericht zu ziehen,
- Professionalisierungsdruck in fast allen Lebensbereichen, deren Aufgaben sich mit jenen der Kirche (zumindest partiell) überschneiden (z.B. Lebensberatung, Bestattungsinstitute, alternative Ritenanbieter usw.) sowie vieler Mitbewerber,
- Priestermangel, der mit der Anstellung nicht geweihter Hauptamtlicher einhergeht, die bei entsprechender Qualifikation auch Führungsansprüche erheben (und die Organisation verlassen, wenn diese keine Entsprechung finden),
- Verlust der gesellschaftlichen Stellung des Priesters und damit der bisher „selbstverständlichen“ Loyalität der „Laien“,
- realistische alternative Optionen (spirituelle Angebote und Heimaten, Begleitung an den Lebenswenden usw.) für immer mehr Menschen.

In dieser – aus derzeitiger kirchlicher Sicht – „neuen Welt“ werden Managementfehler nicht mehr toleriert und Führungsdilletantismus sowie hierarchisches Gehabe nicht mehr verziehen.

Gute Führung wird darüber entscheiden, ob die Sozialform „Kirche“ weiterhin eine gesellschaftswirksame Größe bleibt und damit ihre Sendung zu „allen“ Menschen verwirklichen kann oder zur sektiererischen Randgruppe verkommt. Diese Option gilt für Führungskräfte auf allen Ebenen (Diözese, Regionen, Pfarrgemeinden, selbst Leitung von ehrenamtlichen Arbeitskreisen, wenn diese nicht ausschließlich innerkirchlich systemerhaltend wirken sollen).

Die Aufgaben wirksamer Führung sind hinreichend erforscht und beschrieben:

- für gemeinsame und akzeptierte Ziele in der (Teil-) Organisation sorgen,
- Entscheidungsgrundlagen schaffen und Entscheidungen herbeiführen (nicht selbst und alleine treffen!),
- Menschen entwickeln und fördern,
- Konflikte aktiv bearbeiten,
- organisieren,
- kontrollieren, ob und in welcher Weise getroffene Entscheidungen eingehalten und umgesetzte Maßnahmen wirksam wurden.

## **Führungspersonal**

Die Katholische Kirche braucht eine Lösung für das kirchliche Paradoxon, dass klassische pastorale Führungspositionen aus Gründen kirchlicher Tradition (Zölibat) nicht mehr ausreichend mit Führungspersönlichkeiten besetzt werden können.

Kreative und offensive Lösungen könnten über folgende Fragen nachdenken:

- Wäre es möglich zu unterscheiden zwischen dem „Priester“ als Berufung und EINER möglichen Umsetzung dieser Berufung, dem „Pfarrer“ – als Beruf mit Managementaufgaben, der eine Teilorganisation der Kirche zu führen hat?
- Wäre es möglich zu trennen zwischen der spirituellen Führung einer Pfarrgemeinde und der Geschäftsführung/organisatorischen Leitung oder muss das in einer Person vereint sein?
- Wäre es möglich, dass es wichtiger wäre für eine Pfarrgemeinde, dass Leitung verantwortlich wahrgenommen wird, als wer diese wahrnimmt (vgl. die Fahrlässigkeit eines Unternehmers, der einem fahruntüchtigen oder fahrunwilligen Mitarbeiter das Lenken eines LKW anvertraut – ausschließlich deshalb, weil er formal den passenden Führerschein besitzt)?

## **Szenarien**

- Strategische Entscheidungen und das Aushandeln von Zielen für die Pfarre und/oder Region werden gemeinsam zwischen Pfarrer und OrganisationsleiterIn, sinnvoller Weise in gemeinsamen Strategieklausuren mit Pfarrgemeinderat und Pfarrkirchenrat getroffen (und ggf. mit der Diözesanleitung abgestimmt). Sie sind am Evangelium zu messen und haben eine explizit zu formulierende pastorale Ausrichtung.
- Führung umfasst auch die Verlässlichkeit der Führung: Was einvernehmlich ausgehandelt wurde, muss grundsätzlich auch dann gelten, wenn einzelne Personen (auch der Pfarrer!) wechseln – oder neu ausgehandelt werden.
- Die Umsetzung der Ziele geschieht idealer Weise gemeinsam. Es ist jedenfalls vorzuzusorgen, dass eine mangelnde pastorale Kompetenz des/der OrganisationsleiterIn nicht die Pastoral behindert oder die mangelnde wirtschaftliche und/oder strategische Kompetenz des Pfarrers das Ressourcen-Management untergräbt.
- Schlüssel für das Gelingen und die Lebbarkeit ist die Kompetenzfrage: Es braucht eine strukturelle Lösung für ein Ende des unterschweligen – von Mitarbeitenden, die sich dem II. Vatikanum verpflichtet fühlen, ehrlich nicht gewollten und daher verdeckten und vielfach unbewussten – Rangelns um die Macht. Entscheidend sind Regelungen, die „Machtspiele“ zwischen den Beteiligten vermeiden und ggf. aufarbeiten helfen: Persönliche Mängel müssen durch eine entsprechende Struktur (die nicht nur den Priestern zu „dienen“ hat) aufgefangen werden.
- Werden die „neuen Führungskräfte“ nicht an Strategie und Entscheidungen beteiligt, sondern als Hilfskraft zur Ausführung von Entscheidungen des Pfarrers gesehen, werden qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen weiter abwandern zu Organisationen, in denen sie gestalterisch und verantwortlich wirksam werden können. Dieser

Trend ist seit Jahrzehnten bei ehrenamtlichen Pfarrgemeinderäten und Pfarrkirchenräten, aber auch bei PastoralassistentInnen zu beobachten. Die Tendenz zu einer negativen Selektion der „Jasager“ würde sich fortsetzen. Der Klerus behielte die alleinige (Letzt-) Verantwortung, aber letztlich auch die ganze Arbeit.

- Der Pfarrer ist kein Alleinkämpfer, sondern Teil einer Organisation im Umfeld von Organisationen, mit denen die Pfarre interagiert. Auch der (aus Überarbeitung oder Überforderung erwachsende) Verzicht auf bewusste und gezielte Interaktion hat Konsequenzen.
- Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung hat sich vorrangig an den Fähigkeiten der Mitarbeitenden, nicht an Formalstrukturen zu orientieren (Ausnahme: Tätigkeiten, die ausdrücklich einem Priester vorbehalten sind – darunter fällt aber jedenfalls nicht die organisatorische Leitung einer Pfarrgemeinde).
- Es braucht ein Bewusstsein, dass die Herausforderungen nur (!) gemeinsam zu bewältigen sind: Verantwortung muss daher teilbar sein.
- Minimalerfordernis für Menschen in Führungspositionen (z.B. Pfarrer):
  - Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können und sich für andere (Denkweisen) wirklich zu interessieren.
  - Fähigkeit, sich selbst führen zu können sowie Team- und Delegationsfähigkeit (z.B. andere führen lassen, etwa durch eineN OrganisationsleiterIn).
  - Bereitschaft, sich der Mühe der täglichen Führungsarbeit zu stellen, also das zu tun, was die Position / das Amt schlicht und einfach erfordert. Wer mit einer Führungsposition betraut ist, hat Führungsaufgaben zu erfüllen; sonst ist sie/er fehl am Platz.
- Das Studium der Theologie befähigt – genau so wenig wie andere fachspezifische Studien – nicht eo ipso zu Management und Führung. Derzeit gibt es in der Kirche aber im Gegensatz zu anderen vergleichbaren Organisationen (z.B. Sozialeinrichtungen, öffentliche Verwaltung) so gut wie keine gezielte Vorbereitung auf Führungsaufgaben.
- Professionalisierung setzt klare Aufgabenbeschreibungen sowie die maximal mögliche Übereinstimmung von zugeteilten Aufgaben und übertragenen Kompetenzen (Verantwortung und Entscheidungsmacht) voraus (Zitat einer kirchlichen Mitarbeiterin: „Zu Beginn einer beruflichen Tätigkeit fünf Aufgabenbereiche genannt zu bekommen ist keine Aufgabenbeschreibung.“).
- Menschen, die ihre Hauptaufgabe darin sehen, notwendige Anordnungen durchzusetzen, sind für Führungsaufgaben wenig geeignet.
- Strukturelle Mängel haben jedenfalls Auswirkungen – auch wenn in der Kirche gerne die „persönliche Harmonie“ als Grundlage jeder Zusammenarbeit beschworen wird: Selbst die beste Notfallseelsorge kann dem strukturell herbeigeführten oder in Kauf genommenen Unfall nur hinterher rennen.

Quelle: Pastoralamt der Diözese Feldkirch, Dokumentation „Wege der Pfarrgemeinden“ – Forschungsgruppe 2: „OrganisationsleiterIn/PfarrökonomIn“ (geringfügig überarbeitet)

## 3.3 „Großzügige“ Delegation

Peter Schwarz

### **Die delegierende Instanz ist führungsverantwortlich für**

- die Auswahl des „richtigen“ Delegationsempfängers, also jenes, der zur Kompetenzausübung auch fähig ist.
- die Instruktion des Delegationsempfängers, womit sowohl umfassende Information, aber auch die Bereitstellung der erforderlichen Mittel angesprochen sind.
- die „geeignete“ Kontrolle, die aber kein permanentes Überwachen oder gar Eingreifen in den Ausführungsablauf sein darf, sondern höchstens ein sporadisches Überprüfen des Arbeitsfortschrittes oder im Idealfall sogar nur eine Ergebniskontrolle.

### **Die delegations-empfangende Instanz ist ausführungsverantwortlich für**

- ihre Entscheide und Handlungen im Bereich der Ausführung.
- den Rückgriff auf die übergeordnete Instanz, wenn
  - Außerordentliches entschieden werden muss,
  - die bereitgestellten Mittel nicht ausreichen,
  - die Situation sich unvorhergesehen so verändert, dass die Zielvorgabe (in ihrer Art oder ihrem Ausmaß) nicht mehr realistisch (erreichbar) ist.

Quelle: Peter Schwarz, Management in Nonprofit-Organisationen, Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw.. Verlag Paul Haupt, Bern 1992.

[www.zb.fz-juelich.de/contentenrichment/inhaltsverzeichnisse/bis2009/ISBN-3-258-05212-3.pdf](http://www.zb.fz-juelich.de/contentenrichment/inhaltsverzeichnisse/bis2009/ISBN-3-258-05212-3.pdf)

## 3.4 Kirche und Amt: Auf dem Weg zu einer Kirche mit Zukunft

Arbeitsübersetzung von Dr. Hermann Häring

### **EINLEITUNG**

Auf dem Provinzialkapitel der Niederländischen Dominikaner vom Juni 2005 war die Eingabe einer Gruppe von niederländischen Dominikanern Gegenstand der Beratung. Die Eingabe lautete:

*'Das Kapitel wird ersucht, möglichst schnell eine Kommission von Fachleuten von innerhalb und außerhalb des Ordens mit dem Auftrag zu berufen, sie möge die theologischen, exegetischen und kirchengeschichtlichen Aspekte der Frage untersuchen, ob das kirchliche Amt und die Spendung der Sakramente, insbesondere der Eucharistie, ausdrücklich und ausschließlich geweihten zölibatären Männern vorbehalten sind oder ob es Möglichkeiten gibt, dass auch andere Personen, zum Beispiel von der Kirchengemeinde angestellte Leiter/innen, sie vollziehen und spenden können. Ziel dieser Studie sollte ein richtungweisendes Dokument sein, das von den niederländischen Dominikanern zu bestätigen und der Basis sowie der Leitung der Niederländischen Kirchenprovinz anzubieten ist.'*

Auf dem Kapitel erhielt das Ersuchen Zustimmung [...] Die Kommission begann ihre Arbeit [und erarbeitete einen Text] [...]. Diese Schrift wurde von der Provinzialleitung der niederländischen Dominikaner angenommen und wird von ihr verbreitet. Sie soll keine Richtlinie oder Feststellung einer Lehre sein, sondern der Beitrag zu einer erneuten und tiefer gehenden Diskussion. Sie soll dazu beitragen, die aktuelle Ausweglosigkeit zu überwinden und nach Möglichkeit ein Gespräch in Gang zu bringen, das der Glaubenserfahrung vieler zugute kommen kann.

11. Januar 2007

Die Provinzialleitung der niederländischen Dominikaner

### **1. SKIZZE DER SITUATION**

Wer im Augenblick einen Überblick über die Situation von Kirche und Amt geben will, sieht sich bei denen, die mit der Regelung kirchlicher Zusammenkünfte innerhalb und außerhalb der Pfarreien faktisch betraut sind, mit sehr unterschiedlichen Praktiken und Gedanken konfrontiert. Vor allem zeigt sich ein fundamentaler Unterschied zwischen den Ideen und der Praxis der offiziellen Autoritäten einerseits und andererseits derjenigen, die Woche für Woche für die Gottesdienste in ihrer Kirchengemeinschaft Verantwortung tragen. Im Folgenden soll sehr vorläufig beschrieben werden, wie die Verhältnisse liegen und welche Probleme sich im Alltag stellen.

#### **Situation**

Die offiziellen Autoritäten verfolgen bei der Leitung der Eucharistiefeier, bisweilen auch bei der Spendung anderer Sakramente, eine strenge und eindeutige Linie: Nur ein geweihter Priester kann und darf bei der Feier der Eucharistie (bei der Spendung der

Krankensalbung sowie bei der Verkündigung) die Leitung übernehmen. Bei Abwesenheit eines geweihten Priesters kann von einer Eucharistiefeier keine Rede sein.

Vor einiger Zeit wurde dieser Standpunkt in Trouw (25. März 2006) wie folgt erläutert: „Nach der Lehre der Kirche sind Wort- und Kommunionfeiern nur eine halbe Sache: Man sitzt zwar in der Kirche, aber verpasst die Eucharistie. Pastorale Mitarbeiter können Brot und Wein nämlich nicht selbst in den Leib und das Blut Christi ‚umsetzen‘. Sie können nur die Hostien austeilern, die zuvor ein Priester während einer Eucharistiefeier geweiht hat.“ Kurz darauf schrieb im selben Blatt A. Hurkmans, Bischof von 's-Hertogenbosch und innerhalb der Bischofskonferenz Sprecher für Liturgiefragen: „Dort, wo wirklich keine Eucharistiefeier möglich ist, können Wort- und Kommunionfeiern eine sehr wertvolle Rolle spielen. Wenn aber eine Wort- und Kommunionfeier auf der liturgischen Menükarte endgültig als gleichwertige Alternative zur Eucharistie erscheint, dann wird deren einzigartige Bedeutung für das Leben der Kirche verkannt. Dann erbauen wir die Kirche von morgen auf einem zu unsicheren Grund“ (6. April 2006).

Offensichtlich teilt vor Ort ein – vermutlich großer – Teil diesen Standpunkt nicht. Viele Pfarreien und Glaubensgemeinschaften sind mit der nüchternen Tatsache konfrontiert, dass ihnen schon jetzt oder in Kürze kein geweihter Priester mehr zur Verfügung steht und dass es auch keine Aussicht auf Verbesserung dieser Situation gibt. Die Kirchenleitung versucht, diesen zunehmenden Mangel teils durch den Import geweihter Priester aus dem Ausland, teils durch eine Politik der Regionalisierung zu beheben: Pfarreien werden zusammengelegt; nur ein Priester hat dann mehrere Pfarreien zu versorgen. Viele Gemeinschaften an der Basis sind über diese Situation zumindest unglücklich. Hier und da versucht man diese Politik zu umgehen.

Doch haben die kirchlichen Gemeinschaften gegen diese Situation einen grundlegenden Einwand. Er lautet: Die offizielle Kirchenleitung entscheidet sich prinzipiell für den Schutz des Priesteramtes in seiner heutigen Form gegenüber dem Recht der Glaubensgemeinschaft auf Eucharistie. Ihr ist die Beachtung der offiziell bestätigten Hochgebete und vor allem das Aussprechen der Einsetzungsworte nicht nur wichtiger als die Gemeinschaft der Gläubigen; theoretisch und praktisch setzt man so die ausschließliche, dem geweihten Priester reservierte Vollmacht durch.

Vielen Pfarreien und Glaubengemeinschaften gilt diese Struktur nicht nur wegen der aktuellen Notlage als reformbedürftig, sondern auch deshalb, weil sich das Verständnis von Eucharistie und Eucharistiespendung seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil verändert hat. Die Regelungen zur Feier der Eucharistie und zur Spendung anderer Sakramente befinden sich in einer allgemeinen Krise. Im Folgenden soll diese Krise analysiert und benannt werden. In den dann folgenden Kapiteln wird von der Schrift und der Überlieferung her begründet, wie man ihr möglicherweise begegnen kann.

### **Problematische Punkte**

Zur Überwindung des beschriebenen Dilemmas behelfen sich viele Pfarreien und Kirchengemeinschaften dadurch, dass sie bei der Präsentation nach außen zwischen einer „Eucharistiefeier“ und einer „Wort- und Kommunionfeier“ unterscheiden. Die „Eucharistiefeier“ wird von einem geweihten Priester geleitet. In einer „Wort- und Kommunionfeier“ werden die Einsetzungsworte zwar ausgesprochen, aber schon vorher konsekrierte Hostien ausgeteilt, weil ein Nicht-Priester die Leitung innehat. Oft wird diese Unterscheidung

zuvor im Programm angekündigt, so dass die Kirchenbesucher informiert sind und auch entscheiden können, ob sie zur angekündigten Feier gehen wollen oder nicht. Der wichtigste Grund für dieses Vorgehen wird mit den Worten umschrieben: Es geht nicht anders. Pfarreien entscheiden sich für diese Lösung aus der Notlage heraus; eigentlich gäben sie sie lieber auf, denn in beiden Gottesdienstformen sehen sie vollwertige Gottesdienste. Auch die Kirchgänger erleben beide Formen des Feierns überwiegend als vollwertig. Sie erfahren kaum einen Unterschied, denn ein großer Teil des Kirchenvolkes schätzt eine Wort- und Kommunionfeier genauso wie eine Eucharistiefeier im strengen Sinn.

Auch für das gläubige Erleben ist der Unterschied zwischen „Eucharistiefeier“ und „Wort- und Kommunionfeier“ oft nicht oder kaum relevant. Vor allem führt er zu prinzipiellen Einwänden (darüber später). Deshalb haben manche Glaubensgemeinschaften den Wunsch, diese Unterscheidung aufzugeben. Bisweilen ist von „Agapefeier“ oder von „Gedächtnisfeier“ die Rede; bisweilen spricht man nur von einer „Wochenendfeier“ oder „wöchentlichen Feier“ und lässt dabei offen, ob ein geweihter Vorsteher anwesend ist oder nicht. Andere sprechen für den Fall, dass der geweihte Priester ausfällt, von einer „Notfeier“. Das vorherrschende Bild an diesem Punkt lässt sich so umschreiben: Man balanciert am Rande dessen, was die höhere Hand formell zugesteht. Ab und zu werden zur Vermeidung von Problemen Grenzen überschritten oder verwischt. Von ihrer tiefsten Glaubensüberzeugung her blieben die Pfarreien gerne von der Verpflichtung zu dieser Unterscheidung verschont.

Dabei ist man sich darüber einig, dass für die Leitung von Gottesdiensten auch an Laien hohe Anforderungen zu stellen sind. Oft müssen sie einen Vorbereitungskurs absolvieren. Bisweilen legt man eine Probezeit zur Beurteilung der Frage fest, ob die Betroffenen zur Erfüllung ihrer Aufgabe hinreichend befähigt sind. Nirgendwo ist zu hören, man könne jemanden einfach so und ohne jede Form der Auswahl mit dieser Aufgabe betrauen. Dagegen wird die Wahl derer, die dieses Amt ausüben sollen, überall als eine Aufgabe der Gemeinde gesehen; die Wahl kommt also mit oder ohne ein bestimmtes festgelegtes Verfahren von unten. Es herrscht die tiefe Glaubenseinsicht, dass die Leitung von Gottesdiensten in einer Gemeinde nicht nur von der Gemeinde aus zu stützen und zu bestätigen ist, vielmehr ist die Gemeinde im Prinzip sogar die Instanz, die diese Gemeindeleitung begründet und in die Tat umsetzt. Solche Pfarreien oder Kirchengemeinschaften erkennen also überwiegend an, dass die Gottesdienstleitung in der Gemeinde von unten kommt und von der Gemeinde selbst bestimmt wird. Bei der Anstellung eines Laien zur Leitung des Gottesdienstes gibt es also keinen Unterschied und keine Klausel, die festlegt, dass der Kandidat ein Mann ist. Frauen können dieses Amt genauso ausüben wie Männer, so die vorwiegende Überzeugung.

In allen Fällen wird die gegenwärtige Situation als beengend erfahren. Das Bistum setzt mit Nachdruck auf klerikale Pfarreien. Falls die Pfarreien jedoch die Gelegenheit dazu bekämen, würden sie sich prinzipiell für andere Regelungen entscheiden, in denen „geweihte“ Priester und „berufene“ Laien (Männer und Frauen) gleichberechtigt arbeiten können. Die Pfarreien gestalten die Beziehungen zum Bistum meist so offen wie möglich, doch hat sich ein Teil dafür entschieden, nicht alles in die Öffentlichkeit zu bringen. Man erfährt die gegenwärtige Situation als von oben her blockiert: Die Pfarreien können nicht tun, was sie aus ihrer pastoralen Sorge heraus tun möchten.

In manch einer Pfarrei gibt es denn auch einen mehr oder weniger klar ausgearbeiteten „Katastrophenplan“: Was ist zu tun, wenn die höhere Autorität eingreift und bestimmte Entwicklungen verbietet? Bisweilen ist man dann nicht dazu bereit, jeden von dieser Autorität bestimmten Priester als Gottesdienstleiter zu akzeptieren. In diesem Fall wollen sich manche sogar weigern, dem vom Bistum bestimmten Gottesdienstleiter die Kirchenschlüssel auszuhändigen. Andere möchten sich auf keine Konfrontation mit dem Bistum einlassen, vielleicht haben sie dazu nicht den Mut. Doch in jedem Fall will jede der betroffenen Glaubensgemeinschaften innerhalb der großen Gesamtheit der katholischen Kirche bleiben. Hier und da erfährt man den Umgang mit dem Bistum als einen Eier-tanz. Einerseits sind nicht alle Probleme einen Streit mit dem Bistum wert, andererseits fühlt oder erfährt man sich vor den Kopf gestoßen; bisweilen kann man nicht tun, was man aus Überzeugung tun möchte. Der höheren Hand wird vorgeworfen, sie wolle die Kirche mit Hilfe von auferlegten Strukturen und mit Mitteln der Macht zusammenhalten. Wovon man auf Pfarrebene gerne träumt, das stößt immer wieder auf praktische und lehramtliche Probleme. „Was auch geschehen mag, wir machen weiter“, sagen manche. Aber dem steht die Angst vieler gegenüber, ihr Traum werde sich nie erfüllen. Faktisch ist das Verhältnis zwischen der höheren Autorität und der Basis äußerst verletzlich und schwierig. Man vertraut einander überhaupt nicht oder nur in geringem Maß.

### **Zwiespältigkeit**

Wie schon gesagt, entwickelt eine wachsende Anzahl von Pfarreien und Glaubensgemeinschaften Lösungen in eigener Regie. Schon die Unterscheidung zwischen „Eucharistiefeier“ und „Wort- und Kommunionfeier“ (oder etwas Ähnliches) gehört dazu. Doch zur Not nimmt man es in der Praxis mit dieser Unterscheidung nicht so genau. Beim möglichen Mangel von konsekrierten Hostien geht man dann anderswo auf Suche und findet dann doch nicht, dass die Lösung der Eucharistiefeier würdig wäre. Bisweilen ergänzt man den eigenen Vorrat an konsekrierten Hostien mit nicht konsekrierten Hostien und entschuldigt sich damit, dass das „doch niemand weiß“. So hat man den Eindruck, dass man den genannten Unterschied eher macht, um mit der höheren Autorität keinen Konflikt zu bekommen, als auf Grund einer inhaltlichen Glaubensüberzeugung, die eine wirkliche Unterscheidung akzeptiert. Die praktizierten Lösungen werden also nicht als stimmig erlebt, sondern vielmehr als Schein- oder Notlösungen erfahren.

Dasselbe gilt für andere Punkte, die mit dieser Unterscheidung verwandt sind. So nimmt man es in der Praxis mit dem Gebrauch von offiziellen, von der kirchlichen Autorität zugestandenen Hochgebeten ohne viel Gewissensbisse nicht so genau. Manche Pfarreien nennen die offiziellen Richtlinien an diesem Punkt sinnlos und handeln dementsprechend. Offensichtlich werden die Gebete, die von den Gottesdienstleiter/innen oder der Gemeinde verfasst sind, oft mehr als die offiziell vorgeschriebenen geschätzt, weil sie besser auf das eingehen, womit man sich im täglichen Leben beschäftigt. Oft zeigen sich der Wunsch und die Praxis, die festgelegten Einsetzungsworte durch verständlichere Formulierungen zu ersetzen, die besser auf den neuen Glaubensinstinkt eingehen. Auch hier zeigt sich immer wieder, wie beengend man die von der kirchlichen Autorität festgelegten Worte und Handlungen erfährt. Faktisch; mehr oder weniger heimlich geht man seinen eigenen Weg. Die ganze Skala dieser Fragen zeigt ein ziemlich hohes Maß an notgedrungener Unechtheit, Hinterhältigkeit, an verborgenem und möglichst geheimem Widerstand. Es scheint so, als befände sich die Kirche in einer Katakombensituation, als wolle oder könne man über Tage nicht wissen, was unter Tage geschieht.

Ein vergleichbarer Zwiespalt bricht bei der Wahl und Anstellung von Laien als Leiter/-innen von Wort- und Kommunionfeiern auf. An diese Personen werden klare Forderungen gestellt. Bisweilen will man die Gleichwertigkeit mit dem von oben anerkannten Priester betonen. Um der Exklusivität des Priesters insgesamt zu entgehen, ist z.B. von einer „Pastoralgruppe“ die Rede.

In der bestehenden Konfliktsituation zwischen dem Bistum auf der einen und vielen Pfarreien auf der anderen Seite spielen die Finanzen eine besondere Rolle. Auch da ist es zu Schwierigkeiten gekommen. Manchmal geben Pfarreimitglieder der Pfarrei keinen finanziellen Beitrag mehr, weil ein Teil davon an das Bistum weitergeleitet wird. Deshalb wurde an manchen Orten eine unabhängige, ganz auf eigene pastorale und diakonale Ziele ausgerichtete Stiftung ins Leben gerufen. Die Pfarreimitglieder, die keine Überweisungen an die Diözese wünschen, können ihren finanziellen Pfarreibetrag dorthin überweisen. Solche Stiftungen haben eigenen, vom Kirchenvorstand unabhängigen Vorstand und nehmen die gewählten Laien als Leiter/innen in Dienst. So verwirklicht man wieder mit dem Ziel zweigleisige Strukturen, der ausschließlichen Macht von oben zu entgehen.

Allerdings sind die Kirchengebäude meistens Eigentum des Bistums; deshalb hat die kirchliche Autorität die Macht, Gottesdienste innerhalb dieser Kirchen zu verhindern oder darauf wenigstens einen starken Einfluss zu nehmen. Viele Pfarreien erfahren auch diese Situation als bedrückend: Mit Händen und Füßen fühlt man sich gebunden. Man kann nicht tun, was man tun möchte. Man hat das Gefühl, dass man gegen unerschütterliche Mauern anrennt, die verhindern, was gemäß diesen Pfarreien möglich sein müsste. Die finanziellen Fakten zwingen die Gläubigen an der Basis, sich an die Vorschriften zu halten. Man fühlt sich nicht frei. Also sucht man Schleichwege, um dieser als beengend erfahrenen Situation zu entgehen. Bisweilen gleicht die Kirche dann mehr einer zurückhaltenden Widerstandsorganisation als einer von oben beseelten Glaubensgemeinschaft.

## **Zukunft**

Auf die Frage: „Was wäre Ihr Wunsch für die Zukunft?“ antworten Pfarreien oft: unseren eigenen Weg zu gehen. Gemeint ist damit keine unkontrollierte Zügellosigkeit, aber in eigener und aufrichtiger Verantwortlichkeit und aus der ebenso eigenen und aufrichtigen Glaubensüberzeugung heraus will man tun können, wovon man zutiefst überzeugt ist, dass es zu tun sei.

Das beinhaltet erstens, dass die Vorsteher/innen von Eucharistiefiern prinzipiell von der Gemeinde selbst, also von unten wählbar sind. Das heißt nicht, dass man eine Bestätigung, einen Segen oder eine Weihe durch die kirchliche Autorität (konkret: durch den Bischof) nicht für wünschenswert hielte. Im Gegenteil, man hält eine solche Bestätigung oder Weihe für das Amt für sehr wichtig. Man wünscht sich ein Ritual: In ihm ersucht die Glaubensgemeinschaft den Bischof, von ihr selbst ausgewählte und vorgeschlagene Personen – Männer und Frauen – zu Vorsteher/innen zu weihen, daraufhin vollzieht der Bischof diese Weihe. Es kommt in diesem Ritual zu einem Zusammenspiel von unten und oben: Die Gemeinschaft schlägt vor, der Bischof weiht und besiegelt den Vorgang gemäß der apostolischen Tradition. Es geht überhaupt nicht darum, dass man die kirchliche Autorität und die apostolische Tradition nicht akzeptiert. Im Gegenteil, man würde diese Autorität gerne wieder in diese Tradition einfügen, also mehr respektieren, als dies jetzt der Fall ist.

Konkret besteht folglich auch der Wunsch, dass bei der Eucharistie die Einsetzungsworte von Vorsteher/in und Gemeinde (als Basis und Geburtsort dieses Amtes) gemeinsam ausgesprochen werden. Man ist davon überzeugt, dass das Aussprechen dieser Worte kein ausschließliches Recht, keine ausschließliche Vollmacht des Priesters ist; denn dann bekämen ein solches Recht und eine solche Vollmacht einen geradezu magischen Charakter. Es ist die bewusste Glaubensäußerung der gemeinsamen Gemeinde, die ihre Stimme dem Vorsteher oder der Vorsteherin leiht.

Aufgabe und Amt des Vorsteheramtes werden in dieser Zukunftsvision fundamental demokratisiert. Der Vorsteher bzw. die Vorsteherin sind Teil der Gemeinde, jemand aus ihrer Mitte. Andererseits wirkt eine Person in diesem Amt als ein selbständiges „Gegenüber“ der Gemeinde. Kraft dieses Amtes haben Vorsteher bzw. Vorsteherin der Gemeinde von der Tradition und der Hl. Schrift her etwas zu verkündigen und zur Sprache zu bringen. Diese Funktion ist also im wörtlichen Sinn doppelt: Durch die Gemeinde und von ihr aus berufen bekommen Vorsteherin bzw. Vorsteher von derselben Gemeinde den Auftrag, ihr zu sagen, was zu sagen ist. Sie sind aus der Gemeinde, aber das Amt verpflichtet sie dazu, von oben her in Richtung dieser Gemeinde etwas zur Sprache zu bringen. Obwohl aus der Gemeinde genommen und immer noch Glied dieser Gemeinde, erhält dieses Amt von der Gemeinde im wörtlichen Sinn des Wortes „Autorität“. Er oder sie hat etwas zu sagen und muss das auch tun, wenn das Amt einen Sinn haben soll.

Diese doppelte Position gilt auch für den Vorsitz beim Hochgebet in der Eucharistie. Der auszuführende Ritus wird durch die Gemeinde und von ihr aus erwartet und dem Vorsteher bzw. der Vorsteherin anvertraut. Durch die Weihe erhalten sie keine Vollmacht zu etwas, das andere nicht auch tun könnten. Wohl aber überträgt die Gemeinde ihnen eine bestimmte Verantwortlichkeit (eher als eine Vollmacht), um für alle und im Namen aller zu handeln. So erhebt die Gemeinde Vorsteher oder Vorsteherin sozusagen über sich selbst. Sie treten, wenn man so sagen darf, kurz zurück, um zur Verleiblichung, zu Hand und Stimme der Gemeinde zu werden. Der rituelle Vollzug geschieht also ausschließlich, aber nicht so ausschließlich, als würde er Vollmacht verleihen oder als wäre er im wörtlichen Sinn außerordentlich. Er geschieht nicht „unter Ausschluss von euch“, sondern „unter Einschluss von euch, dank euch und in eurem Namen“.

[... Zahlen zur Situation in den Niederlanden 2008]

## **2. WAS IST KIRCHE?**

### **Ein vergessener Schritt**

Die Kluft, mit der wir heute oft und in schmerzlicher Weise konfrontiert sind, geht auf das Zweite Vatikanische Konzil (1962–1965) zurück. Nicht als ob die Probleme erst damals entstanden wären. Aber damals kamen die schon viel länger schlummernden Gegensätze auf „höchstem“ Niveau ans Licht. Ein überlegener flämischer Sachkenner, der das Konzil aus der Nähe verfolgte, stellte das 1967 fest. Er verwies auf zwei unterschiedliche Strömungen, „deren eine nach wie vor die klassischen Wege des vorhergehenden Jahrhunderts [gemeint ist das 19. Jh.] folgen wollte, währenddessen die andere für die gegenwärtige theologische Entwicklung eine größere Offenheit zeigte“ (G. Philips).

Während des Konzils zeigte sich im Kirchenverständnis schon sehr schnell ein erster, höchst bedeutsamer Unterschied, denn nach intensiver Beratung beschlossen die versammelten Bischöfe, im Dokument über die Kirche die ursprünglich vorgeschlagene Kapitelabfolge zu ändern, um ein neues Kapitel einzufügen zu können. Sein Titel lautete: "Das Volk Gottes". Erst danach sollte die Hierarchie (Papst und Bischöfe) ausdrücklich zur Sprache kommen. Zum Missvergnügen der „klassischen“ Konzilsteilnehmer wurde diese Einfügung von der Konzilsmehrheit übernommen, kurz aber kräftig begründet. Man stellte fest, Ziel der Kirchengemeinschaft bildeten das „Volk selbst und das Heil des Volkes“. Danach wurde bestimmt: „Die Hierarchie ist als Mittel auf dieses Ziel ausgerichtet.“ Streng genommen ist die Hierarchie also von sekundärer Bedeutung. Dass die Debatte darüber besonders heftig war, kann nicht verwundern, denn diese Sicht der Dinge hat weitgehende Konsequenzen. Gerade ihretwegen wurde dieser Schritt nach Beendigung des Konzils in den Hintergrund gedrängt. Die leitenden Organe der zentralen Kirchenorganisation hatten an diesem erneuerten Kirchenbild kein Bedürfnis mehr. Die Erneuerung wurde zum „vergessenen Schritt“.

Aber die damals bei vielen erwachte Hoffnung ist nie mehr ganz verschwunden. Klar war nämlich geworden: Die Kirche ist nicht in erster Linie eine hierarchische Organisation, die von oben, also von Papst und Bischöfen aufbaut wird. Nein, die Kirche ist in ihrer Ganzheit das durch die Jahrhunderte hin pilgernde Gottesvolk, in dem eine große Verschiedenheit von Geistesgaben wirkt. Indem man diese Gaben anerkannte und hochschätzte, entstand im Lauf der Jahre eine organische Glaubensgemeinschaft. Ursprünglich unterschieden sich Inhalt und Namen der Geistesgaben in den verschiedenen Regionen, in denen das Evangelium angenommen wurde. In diesem Rahmen und je nach den unterschiedlichen Bedürfnissen einer Gemeinschaft wurden auch die offiziellen Funktionen verschieden ausgestaltet.

### **Leitung in der Gemeinschaft**

Eine der Gaben, die sich überall manifestieren musste, war die Gabe der Leitung. Meistens vollzog der Stifter einer Gemeinde diese Funktion wie selbstverständlich. Aber oft hat in der darauf folgenden Periode die Gemeinde als ganze das letzte Wort. Schließlich muss sie beurteilen, was ihr zum Aufbau dient (1 Kor. 12,7. 10; 14,3-5.12.32; so J. Tigcheler).

Im Laufe der Zeit wurde der Leitungsdienst differenziert und mit verschiedenen Begriffen umschrieben. Neben den Aposteln und Propheten gab es in der Gemeinde unbestreitbar auch Evangelisten, Hirten und Lehrer (Ef. 4,11). Ferner traten in den späteren paulinischen Gemeinden auch Diakone, Aufseher (Episkopen) und ein „Rat von Ältesten“ (Presbyter) auf (1Tim 3,1; 3,8; 4,14). Die Übertragung der Leitung wurde weiter institutionalisiert. Die erwählte leitende Person empfing die Gnade durch „prophetische Worte“, die vom Rat der Ältesten „unter Handauflegung“ ausgesprochen wurden.

Die rituelle Übertragung der Gabe der Gemeindeleitung und des liturgischen Vorsitzes nannte man in der Antike „Sakrament“. Mit diesem Begriff umschrieben die kirchlichen Gemeinschaften ursprünglich viele Gebräuche. Augustinus war davon sehr überzeugt. Wenn das gläubige Volk etwa das Gebet mit einem „Amen“ bestätigte, nannte man diesen Ruf schon „Sakrament“. Das geschah in der Glaubensüberzeugung, dass alle Handlungen innerhalb der Kirchengemeinschaft etwas Sakramentales haben, weil sie das Heilige in sichtbaren Zeichen und Handlungen vergegenwärtigen. Erst Jahrhunderte später wurde der Begriff „Sakrament“ für die heute bekannte Siebenzahl reserviert.

## **Kirche als Pyramide**

Im Lauf der Kirchengeschichte kam es im Verständnis der Gemeindeleitung zu Veränderungen, die mit einem veränderten Kirchenverständnis zusammenhängen. In der herrschenden und strengen Auffassung wird das Priestertum als Teil einer Pyramide verstanden. Die Spitze der Pyramide, also die höchste hierarchische Leitung reicht bis in den Himmel, hat am göttlichen Leben also in maximaler Weise teil. Von dieser Spitze steigt dann das übernatürliche Leben durch priesterliche Vermittlung hinab bis zu den niedrigsten Regionen der Kirche und erreicht schließlich ganz unten die Basis dieser Pyramide, also die „Laien“. So werden die Sakramente zu wesenhaften „Gnadenmitteln“, die nur funktionieren können, wenn sie von geweihten Amtsträgern gespendet werden. Dieses Kirchenbild wurde im Lauf der Jahrhunderte ausgearbeitet und in ein juridisches System gebracht, das schließlich in ein kirchliches Gesetzbuch mündete.

Nach diesem Modell wird ein Priester bei seiner Anstellung „geweiht“. Damit erfährt er eine Art von Wesenverwandlung, weil seine ganze Person und sein ganzes Wesen geheiligt werden. Die Weihe nimmt ihn nämlich in die besondere Sphäre des Übernatürlichen und des Heiligen auf. Dadurch ist er per se über die Sphäre des Natürlichen und Profanen erhoben und als Einziger dazu befugt, „gültige“ (d.h. juristisch anerkannte) sakramentale Handlungen zu vollziehen.

Zwischen den Laien und den geweihten Amtsträgern entsteht so ein „wesenhafter“, unauslöschlicher Unterschied. Natürlich kann in dieser Sicht der Dinge von einem „Teilzeit“-Priestertum keine Rede mehr sein. Man ist ‚wesenhaft‘, also von Kopf bis Fuß, von morgens früh bis abends spät Priester, „bis in Ewigkeit“.

## **Ein anderes Modell: Die Kirche als Leib**

Doch hat die Einfügung eines neuen Kapitels in die Kirchenkonstitution des 2. Vatikanischen Konzils den Blick auf ein anderes Kirchenmodell eröffnet, das nicht mehr so streng hierarchisch, sondern organischer und auf die Gemeinschaft als ganze ausgerichtet ist. Dieses Modell knüpft beim paulinischen Bild der Kirche als Leib an und eröffnete wieder den Raum für eine andere Sicht des Gemeindeleiters. In der ersten Zeit der Kirche beinhaltete bei mehreren kirchlichen Gemeinschaften die Anstellung eines Leiters ja keine „Weihe“, denn es ging vor allem um dessen „Einordnung“ [Ordination] in einen differenzierten Leib. Der Leiter wurde nicht kraft einer Weihe in eine andere Seinsordnung erhoben, sondern von der Gemeinschaft zu einer bestimmte Funktion ausgewählt und für sie angenommen. Diese Person konnte Leiter/in einer Gemeinde sein und – wie Paulus – zugleich einen profanen Beruf ausüben. (vgl. 1Kor 4,12; Apg 18,3-4; 20,34). In dieser Konzeption macht es keinen Sinn, von vornherein eine bestimmte Menschengruppe von der Zulassung zu einer solchen Funktion auszuschließen, weil ihr „Wesen“ unrein oder zu irdisch wäre. Der Apostel Petrus bekam eine Schlüsselfunktion, obwohl er verheiratet war. Auch kannte die Alte Kirche Diakoninnen.

In dem augenblicklich geltenden hierarchischen Kirchen- und Amtsmodell hat der geweihte Priester für die Gnadenvermittlung eine Schlüsselfunktion. Diese Funktion ist unantastbar und duldet von innen her keine Konkurrenz. Das geweihte Amt prägt so sehr die gesamte Kirche, dass sie bei Abwesenheit eines Amtsträgers nicht funktionieren kann. Im „organischen“ Kirchenmodell des Leibes verhält sich das anders, da in ihm die Gemeinschaft der Glaubenden die hier und jetzt notwendige Verschiedenheit von Funktionen und Ämtern bestimmt. Solange aber der Gedanke einer bedrohlichen Konkurrenz noch vorherrscht, gibt es für eine solche organisch kooperierende Gemeinschaft keinen Raum.

Konkret gesagt: Solange das hierarchische Kirchenmodell weiterhin dominiert, gibt es keinen Raum für Menschen, die wir heute pastorale Mitarbeiter/innen oder Helfer/innen nennen, denn von einer als Pyramide verstandenen Kirche aus kann man sie nur mit Argwohn betrachten. Man fürchtet, neben dem „gültig geweihten Priester“ könne ein „Parallelklerus“ entstehen.

### **Nicht Drohung, sondern Herausforderung**

Was für die Konzeption der heutigen Kirchenleitung jedoch noch immer als Bedrohung gilt, eröffnet den aktiven „Laien“ in vielen örtlichen Gemeinschaften gute Möglichkeit und deshalb als positive Herausforderung. Je mehr sie sich dessen bewusst werden, dass sie in einer alten kirchlichen Tradition stehen, die das Zweite Vatikanische Konzil wieder neu zu Ehren brachte, umso unbefangener können sie ihre Arbeit tun, denn diese Ermunterung inspiriert ihre eigene gläubige Kreativität. Die anderen Mitglieder der Gemeinschaft können sie unbefangen anerkennen, so dass sich in den gegenseitigen Beziehungen die noch immer spürbare Verkrampfung lockert.

## **3. EUCHARISTIE**

Die Feier der „Eucharistie“ ist reich an Bedeutungen. „Eucharistie“ meint „Danksagung“. In der Eucharistie sagen wir dank für die Schöpfung, für unser Leben, für die befreiende Erinnerung an Israel und an Jesus. Zugleich wird darum gebetet, dass uns Gottes erschaffende und befreiende Kraft weiter trägt, inspiriert, dass sie uns Flügel verleiht, durch uns auch der Welt zugute kommt. Beim Teilen von Brot und Wein kommen in der Eucharistie Beten und Handeln zusammen; dieses Beten kann verschiedene Formen annehmen. Von alters her kennen wir die Einsetzungsworte in verschiedenen Versionen. Es sind also keine magischen Worte und sie dürfen, wie alte Texte zeigen, sogar fehlen.

### **Sakrament**

Die Eucharistie wird „Sakrament“ genannt. Das Wort „Sakrament“ kommt aus dem Lateinischen und meint die Leistung einer religiösen Garantie. Im römischen Heer wird der militärische Treueid „sacramentum“ genannt. Dieses Wort wurde von der westlichen, lateinisch sprechenden Kirche übernommen und in der Kirchengemeinschaft dazu verwendet, die Eucharistiefeier (und andere Handlungen) zu deuten.

Das von der griechisch sprechenden Kirche des Ostens verwendete Wort lautet „mysterion“. Inhaltlich ist es angemessener und meint etwas, das aus der Verborgenheit in die Öffentlichkeit tritt. Wer die Eucharistie verstehen will, muss von dem ausgehen, was beim Feiern der Eucharistie geschieht. Diese „Danksagung“ hat die Form einer gemeinsamen (rituellen) Mahlzeit und das begleitende Gebet gibt das Besondere dieser Mahlzeit an. Wir essen nicht ausführlich miteinander, sondern in einer Geste „ballen“ wir sozusagen das „zusammen“ [„sym-bolisieren“ wir also], worum es in dieser Mahlzeit geht (Das Wort „Symbol“ kommt vom griechischen Wort „symballein“, was „zusammenfügen“ bedeutet und wegen der Lautähnlichkeit hier als „zusammenballen“ umschrieben wird). In den westlichen Sprachen haben sich die Worte „Sakrament“ und „Symbol“ zu weit voneinander entfernt.

## **Teilen**

Die Eucharistie ist nicht unser „Besitz“. Im Teilen von Brot und Wein erkennt die gläubige Gemeinschaft wieder, worum es in der Thora (der jüdischen Tradition) geht, und wie dieses Teilen in Jesus Gestalt gewonnen hat; in dieser gemeinsamen Mahlzeit steht das Teilen zentral. So bringen wir in der Feier der Eucharistie unser Vertrauen zum Ausdruck; wir begehen und feiern, dass das Leben zutiefst ein Teilen ist; wir bekunden uns gegenseitig und der ganzen Welt unser Vertrauen darauf, dass Gott selbst sich uns mitteilen will, dass er uns vorbehaltlos annimmt und wir in der Nachfolge Gottes uns selbst weggeben wollen.

Das hat uns Jesus von Nazaret vorgelebt und vorgemacht, da er sein Leben bis hin zum Kreuz weggegeben hat. Dieses grenzenlose Teilen ist befreiend: Es macht uns frei von fesselnden Banden, vom Bösen und von unseren Verfehlungen, von „Sünden“ und von einer Vergangenheit, die uns niederdrückt. Es gibt uns gegenüber der immer unsicheren Zukunft das Versprechen, dass wir auch dann auf den Gott vertrauen dürfen, der die Liebe ist.

## **Gegenwärtig**

Wenn wir gemeinsam Brot und Wein teilen und tun, was Jesus getan hat, dann ist Jesus in unserer Mitte. Das Brot, das gebrochen wird, verweist ausdrücklich auf sein Leben und auf seinen Tod, der Wein auf seine Lebens- und Geisteskraft, also auf sein Blut, was in der Sprache der Bibel je Lebenskraft meint.

Bei der Feier der Eucharistie wird die ganze Welt zum Thema [Der niederländische Text arbeitet hier mit Metaphern der niederländischen Sprache: was „auf den Tisch“ (Tisch auch = Altar) kommt, wird offengelegt und steht zur Debatte, wird mit offenen Karten verhandelt]. Die Arbeit von Menschen, die Gewalt zwischen ihnen als Individuen und als Gruppen, der meistens durch ungerechte ökonomische Verhältnisse verursachte Nahrungsmangel, die vergiftete Umwelt sowie das Verlangen eines jeden Menschen, gesehen und ernst genommen zu werden – sie alle kommen auf den Tisch, auch wenn man sie nicht jedes Mal nennt.

Zum Thema werden auch die Geschichte des jüdischen Volks mit dem Auszug aus dem „Haus der Knechtschaft“, der Zug durch die Wüste und der Ruf nach Nahrung und Trank, die Verbannung, die Rückkehr ins Gelobte Land. Aber auch der Holocaust kommt auf den Tisch, so auch die Lebensgeschichte des Juden Jesus, sein Tod und seine Auferstehung sowie die ganze Geschichte von Gut und Böse derer, die versuchten, ihm nachzufolgen. Dass Menschen nach wie vor Eucharistie feiern, bringt ihre Hoffnung zum Ausdruck, es werde eine Zeit kommen, in der jeder Menschen sein Recht erhält.

## **Mahlzeit für den Weg**

Die Eucharistie vereinigt Menschen um Jesus, um ein Opfer also, das sich weigerte, andere zu Opfern zu machen. Für den Gang unseres Lebens ist sie eine Mahlzeit für unterwegs. Sie rundet die Einswerdung aller Menschen oder aller Christen nicht ab, ist also noch nicht der Augenblick, an dem Gott alles in allem sein wird, denn wir sind noch unterwegs und Menschen verschiedenster Art können sich dabei anschließen, solange sie den Sinn dieses Rituals teilen. Die Mahlgemeinschaft ist also auch für Menschen aus

anderen gläubigen Traditionen offen, zugleich werden wir in und durch diese Feier zu einer Gemeinschaft. Diese Gemeinsamkeit nimmt vorweg, was die Bibel „Reich Gottes“ nennt; sie antizipiert „den neuen Himmel und die neue Erde“, in der Gott alles in allem sein wird.

## **Opfer**

Wir wissen um die Unterschiede zwischen dem Eucharistieverständnis vieler niederländischer Katholiken und dem. Der kirchlichen Autorität in Rom. Die Kirchenleitung erfährt den Akzent, den wir auf den Mahlcharakter legen, als Bedrohung. Charakteristisch dafür ist die Instruktion ‚Redemptionis Sacramentum‘ (Das Sakrament der Erlösung), die Kardinal Francis Arinze, Präfekt der Liturgiekongregation, am 25. März 2004 veröffentlichte. Diese Instruktion wurde in enger Zusammenarbeit mit der Kongregation für die Glaubenslehre erarbeitet, die damals noch unter der Leitung von Kardinal Joseph Ratzinger stand, der am 19. April 2005 zum Papst gewählt wurde.

In Nr. 38 der Instruktion heißt es: „Die beständige Lehre der Kirche über das Wesen der Eucharistie, die nicht nur ein Gastmahl, sondern auch und vor allem ein Opfer ist, muss mit Recht zu den grundlegenden Kriterien für eine volle Teilnahme aller Gläubigen an diesem so großen Sakrament gezählt werden. ‚Bisweilen wird ein stark verkürzendes Verständnis des eucharistischen Mysteriums sichtbar. Es wird seines Opfercharakters beraubt und in einer Weise vollzogen, als ob es den Sinn und den Wert einer brüderlichen Mahlgemeinschaft nicht übersteigen würde.‘“

So sind die Regelungen der Instruktion darauf ausgerichtet, so weit wie möglich alles auszuschließen, was den Eindruck erwecken könnte, dass die Eucharistie die Form einer Mahlzeit hat. Was aber das „Opfer“ der Eucharistie meint, belässt die Instruktion im Unklaren. Wir meinen, dass die Selbsthingabe Jesu in seinem Leben und Tod ein „Opfer“ genannt werden kann. Dieses Opfer wird hier vergegenwärtigt und die Anwesenden schließen sich diesem Opfer an. Das ist mit den Worten von Teilen und Selbsthingabe gemeint.

Die Vorliebe der Instruktion für das Wort „Opfer“ hängt mit ihrer einseitigen Betonung des vertikalen Charakters der Eucharistie zusammen. Dabei wird ein Bild aus der antiken Philosophie vorausgesetzt: Durch den priesterlichen Vorsteher, der Jesus repräsentiert, steigt alles Gute stufenweise von oben auf die Menschen nieder. Diesem herabsteigenden Geschehen entsprechen die Gläubigen mit einem stufenweisen, durch Vermittlung des Vorstehers aufsteigenden Geschehen, das dann „Opfer“ genannt wird.

Bei diesem Bild legt sich eine Amtsauffassung nahe, in der der Vorsteher zwar „Diener“ genannt, faktisch aber genau eine Stufe höher als seine Mitgläubigen gestellt und so mit einer Macht über sie umkleidet wird. Obwohl man mit dem Munde behauptet, die Eucharistie sei der Mittelpunkt der kirchlichen Liturgie, wird die Feier der Liturgie vom Vorsteher abhängig gemacht und das Weihesakrament faktisch zum wichtigsten Element.

In unserem Eucharistieverständnis ist diese Feier ein brüderliches und schwesterliches Teilen von Brot und Wein, bei dem Jesus in unserer Mitte ist.

## **4. VORSTEHER/INNEN IN DER KIRCHE**

Für jede Kirchengemeinschaft ist das Amt des Vorstehers eine der unverzichtbaren Funktionen, will man die Geschichte von Jesus in der Gemeinschaft lebendig erhalten; deshalb ist es von hoher Bedeutung. So wie eine Glaubensgemeinschaft das Recht hat, die Eucharistie als Sakrament der Einheit sowie der Verbundenheit miteinander und mit Christus zu feiern, hat sie auch ein Recht auf den Beistand von Amtsträgern als Schrittmachern und Inspiratoren, als evangelischen Identifikationsfiguren.

Doch gibt es von einem biblischen und theologischen Standpunkt aus keine einzig mögliche und einzig verantwortbare Form der Amtsausübung. Auch eine Besinnung auf die Kirchengeschichte gibt uns an diesem Punkt keine eindeutigen Antworten auf die aktuellen Fragen des kirchlichen Amtes. Sie zeigt uns aber Alternativen, die zu denken geben.

### **Phasen in der Geschichte**

Entsprechend den verschiedenen Kulturformen und Entwicklungen der Gesellschaften von Palästina, Kleinasien, Griechenland, Rom oder Ägypten hat die Ausübung des kirchlichen Amtes besonders im ersten Jahrtausend wechselnde Formen angenommen.

Auf Grund der Taufe haben in der jungen Kirche alle Glieder der kirchlichen Gemeinschaft den gleichen Rang: „Denn ihr alle, die ihr auf Christus getauft seid, habt Christus angezogen. Es gibt nicht mehr Juden und Griechen, nicht Sklaven und Freie, nicht Mann und Frau; denn ihr alle seid ‚einer‘ in Christus Jesus“ (Gal. 3,27-28). Mit ihren Talenten und Gaben („Charismen“) versehen alle Getauften innerhalb der Gemeinschaft von Gleichberechtigten ihren Dienst.

Im facettenreichen Leben der Glaubensgemeinschaften in der jungen Kirche gibt es natürlich Vorsteher/innen, Schrittmacher bei den missionierenden, katechetischen, prophetischen, liturgischen und den vielen anderen Aktivitäten, in denen Christen in gemeinsamer Verantwortlichkeit ihren Glauben zum Aufbau der Gemeinde einbringen. Das Funktionieren von Vorsteher/innen erfährt man als notwendig für den Aufbau der Kirche in der apostolischen Kontinuität und zur Erhaltung des apostolischen Erbes, nämlich des Evangeliums.

Die Gemeinden selbst wählen und „rufen“ auf Grund erwiesener Leitungsqualitäten aus ihrer eigenen Mitte ihre/n Gemeindeleiter/in. Papst Leo der Große (440-461) stellt fest: „Wer allen vorsteht, muss von allen gewählt werden.“ In der jungen Kirche werden diese Gemeindeleiter von der Gemeinschaft in das Gesamt aller Dienste und Aktivitäten „eingearbeitet“, also „ordiniert“. Wie selbstverständlich übernehmen die Gemeindeleiter auch in den Eucharistiefeiern den Vorsitz.

Nach der ersten Generation der Jesusjünger werden die Dienste in den verschiedenen Glaubensgemeinschaften allmählich gleichförmiger geregelt. Auch wächst das Bedürfnis, diese „Ordination“ von Vorstehern mit einem liturgischen Dienst einzurahmen. Die Handauflegung durch die Leiter von Nachbargemeinden bringt die Kollegialität zwischen den lokalen Kirchengemeinschaften zum Ausdruck.

## Zölibat

Weder die Kirche des Ostens noch die Kirche des Westens denkt in den ersten zehn Jahrhunderten daran, den Zölibat, also die Ehelosigkeit, zur Bedingung für den Zugang zum Amt zu machen.

Sowohl verheiratete als auch unverheiratete Männer sind als Amtsträger willkommen. Gemäß der Kultur jener Zeit wird am Ende des 4. Jahrhunderts ein Gesetz der Enthaltung in die kirchliche Gesetzgebung aufgenommen. Es war ein liturgisches Gesetz, d.h. ein Verbot des sexuellen Umgangs in der Nacht vor der eucharistischen Kommunion. Diese Sitte war damals schon lange in Kraft. Als man seit dem Ende des 4. Jahrhunderts in der Kirche des Westens dann die Eucharistie täglich feiert, bedeutet das für verheiratete Priester praktisch eine permanente Enthaltung. Im Enthaltungsgesetz legt die Kirche des Westens diese Enthaltung für ihre verheirateten Priester gesetzlich fest.

Nachdem das Christentum im 4. Jahrhundert von der verfolgten Religion zur Staatsreligion wurde, übernimmt der Klerus immer mehr den Status von Autoritätsträgern. Was zuerst amtliche Diakonie, also eine dienende Funktion war, kam jetzt in Begriffen der Macht, als Weihevollmacht und als Rechtsbefugnis, zum Ausdruck. Der amtliche Dienst wird zur amtlichen Macht. Die Frage: „Wer kann eine Gemeinschaft leiten?“ verändert sich zur Frage: „Wer darf die Leitung innehaben?“; die Kirche wird klerikalisiert. Die Gläubigen, ursprünglich vom Geist beseelte Glaubenssubjekte, werden jetzt Laien genannt und zu Objekten priesterlicher Seelsorge. Das Priestertum wird auf den Vorsitz in der Eucharistie, die Glaubensgemeinschaft auf eine liturgische Gemeinschaft reduziert.

Im Jahr 1139 ersetzt das Zweite Laterankonzil für Priester das seit Ende des 4. Jahrhunderts gültige Enthaltungsgesetz durch das Zölibatsgesetz. Dieses Zölibatsgesetz wird zum drastischen Mittel, um das trotz Sanktionen und trotz ökonomischer Strafen nur sehr bedingt befolgte Enthaltungsgesetz endlich durchzusetzen. Seitdem verhindert das Priestertum die Gültigkeit einer Ehe, können nur unverheiratete Männer Priester werden und dürfen nur geweihte Priester die Eucharistie feiern. Der Codex nennt die Weihe ein ungültig machendes Ehehindernis (Kanon 1087). Das Vierte Laterankonzil stellt 1215 nachdrücklich fest, dass nur gültig geweihte Priester die Konsekrationsworte aussprechen dürfen.

Seit dem 17. Jahrhundert wird das Priestertum Jesu nicht mehr in seiner Menschheit, sondern in seiner Gottheit begründet. Das hat zur Folge, dass auch das kirchliche Priestertum an der göttlichen Vollmacht teil hat. Priester werden nicht mehr von der Glaubensgemeinschaft ordiniert, um auf die Geschichte und die Nachfolge Jesu in der Gemeinschaft zu achten, sondern vom Bischof „geweiht“, damit sie die Eucharistie zelebrieren können. Die Kirche wird zu einer hierarchischen, von oben nach unten gerichteten Kirche, wie eine Pyramide geformt, mit der Spitze im Himmel, von wo aus Gottes Gnade durch die Hierarchie breit zur Basis strömt. Dies wurde oben im Kapitel „Was ist Kirche?“ näher dargelegt.

Das Zweite Vatikanische Konzil (1962-1965) verändert dieses Kirchenbild von Grund auf. Nach langer und intensiver Diskussion wird entschieden, dass in der vorgelegten Kirchenkonstitution dem Kapitel über die Hierarchie ein Kapitel über das Volk Gottes vorangeht. Danach wird von der Hierarchie festgelegt, dass sie im Dienst des Volkes Gottes steht. Die Pyramide wird also umgedreht.

## Wie geht es weiter?

Beim Umbruch des vorherrschenden Menschen- und Weltbildes, bei den gesellschaftlich-ökonomischen Verschiebungen und einer neuen sozial-kulturellen Sensibilität kann die historisch gewachsene Kirchenordnung durchaus dem widersprechen und das verhindern, was sie in früheren Zeiten gerade sicherstellen wollte, nämlich den Aufbau einer christlichen Gemeinschaft. Es ist zu fragen, ob und inwieweit Formen und Vorschriften, die einst verständlich, sinnvoll und also realistisch waren, in unserer Zeit immer noch sinnvoll und realistisch oder vielleicht kontraproduktiv sind.

Dabei denken wir besonders an das kirchliche Gesetz, das nur zölibatäre Männer zum Amt des Vorstehers zulässt und an das Gesetz, das Frauen vom Amt einer Vorsteherin ausschließt. Historisch stehen am Ursprung dieser Gesetze eine veraltete Anthropologie und eine antike Auffassung von Sexualität. Es geht um kirchliche, also menschliche, nicht um göttliche Gesetze.

Papst Johannes XXIII. plädierte in seinem Aufruf zum Zweiten Vatikanischen Konzil für eine Kirche, die die Fenster zur heutigen Welt hin öffnet. Eine Kirche, die auf der Höhe der Zeit sein will, muss den Mut haben und sich die Freiheit nehmen, die Gesetze abzuschaffen, die an vielen Orten die Vitalität der Gemeinde und die Feier der Eucharistie in Schwierigkeiten bringt. In der Vergangenheit haben ‚illegale‘ Praktiken an der Basis die Kirchenleitung schon öfters davon überzeugt, dass man bestehende Vorschriften ändern kann. So können neue Experimente zu wertvollen Wegweisern für zeitgenössische Formen der Kirche werden. Sind in unserer westlichen Gesellschaft Unverheiratete per se geeigneter als Verheiratete, um in einer Glaubensgemeinschaft den Vorsitz im Gottesdienst zu übernehmen? Und sind im Kulturrahmen des Westens Männer per se geeignetere Schrittmacher und Leiter einer christlichen Gemeinde als Frauen? Unsere Antwort und mit uns die Antwort sehr vieler Gläubigen auf beide Fragen lautet entschieden: „Nein“.

So gesehen ist der heutige Priestermangel realitätsfern und wirklich unnötig. Im Augenblick sind in vielen Pfarreien Männer und Frauen in ergreifender und inspirierender Weise als aktuelle Schrittmacher/innen und *Inspirator/innen*, als evangelische Identifikationsfiguren aktiv. Viele Mitglieder der Gemeinde würden ihnen gerne und voll Vertrauen als Gemeindeführer/innen sowie für den Vorsitz bei ihren Gottesdiensten ihren Ort anweisen, sie also „ordinieren“. Dabei denken wir zunächst an die offiziell angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pastoralen Dienst, aber auch an viele, die als „Freiwillige“ in einer Gemeinde mitarbeiten. Diese Frauen und Männer stehen mitten in überschaubaren Gemeinschaften, was für sie oft mehr als für die geweihten Priester gilt. Letztere sind zwar angestellt, um – oft in mehreren Pfarreien – in sakramentalen Feiern, vor allem in der Eucharistie den Vorsitz zu führen, aber zu ihrer eigenen Entmutigung und Frustration werden sie für die Kirchenbesucher unweigerlich und immer mehr zu Fremden.

## Kriterien

Welchen Kriterien müssen Vorsteher/innen im Gottesdienst entsprechen?

- Vorsteher/innen von örtlichen Gottesdiensten müssen vom Glauben tief durchdrungen sein. Dabei macht es keinen Unterschied ob es Männer oder Frauen, Homos oder Heteros, Verheiratete oder Unverheiratete sind. Entscheidend ist eine ansteckende Glaubenshaltung.

- Vorsteher/innen müssen ferner sachkundig sein, d. h. im Umgang mit den Hl. Schriften und dem Material der christlichen Traditionen das notwendige Know-how besitzen, das sie zum Predigen befähigt.
- Vorsteher/innen sollten von der örtlichen Gemeinschaft auch auf ihre liturgische Kreativität hin beurteilt werden.
- Für Vorsteher/innen ist es schließlich wichtig, dass sie über ein gutes und flexibles Organisationstalent verfügen, damit für die mögliche Kontinuität im Geschehen der Gemeinschaft gesorgt ist.

## PLÄDOYER

Mit Nachdruck plädieren wir dafür, dass unsere kirchlichen Gemeinden, vor allem die Pfarreien, in der heutigen vom Mangel an zölibatären Priestern gezeichneten Notsituation in kreativer Weise ihre theologisch verantwortete Freiheit ergreifen und erlangen, indem sie aus ihrer Mitte ihre eigenen Gemeindeleiter/innen bzw. ein Team von Gemeindeleiter/innen wählen.

Auf Grund der vom Zweiten Vatikanischen Konzil ausdrücklich festgestellten Vorrangposition des „Volkes Gottes“ vor der Hierarchie ist von den Diözesanbischöfen zu erwarten, dass sie in gutem Einvernehmen diese Wahl durch ihre Handauflegung bestätigen. Sollte ein Bischof diese Weihe oder Ordination mit Argumenten verweigern, die mit dem Wesen der Eucharistie nichts zu tun haben, dann dürfen die Pfarreien darauf vertrauen, dass sie dennoch echt und wahrhaftig Eucharistie feiern, wenn sie unter Gebet Brot und Wein teilen.

Wir plädieren dafür, dass die Pfarreien in dieser Angelegenheit mit mehr Selbstvertrauen und Mut handeln. In vergleichbaren Situationen können sich die Pfarreien in ihrem Verhalten gegenseitig bestätigen oder notfalls korrigieren. Es ist zu hoffen, dass die Bischöfe in dieser relativ neuen Praxis in Zukunft ihren Auftrag zum Dienst einlösen, indem sie die örtlichen Vorsteher/innen in ihrem Amt bestätigen.

Zum Schluss weisen wir noch einmal drauf hin, dass dieses Plädoyer auf Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils sowie auf theologischer und pastoraltheologischer Fachliteratur beruht, die seit diesem Konzil in Büchern und Zeitschriften erschienen ist. Eine Auswahl wird [...] aufgeführt.

Der Schweizer Pastor Kurt Marti, wegen seiner scharfen, sehr zutreffenden und wahren Aussagen bekannt, hat einmal geschrieben:

*Wo kämen wir hin,  
wenn alle sagten „wo kämen wir hin“  
und niemand ginge,  
um einmal nachzuschauen,  
wohin man käme,  
wenn man ginge.*

## 3.5 Prozessbegleiter

Prof. Mag. Gerhard Vonach, MAS MSc (Quality Management) CMC

Qualität – Management – Organisation – Entwicklung

A 6820 Frastanz, Kirchplatz 5

T +43- (0)5522- 538 -16

F +43- (0)5522- 538 -17

M [office@qmv.at](mailto:office@qmv.at)

I [www.qmv.at](http://www.qmv.at)

### Arbeitsbereiche

- Qualitätsentwicklung, -analyse und -bewertung nach dem Excellence-Modell der EFQM,
- Leitbild- und Strategie-Entwicklung inkl. strategischer Partnerschaften,
- Entwicklung von EU-Projekten zur Antragsreife,
- Prozessoptimierung (nicht-technische Prozesse),
- Konfliktmanagement,
- Begleitung beruflicher Veränderung,
- Moderation von Teams,
- Vorträge und Seminare (für AFQM, Universität Innsbruck usw.).

### Qualifikationen

Partner	Inhalt	Bezeichnung	Zeit
Wirtschaftskammer Österreich	Auszeichnung	Certified Management Consultant (CMC)	2007
Wirtschaftskammer Österreich	Preisträger Österreichischer Beraterpreis	Constantinus	2006
quality austria	Committed to Excellence-Validator	Zertifikat Nr. TVQ/06/00/16/Z	2006
quality austria	Seminar „Networkleader“	Teilnahmebestätigung	2006
Universität Krems	Upgrade Qualitätsmgmt.	Master of Science	2003
Universität Krems	Studium Qualitätsmanagement Master Thesis bei Univ. Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi (Universität St. Gallen)	Master of Advanced Studies	2002
ÖVQ		Qualitätsmanager ÖVQ	2001
Impuls & Wirkung	Multiplikator für Prozessmanagement	Qualifikationsnachweis	2000
AFQM		Quality System Manager	1999
MHS Mozarteum	Studium Musikpädagogik	Mag.	1981
Univ. Innsbruck	Studium Theologie	Mag.	1981

## Assessment-Erfahrung

Auftraggeber	Art	Rolle	Zeit
quality austria	Staatspreis für Unternehmensqualität	Senior-Assessor	2008
Austrian Foundation for Quality Management	Österreichischer Staatspreis für Qualität	Senior-Assessor	2007
Austrian Foundation for Quality Management	Österreichischer Staatspreis für Qualität	Senior-Assessor	2004
Volkshochschule Bludenz	Self-Assessment	Berater	2004
Austrian Foundation for Quality Management	Österreichischer Staatspreis für Qualität	Senior-Assessor	2003
Österreichische Industriellenvereinigung	Industrial Quality Award	Senior-Assessor	2001

## Projekte bei Non-Profits (Auswahl)

Auftraggeber	Auftrag	Rolle	Zeit
Diözese Feldkirch Finanzkammer	Baubroschüre Kath. Kirche Vorarlberg	Projektleiter	2010 2011
Diözese Feldkirch Pastoralamt	Organisationsleiter – Pfarrökonom	Leiter der Forschungsgruppe	2010
Diözese Feldkirch Finanzkammer	Ressourcen sichern für die Zukunft der Kirche	Leitender Mit- arbeiter der AG	2010 2011
Diözese Feldkirch Pastoralamt	Gemeinsam spirituell entscheiden	Mitarbeiter in der Forschungsgruppe	2008 2010
Pfarr-Region Liebfrauenberg	Entwicklung der Koopera- tion von 4 Pfarrgemeinden	Prozessbegleiter	2004 2011
Volkshochschule Bludenz	Leitbildentwicklung	Moderator	2008
Wirtschaftskammer Wien	Unternehmensqualität an Schulen	Vortragender	2004
Volkshochschule Bludenz	Quick Scan Unternehmensqualität	Moderator	2004
B.O.RG Dornbirn-Schoren Fonds Gesundes Österreich	Gesunder Lern- und Lebensraum Schule	Berater	2003 2006
Austrian Foundation for Quality Management	Das EFQM-Modell für die Vorarlberger Wirtschaft	Vortragender	2002
Diözese Feldkirch Pastoralamt	Gesangbuch „David“ mit Begleitmaterialien	Projektleiter	1994 1998

pfarr.region  liebfrauenberg  
brederis . meiningen . rankweil . übersaxen

Impressum:

Herausgeber: pfarr.region\_liebfrauenberg  
c/o Pfarramt Maria Heimsuchung  
6830 Rankweil, Hadeldorfstraße 18

Für den Inhalt verantwortlich: Gerhard Vonach

Druck: diöpress Feldkirch, Jänner 2012

Auflage: 40 Stück