



Wie tiefgreifend ist der sich vollziehende Veränderungsprozess?

Eine Einschätzung aus Leitungsperspektive

Die Praxisbeispiele und Grundlagentexte dieser Ausgabe von **Unsere Seelsorge** beschreiben einen grundlegenden Veränderungsprozess der Kirche, der nicht selten als Kulturwandel (siehe Titel dieser Ausgabe) oder als Paradigmenwechsel bezeichnet wird. In einem Interview für *Unsere Seelsorge* beziehen Generalvikar Dr. Norbert Köster und Pfarrer Meinolf Winzeler aus Rheine Stellung und geben ihre Einschätzungen wieder.

Was verbinden Sie mit dem Stichwort Kulturwandel von Kirche?

Pfarrer Winzeler: Ich habe das in diesem Zusammenhang so verstanden, wie man das auch in anderen Firmen versteht. Es geht um die Kultur des Umgangs, der Kommunikation, der Haltung, und da stelle ich tatsächlich eine Entwicklung fest.

Generalvikar Dr. Köster: Für mich hat das eine gesellschaftliche Dimension. Die Kirche hat sich im Grunde genommen in den letzten zwei Jahrhunderten gegenüber der Welt total abgegrenzt. Es gab geradezu eine Gegnerschaft zwischen Kirche und Staat, Kirche und Welt, Kirche und Politik. Ich glaube, es bedarf einer Art Gesamtkulturwandel dahingehend, wie Kirche und Gesellschaft aufeinander zugehen können. Zusätzlich ist auch auf Ebene des Bistums, innerhalb des Generalvikariates noch viel an Kulturwandel zu leisten, indem wir stärker die Frage stellen: Wie können wir Pfarreien besser in ihrer Arbeit unterstützen und hierbei weniger Aufsicht ausüben?

Ist diese Veränderung nur ein Reflex auf einen ohnehin stattfindenden gesellschaftlichen Kulturwandel oder steckt dahinter auch eine Kirchenentwicklungs-idee?

Pfarrer Winzeler: Es greift sehr schöne alte Ideen des Evangeliums wieder auf, wie etwa das gemeinsame Priestertum aller Gläubigen. Teilweise sind die sich nun vollziehenden Veränderungen auch einem gewissen Leidensdruck geschuldet. Nichtsdestotrotz kommen Erkenntnisse des Konzils und sehr schöne Reformideen unter neuen Rahmenbedingungen wieder zum Zuge, was mich sehr freut.

Generalvikar Dr. Köster: Die Kirche erlebt ja zweierlei: Auf der einen Seite den Wunsch nach Transparenz, nach flachen Hierarchien, nach anderen Formen von Leitungsausübung. Auf der anderen Seite gibt es aber auch immer mehr den Wunsch nach Orientierung: Wo ist denn eigentlich eure Botschaft?

Wofür steht ihr? Was Menschen fehlt, ist offensichtlich eine größere Klarheit von Kirche. Das ist ein ganz interessanter Prozess. Wir sind insgesamt als Bistum und in den Pfarreien auf einer großen Suche, wie wir auf Zukunft hin Kirche gestalten können. Ich glaube, wir müssen uns daher wieder verstärkt und neu der Frage zuwenden: Was bringt uns miteinander und untereinander als Christen ins Gespräch?

Pfarrer Winzeler: Es gibt aber auch Themen, die sind aus Sicht der Gesellschaft existenziell, zum Beispiel die Rolle der Frau. Wenn Kirche sich da nicht fundamental ändert, hat Kirche verloren.

Ist in unserem Bistum etwas von diesem Kulturwandel schon erfahrbar, und wenn ja, wo?

Pfarrer Winzeler: Ich finde, seit Jahren haben wir eine bessere Dialogstruktur im Bistum, die sich immer mehr entwickelt und ernst genommen wird. Es gab Zeiten, da habe ich den Mangel an Dialog als narrative Dialogverweigerung bezeichnet. Das hat sich massiv verändert, was mich sehr freut.

Generalvikar Dr. Köster: Wenn ich das vergleiche, wie sich noch vor 20 Jahren die gemeinsame Ausbildung von Priesteramtskandidaten und Pastoralreferenten gestaltete: Da begegneten sich geradezu zwei Welten. Es hat eine große Annäherung der Berufsgruppen aneinander gegeben, wenn etwa jetzt die Räte (Priesterrat, Diakonenrat, Pastoralreferentenrat) gemeinsam tagen. Auch beim Blick aufs Bistum glaube ich, dass neue Kommunikationsformen und -wege in Gang kommen. Wenn zum Beispiel der Diözesanrat die Prioritäten für das Bistum festlegt und der Bischof diese in Kraft setzt, ist dies Ausdruck dafür, dass Laienräte des Bistums ganz wesentliche Leitlinien des Bistums mitbestimmen. Das finde ich gut.

Was kann die Diözesanebene tun, um die Pfarreien in diesen Prozessen des Paradigmenwechsels zu unterstützen? Und was hilft den Pfarreien?

Pfarrer Winzeler: Zumindest bei uns ist es so, dass wir denkbar viel Unterstützung bekommen haben, experimentieren zu dürfen. Das finde ich bemerkenswert. Das war früher nicht so. Wir werden sehr unterstützt bei der Suche nach neuen Kirchenbildern und neuen Denkweisen.

Dass zum Beispiel in dem Kita-Projekt oder in der Flüchtlingshilfe aber auch in der Entwicklung von Gemeinmodellen tatsächlich Geld fließt und wir so überhaupt erst mal in die Lage versetzt wurden, solche Projekte strukturiert anzugehen, das fand ich ganz generös.

Generalvikar Dr. Köster: Ich sehe im Bistum noch einiges andere, was wir auf Dauer tun können. Zum Beispiel wirklich mit den Pfarreien einen Blick auf das Personal zu werfen und zu klären: Wer passt zu euch, was braucht es eigentlich vor Ort, das heißt, die Teambildung wirklich auf die Bedürfnisse vor Ort zu fokussieren. Es gibt Pfarreien, die schon sehr experimentieren, wir haben aber auch Pfarreien, die das weniger tun. Erinnern möchte ich in diesem Zusammenhang noch einmal an die Ermutigung unseres Bischofs, Experimente zu wagen.

Pfarrer Winzeler: Veränderungen im Bereich der Personalentwicklung möchte ich nicht nur erbitten, sondern einfordern. Da kann noch eine Menge passieren, und es ist noch sehr viel Luft nach oben. Wobei ich auch nicht weiß, wie das zu bewerkstelligen ist bei dem real existierenden Zahlenspiel und den real existierenden Personen. Die Unterschiedlichkeit von Haltungen und Positionen ist schon riesengroß. Wenn ich alleine auf den letzten Tag der leitenden Pfarrer schaue, da kriegt man Gänsehaut, wenn man sieht, wie dort Welten aufeinanderprallen.

Generalvikar Dr. Köster: Das ist so, und wir müssen auf Dauer stärker schauen, wen bringen wir mit wem zusammen. Wir können nicht Pfarrer, die eher ein traditionelles Modell leben, in Pfarreien versetzen, die zum Beispiel schon sehr weit in ihrer Entwicklung einer diffe-

renzierten Leitung sind. Das bedeutet allerdings angesichts der knappen Ressourcen, dass wir auf Dauer Stellen auch eine Zeit lang nicht besetzt bekommen.

Pfarrer Winzeler: Ich meine, da könnte das Bistum noch mehr tun. Zumindest erlebe ich selber gewisse Unsicherheiten. Wir werden einerseits sehr stark ermutigt, etwa zu üben, Leitung zu teilen bis hin zu ehrenamtlicher Gemeindeführung, wie wir das bei uns nennen. Dann höre ich aber auch von anderen Pfarrern: Wir wollen über das Thema Leitung sprechen, dürfen aber nicht. Oder aus dem Diözesanrat hörte ich, wir wollen das thematisieren, dürfen aber nicht. Da sei noch eine Arbeitsgruppe unterwegs. Da fehlt mir jetzt eine gewisse Information oder auch mehr Absicherung, wohin der Zug fährt.

Generalvikar Dr. Köster: Wir möchten gerne einen Rahmen festlegen, der so weit, wie es eben geht, sein soll. Wir wollen definieren, welche Leitungsmodelle in Kirchengemeinden möglich sind, das heißt, wo freiwillig Engagierte Verantwortung übernehmen und dann entsprechend einen Bereich selbstständig leiten können, auch mit finanzieller Verantwortung. Da möchten wir gerne einmal die Modelle und die Möglichkeiten zusammenfassen und dann in das Bistum hineingeben.

Wir hoffen, dass wir wesentliche Leitlinien auf der Klausurtagung der Bistumsleitung im Januar 2018 fest vereinbaren. Wir wollen dann im Jahr 2019 die so genannten regionalen Fortbildungen zum Thema Teamentwicklung gestalten, damit sich Pastoralteams auf die veränderte Situation und die Möglichkeiten neuer Leitungsmodelle einstellen können.

Wie bedeutsam sind für so einen Prozess des Kulturwandels Klarheit und Stringenz?

Pfarrer Winzeler: Unsere Erfahrung in der Pfarrei ist: Klarheit und Stringenz sind entscheidend. Wir haben dies durchgängig erfahren etwa dadurch,

dass wir uns Ziele gesetzt und diese überprüft haben. Wir haben ausgehend von einem Leitbild ein gutes Konzept entwickelt. Daraus sind weitere Projekte entstanden, wie beispielweise unser Projekt „Dacharbeiten“ zur Frage nach neuen Formen der Partizipation. Hierzu haben wir immer wieder Zwischenberichte erstellt und uns Feedback eingeholt. Ich habe das als sehr hilfreich und zielführend erlebt. Wobei ich mal gespannt bin, wie weit das Generalvikariat mittlerweile darin ist, Ziele auch gemeinsam zu verfolgen. Es gab auch schon die Erfahrung, dass die eine Stelle etwas fördert und die andere Stelle das bremst.

Generalvikar Dr. Köster: Das deckt sich auch mit meiner Erfahrung und dem, was mir aus dem Generalvikariat gespiegelt wird. Wir sind aktuell dabei, unsere Konferenzstruktur im Haus zu überdenken, um so besser zu gewährleisten, dass Pfarreien zukünftig verlässliche Informationen bekommen und möglichst gut unterstützt werden.

Welche Bedeutung haben die Pastoralteams für das Gelingen oder Scheitern solcher Prozesse?

Pfarrer Winzeler: Wir als Pastoralteam haben eine wichtige Position, weil wir sehr viel bewegen oder verhindern können. Unser Pastoralteam in Rheine zum Beispiel ist denkbar bunt aufgestellt. Meine Erfahrung ist: Wenn wir gemeinsam mit Pfarreirat und Kirchenvorstand Ziele entwickeln, stehen wir hierfür auch wirklich als kooperatives Team ein. Da ist dann sogar diese mitunter gegensätzliche Vielfalt an Typen auch hilfreich, weil wir ja ganz gegensätzliche Menschen bedienen können, für die wir zur Verfügung stehen. Ganz wichtig ist es, klare Ziele zu formulieren und nach Möglichkeit auch zu kontrollieren. Damit wir da auf dem Weg bleiben, ist es gut, immer wieder zu reflektieren und Dinge weiter zu entwickeln. Das gibt eine Dynamik, die einiges zustande bringt.

Generalvikar Dr. Köster: Ich kann das nur unterstützen. Es wird eine ganz

wichtige Aufgabe sein, die Teams zusammenzuführen, auch wenn sie ganz unterschiedlich sind, und eine Kultur zu schaffen, in der jeder mit dem, was er mitbringt und was er einbringen möchte, seinen Platz hat. Ich glaube, da ist in vielen Teams noch sehr viel Entwicklungsarbeit notwendig, auch an Leitungskultur durch leitende Pfarrer.

Pfarrer Winzeler: Wir machen gute Erfahrungen damit, dass wir mittlerweile ein Leitbild entwickelt haben und hierauf aufbauend so genannte Leitplanken formuliert haben, die definieren, wie wir in unserer Pfarrei sowohl für Hauptberufliche als auch Ehrenamtliche Leitung, Partizipation und Engagement verstehen. Das ist jetzt sozusagen das Grundgesetz in unserer Pfarrei. Das ist denkbar weit gefasst und bietet ganz viel Raum für unterschiedliche Leute. Es bedeutet aber auch: Wer sich nicht auf dieser Basis bewegt, kann bei uns keine Verantwortung mehr übernehmen. Das ist klar definiert, und danach handeln wir auch. (siehe Artikel S. 20)

Verändert sich die Rolle des Pfarrers? Verändert sich die Rolle des Generalvikars?

Generalvikar Dr. Köster: Die Rolle des Generalvikars erfordert heute einen anderen Führungsstil. Innerhalb des Generalvikariates bin ich viel stärker ähnlich wie ein leitender Pfarrer derjenige, der die unterschiedlichen Dinge zusammenzubringen, nach vorne zu bringen und zu entwickeln hat. Natürlich habe ich durch den Bischof auch eine gewisse aufsichtliche Funktion. Aber das tritt sehr stark in den Hintergrund. Hierbei gilt es, das Generalvikariat in diesem Prozess mitzunehmen. Das ist eine spannende Herausforderung.

Pfarrer Winzeler: Die Rolle des Pfarrers hat sich massiv verändert, allein durch die Größenordnung der Pfarrei. Für mich ist das eine Riesenherausforderung, von basalen priesterlichen Aufgaben mehr oder weniger abgeschnitten zu werden, die ich sonst sehr gerne getan habe und künftig wieder gerne

tun würde. Ich muss sehr viel managen und leiten. Ich muss gestehen, obwohl wir viele sehr schöne Dinge entwickelt haben und tatsächlich Entwicklung feststellen, die einen auch streckenweise zufrieden machen kann, freue ich mich schon auf die Berufsphase, wenn ich diese Leitungsverantwortung abgeben kann und ganz basal priesterliche Dienste machen kann mit den Charismen, die mir der Heilige Geist geschenkt hat. Außerdem muss ich sagen: Ich bin nie für diese Leitungsaufgabe ausgebildet worden. Ich musste mir vieles Schritt für Schritt und mühsam, auch durch Fehler, und durch viele Fortbildungen aneignen. Das ist ein lebenslanger Prozess.

Generalvikar Dr. Köster: Eine Spannung, in der sehr viele Priester in größeren Pfarreien leben.

Pfarrer Winzeler: Dazu kommt die Unterschiedlichkeit der Rollenzuweisungen. In Rheine ist es zum Beispiel so, dass ein großer Teil unserer Pfarreimitglieder dem traditionellen Milieu angehört und gerne alles wieder so hätte, wie es früher einmal war, und uns ständig mit diesen Anforderungen konfrontiert. Wir haben uns gesagt, wir wollen das bedienen, so gut wir können. Wir wollen aber auch Freiraum und Energie haben, Neues zu entwickeln. Das zusammenzubringen, ist ungeheuer schwer.

Woran wird der sich bereits vollziehende Kulturwandel sichtbar?

Pfarrer Winzeler: Bei uns ist das zum Beispiel sichtbar daran, dass sich auch ehrenamtliche Gemeindeleitungsteams beschweren, wenn sie sich bevormundet fühlen. Da hat es schon Kommunikationsschwierigkeiten gegeben, dass wir vom Pastoralteam falsch gehandelt haben nicht richtig kommuniziert haben und dann gab es Widerstand und wir mussten wirklich sagen: Ihr habt recht. So etwas gilt es einzuüben. Es gibt aber auch die Schwierigkeit, dass manche diese Verantwortung gar nicht übernehmen wollen, sondern einen Klerikalismus von unten einsetzen.

Aber immerhin ist es spürbar, dass, wenn wir den Menschen etwas zutrauen und die Charismen wahrnehmen, sich da auch Verantwortung und Kreativität entwickeln und dass Menschen selbst gestalten.

Generalvikar Dr. Köster: Ich glaube, dass es im Blick auf das Bistum noch sehr in den Anfängen ist, dass sich Dinge und Strukturen ändern. Das merke ich etwa an der nach wie vor im Bistum vorhandenen Skepsis gegenüber Münster. Da ist sicherlich noch einiges zu tun in den nächsten Jahren und Vertrauen zu schaffen.

Ist ein neues Miteinander von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten erfahrbar?

Pfarrer Winzeler: Solange ich mich erinnern kann, haben wir das immer gepflegt, dass die Ehrenamtlichen sehr ernst genommen werden und wir die große Vielfalt wünschen. Das zeigt sich darin, dass Menschen gut und gerne mitmachen und sagen, wir können hier etwas gestalten. Insofern ändert sich das für uns nicht, sondern es wird notwendiger, das noch weiter auszubauen. Mich beschäftigt dabei die Frage: Ist es gut, wenn die Zahl der Menschen, die sich engagieren und wenn die Kraft des Glaubens so spürbar weniger werden, aber der ganze Apparat nicht weniger wird, sondern nur noch bürokratischer, wäre es nicht notwendig zu überlegen, was wir zukünftig sein lassen? Eine Lösung hierfür habe ich allerdings auch nicht.

Generalvikar Dr. Köster: Das eine will ich unterstützen. Wir haben immer schon freiwillig Engagierte gehabt, die ihren Bereich sehr selbstständig übernommen und gestaltet haben. Es wird in Zukunft darum gehen, so etwas in eine verbindliche Struktur zu gießen und zu schauen, wie jemand damit auch Teilhabe an Leitung in der Pfarrei beziehungsweise der Gemeinde hat. Das zweite ist, dass wir aktuell im Diözesanrat Nachrangigkeiten für unser Bistum nicht endgültig festsetzen, sondern einen Kriterienkatalog beschlie-

ßen, der uns am Ende hilft zu sagen: Das lassen wir jetzt. Dies wird dann auch für die Bistumsverwaltung gelten. Auch wir werden bestimmte Dinge nicht mehr unterstützen und zukünftig Stellen nicht wieder besetzen. Und umgekehrt gibt es vielleicht sogar auch Punkte, wo wir sagen, da gehen wir jetzt mal in Dinge rein, die wir bisher noch nicht gemacht haben.

Ein weiteres Stichwort ist der Wandel von der Aufgaben- zur Gabenorientierung.

Pfarrer Winzeler: Wir haben in unseren Leitplanken stehen: Was wir können, das machen wir, wozu wir keine Charismen geschenkt bekommen, das lassen wir. Das lässt sich natürlich bezogen auf Hauptberufliche nicht ganz so einfach sagen. Ich kann ja nicht sagen, wir stellen mal die Eucharistiefiern ein oder die Kommunionkatechese. Dann müssen Aufgaben verteilt werden. Aber wir fragen zunächst: Wer kann was gut einbringen und wie können wir Aufgaben so verteilen, dass jeder auch etwas hat, was Spaß macht?

Generalvikar Dr. Köster: Das kann ich nur unterstützen. Es wird beides sein müssen, das Übernehmen von Pflichtaufgaben, aber jeder braucht in seinem Leben auch etwas, das er oder sie aus dem Herzen heraus machen kann. Und da werden wir zukünftig sehen müssen: Finde ich immer mit dem, was ich einbringen möchte, einen guten Ort oder hat jemand eine gute Gabe, die an diesem Ort jetzt gerade nicht eingesetzt werden kann. Eine wichtige Perspektive in der Personalplanung und Personalentwicklung wird es sein, wirklich mit den Einzelnen zu überlegen: Was ist das, was Du einbringen möchtest, und wir schauen gemeinsam, wo das gut geht.

Am Ende sind nicht wir diejenigen, die das Neue wirken. Daran glauben wir. Der Herr selbst baut es. Welche Bedeutung hat diese geistliche Dimension in unseren Veränderungsprozessen?

Pfarrer Winzeler: Ich halte das für ausgesprochen wichtig. Für uns war es

in unseren Teambildungs- und Zielfindungsprozessen immer wichtig, eine Art geistlicher Entscheidungsfindung in Gemeinschaft zu praktizieren.

Ansatzweise gelingt uns dies, aber es gibt doch immer wieder die Neigung, in unser geschäftsmäßiges Verhalten zurückzufallen. Ich selber könnte als Priester in dieser Leitungsaufgabe nicht überleben, wenn ich nicht ständig in Fortbildungen oder Exerzitien entsprechende Anregungen bekäme oder durch Lektüre diese ganzen Umwandlungsprozesse auch geistlich deuten lerne.

Generalvikar Dr. Köster: Ich erlebe in allem, was wir überlegen und tun, dass wir am Ende sehr oft auf einen ähnlichen Kern stoßen und dass die Idee, in welche Richtung es gehen muss, eigentlich von vielen erahnt und gespürt wird. Das erlebe ich als sehr ermutigend sowohl in den Gremien des Bistums als auch hier im Haus. Das würde ich als Heiligen Geist beschreiben.

Was ist aktuell die größte Herausforderung?

Generalvikar Dr. Köster: Unsere Pastoralteams in dieser ganz schwierigen Zeit des Umbruchs zu ermutigen. Wir erleben im Moment auf der einen Seite das Sterben unserer Gottesdienstgemeinden. Auf der anderen Seite versuchen wir gemeinsam, Neues zu entwickeln. Das sehe ich als einen ganz wesentlichen Punkt an, hierin die Einzelnen zu stützen und zu stärken.

Pfarrer Winzeler: Diese zarten Pflänzchen, die sich zeigen, zu pflegen und mit sehr viel Geduld am Ball zu bleiben. Was für mich eine große Herausforderung darstellt, ist, dass ich ganz viele ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Pfarreien, im Generalvikariat, im Dekanat als völlig überfordert erlebe. Neues ist ja mit sehr viel Anstrengung verbunden, und ich sehne mich danach, dass wir gemeinsam wieder auf ein gesundes Maß an Einsatz kommen.

Angenommen, dieser Prozess der Wei-

terentwicklung der Kirche im Bistum Münster gelingt gut. Was haben wir dann im besten Fall in fünf Jahren erreicht?

Generalvikar Dr. Köster: Die Pfarreien haben vor Ort eine gewisse Idee entwickelt, wie sie in die Zukunft gehen wollen. Das kann vor Ort sehr unterschiedlich sein, mit unterschiedlichen Akzentsetzungen. Das fände ich toll.

Pfarrer Winzeler: Ich hoffe natürlich, dass in fünf Jahren erste Früchte spürbar sind, die dann wiederum Freude machen. Messbar wäre das Gelingen daran, wie viele Menschen in der Stadt oder auf dem Lande etwas davon haben, dass Kirche sich sehr stark vernetzt und sich engagiert. Es geht darum, dass wir den Menschen dienen, und das müsste dann auch sehr wohl messbar sein.

Generalvikar Dr. Köster: Ich sehe auf Zukunft hin die Herausforderung geringerer finanzieller Ressourcen. Wir leben mit unglaublichen Standards, was Bauen, Kirchenrenovierung und vieles mehr betrifft. Es ist sehr schön, dass wir uns das alles leisten können. Aber das wird noch eine große Herausforderung, wenn wirklich der demografische Wandel auch mit seinen finanziellen Auswirkungen kommt. Wie können wir dann im guten Sinne eine arme, aber trotzdem lebendige Kirche sein?

Das Interview führte Andreas Fritsch.



Dr. Norbert Köster
Generalvikar

koester@bistum-muenster.de



Meinolf Winzeler
Pfarrer

St. Antonius Rheine
winzeler@bistum-muenster.de