

### **Dominicus M. Meier OSB**

Abt em. Prof. Dr. Dominicus Meier OSB trat 1982 in die Benediktinerabtei Königsmünster in Meschede ein und empfing 1989 die Priesterweihe. Von 2001 bis 2013 war er Abt seiner Gemeinschaft. Er ist seit 2013 Offizial des Erzbistums Paderborn und zudem Inhaber des Lehrstuhls für Kirchenrecht an der Pallottinerhochschule Vallendar.



Dominicus M. Meier OSB

## **Die Kultur des Vertrauens als Basis für das verantwortliche Miteinander von Bischöfen und Ordensinstituten**

„Wir gehen vertrauensvoll und verantwortlich miteinander um!“ – Sätze wie dieser stehen in Unternehmens- und Ordensleitbildern, in Führungsgrundsätzen oder in bischöflichen Hirtenworten bzw. Ansprachen auf Ordenstag. Oft jedoch beschreiben sie *nicht* die Realität, sondern sind ein Wunschbild, das von der Realität oftmals leider weit entfernt ist. Deshalb erzeugen solche „Leid-Sätze“ eher Frust und Enttäuschung als Identifikation und Motivation. Umso wichtiger ist es, sich einmal die Frage zu stellen, was eigentlich die Voraussetzungen für eine Kultur des Vertrauens sind und was ich tun kann bzw. unterlassen muss, um dieses zu fördern.

Ich bin davon überzeugt, dass sich dieser Frage nicht nur Unternehmen und ihre Manager, nicht nur Ordensobere und ihre Institutsmitglieder stellen sollten, sondern auch Bischöfe und Ordensobere in ihrer Verantwortung für den gemeinsamen Sendungsauftrag der Kirche. Wenn wir an diesem Tag über das Beziehungsverhältnis von Bischöfen und Ordensoberen nachdenken, dann sollten wir zunächst der Frage nach Vertrauen oder Misstrauen nachgehen, bevor wir Verhaltens-Postulate formulieren, die im Alltag schnell zur Makulatur werden können.

Ein merkwürdiger Widerspruch ist in den letzten Jahren innerhalb der Kirche Deutschlands festzustellen: Fast jeder

der betroffenen Bischöfe und Ordensoberen, der Verantwortlichen in der Bischofskonferenz und der DOK wünschen sich einen Umgang miteinander, der von Vertrauen und Offenheit geprägt ist und nicht von Angriffen, Schuldzuweisungen und rechtlich-taktischen Spielen. Die meisten der Beteiligten wären angesichts der Kirchen- und Vertrauenskrise in Deutschland sehr viel lieber ein „eingeschworenes Team“, als ständig auf der Hut, sich nach allen Seiten abzusichern gegenüber überzogenen Forderungen, um nicht unter die Räder kirchlichen Bürokratie oder medialer Vorwürfe zu kommen.

Doch so verbreitet dieser Vertrauenswunsch ist, so selten findet er sich umgesetzt: In erstaunlich vielen kirchlichen Einrichtungen und Ordinariaten herrscht trotz des Gedankens der Dienstgemeinschaft ein alles andere als vertrauensvolles Klima; stattdessen bestimmen Unkenntnis, Revierdenken, Eigeninteressen und mehr oder weniger gekonnte Machtspielchen den Alltag. Oder, beinahe noch schlimmer, es herrscht ein ausgeprägtes Klima des Misstrauens, der Schuldzuweisungen, der Generalisierungen und Übertragungen, wenn es mal wieder um die Orden und ihre Stellung in der Teilkirche geht. Leider musste ich in meinen Jahren im erweiterten Vorstand der DOK immer wieder die Frage von Bischöfen und Ordensreferenten hören: Was wollen die Orden eigentlich von uns? Wollen die nun in allen kirchlichen Fragen mitreden und entscheiden?

Diese Erfahrung wirft m.E. die spannende Frage auf: Wenn Vertrauen tatsächlich so erstrebenswert ist, wieso machen sich dann eigentlich nur wenige in der

Kirche die Mühe, in ihrem Verantwortungsbereich Vertrauen systematisch aufzubauen und zu kultivieren? Man müsste doch nur herausfinden, welche Faktoren Einfluss auf das Entstehen und den Fortbestand von Vertrauen haben, und dann entsprechend handeln – dann hätte man den Zustand, den man sich wünscht, oder käme den proklamierten Worten zumindest nahe. Gestatten Sie mir daher, den Grundbegriffen „Vertrauen“ und „Verantwortung“ zunächst einmal nachzugehen.

## Vertrauen

Im Grunde ist das vermeintliche „Geheimnis des Vertrauens“ ähnlich simpel wie das „Geheimnis einer guten Beziehung“: Jenseits aller romantischen Verklärung liegt es ganz einfach darin, dass man von einem Konto nicht nur abheben kann, sondern auch etwas einzahlen muss. Denn im allgemeinen Sprachgebrauch ist Vertrauen eine Haltung, die auf die wechselseitige Verlässlichkeit von Dingen, Menschen oder Ereignissen baut.

Vertrauen ist immer auch mit Risiko verbunden, aber auch von der Überzeugung getragen, dass das, worauf man vertraut, einen letztlich nicht enttäuschen wird und somit vertrauenswürdig ist. Vertrauen wird durch Situationen, Menschen oder Rahmenbedingungen gefördert oder erschwert – durch Faktoren also, die zum Teil in der Verantwortung der Kirche als Ganzer, zum Teil in jeweils individueller Verantwortung liegen.

Vertrauen findet seinen Ausdruck in der Praxis des Alltags, im pastoralen und organisatorischen Miteinander, in den gemeinsam getragenen Einrichtungen

und Diensten und auch in der allgemeinen Praxis des Führens und Leitens. Denn hier sind Entscheidungen aller Beteiligten gefragt. Denn Vertrauen ist in erster Linie eine Entscheidung der Kommunikations- und Interpretationspartner zum Risiko. Vertrauen wird zur Quelle von Handlungsfähigkeit und Kooperation. Der Beginn eines Vertrauensprozesses wird eingeleitet durch einen kooperativen, kommunikativen und partizipativen Umgang miteinander.

In den letzten Jahren ist gerade im Bereich der Kommunikation zwischen DBK und DOK vieles gewachsen. Die neu errichtete Koordinierungskonferenz, gemeinsame Studientage und die Teilnahme von Bischöfen an der jährlichen Mitgliederversammlung der DOK haben eine gute Gesprächsatmosphäre geschaffen.

In die 14 Kommissionen der DBK wurden verstärkt Ordensschwestern und -brüder als Berater berufen, um so die Kooperation zu beleben.<sup>1</sup> Die Gespräche zwischen dem Sekretariat der Bischofskonferenz und der DOK in aktuellen Fragen sind intensiviert, auch wenn sich dabei das Sekretariat der DOK oftmals wie der kleine Juniorpartner vorkam oder wie ein Anhängsel.

Das gewonnene Vertrauen zwischen den Handelnden ist sicher noch ausbaufähig.

## Verantwortung

Verantwortung hat mit „Antwort geben“ zu tun. Verantwortung ist wie eine Replik auf das Vertrauen. Verantwortung in der Kirche heißt zunächst: antworten auf die vorausgegangene Anrede Gottes, die nichts anderes ist als die

von ihm kommende Berufung eines jeden einzelnen ins Menschsein, ins Christsein und in die konkrete Sendung. Hierin ist jeder Mensch als Einzelner unvertretbar, aber auch stellvertretend für andere da. Denn in der Gemeinschaft der Berufenen, der Kirche, kann und muss Verantwortung auch füreinander und wechselseitig übernommen werden. Das Wagnis, Verantwortung zu übertragen und zu übernehmen, kann im Bewusstsein der Berufung aller anders, eben in der Haltung des Vertrauens, immer neu angenommen werden.

## Autoreninfo

Kontaktdaten zum Autor finden Sie in der Druckausgabe

Hier kommt nun neben der theologisch-ekklesiologischen Ebene der Berufung eine weitere Ebene ins Spiel: innerhalb der Kirche wird Verantwortung in einem konkreten geordneten, auch (arbeits-) rechtlichen Rahmen übertragen und wahrgenommen. Dieser begründet insbesondere für Priester und Diakone, aber auch für alle hauptberuflich in der Pastoral und in den caritativen und seelsorglichen Diensten Tätigen eine besondere gegenseitige Verantwortung. Dies gilt auch bei der bischöflichen Übertragung von pastoralen oder sozialen Werken an die Institute des geweihten Lebens bzw. an einzelne Mitglieder. In den letzten Jahren konnte ich beob-

achten, dass seitens der Diözesanverantwortlichen angesichts einer stetig sinkenden eigenen Personalzahl gern auf den Pool der Ordensinstitute und der Gesellschaften des apostolischen Lebens zurückgegriffen wurde. Plötzlich war der „Topf der Ordensmitglieder“ attraktiv und Niederlassungen wurden schnell zu „Spirituellen Zentren“ erhoben. Was von Seiten der Diözese als gangbare Lösung angesehen wurde, empfanden Orden und apostolische Gesellschaften als Vereinnahmung. Das sichere „Gestellungsgeld“ diente oftmals als Lockmittel. Gemeinsam wollten wir dem Evangelium dienen, gemeinsam wollten wir die Kirche Deutschlands sein<sup>2</sup> – doch aus dem Gemeinsamen folgten in den letzten Jahren auch Differenzen in arbeitsrechtlicher Hinsicht, eine Vereinnahmung der Institute aufgrund staatskirchenrechtlicher Vertretungsansprüche bei kirchenrechtlich zugesicherter Autonomie<sup>3</sup> (vgl. c. 586 § 1 CIC) und infolge einer Zwangsverpflichtung der Orden auf die „Grundordnung“ und „Kirchliche Zusatzversorgung“.

In diesem nur ansatzweise skizzierten Bereich ist sicher von beiden Seiten noch vieles aufzuarbeiten, vertrauensoffener zu gestalten und vor allem im Vorfeld partizipatorischer zu klären. Miteinander und nicht gegeneinander. Denn auf den unterschiedlichen Ebenen von Kirche setzt sich dieses wechselseitige Annehmen und Übertragen von Verantwortung fort: das Miteinander von Haupt- und Ehrenamt, von Priestern und Laien, Männern und Frauen, hiervon sind unsere Pfarrgemeinden und Einrichtungen geprägt. M.E. muss im Zusammenspiel von Orden und Diözesen mehr in Information und Ge-

sprächsbereitschaft investiert werden, damit Verantwortungsübernahme und Verantwortungsübertragung neben den rechtlichen Formalien in der Haltung wechselseitigen Vertrauens geschehen können.

### Der Auftrag zu Vertrauen und Verantwortung

Ein solcher Weg des Vertrauens ist herausfordernd, denn Vertrauen und Verantwortung wachsen nicht durch Appelle oder Erklärungen, sondern vor allem durch positive Erfahrungen. Aus menschlicher Erfahrung weiß jeder, dass Vertrauen leicht enttäuscht werden kann und dass Verantwortungsübernahme anspruchsvoll ist. Im Weg zum Handeln aus der Haltung des Vertrauens und der Verantwortung liegt deshalb auch ein Auftrag zum immer neuen Anfang, gerade nach Enttäuschung oder Erfahrungen des Misstrauens, von Rückschlägen oder Fehlern. Das Hineinwachsen in diese Haltung erfordert eine bewusste Entscheidung bei allen Handelnden, getragen von wechselseitiger Unterstützung und Ermutigung. Bewährungsprobe für das hier Gesagte ist die häufig so „harte Wirklichkeit“. Im alltäglichen Miteinander treffen widerstreitende und konkurrierende Interessen aufeinander. Wer als Verantwortlicher an welcher Stelle auch immer mit Gestaltungsmacht ausgestattet ist, ist in solchen Situationen sehr gefordert. Er hat die wichtige Rolle des Vermittlers und sollte nicht unnötig zur Polarisierung beitragen. Fehlt es in Konkurrenzsituationen oder Situationen widerstreitender Interessen bei allen Beteiligten an der Haltung des Vertrauens, kommt es schnell zu Entscheidungen und

Handlungen, wie ich sie im vorherigen Punkt angerissen habe, die als Machtmissbrauch, übergriffig, verletzend oder abwertend erlebt werden.

### **Aufsicht – Kontrolle – Förderung**

Wie in anderen Organisationen gibt es auch in der Kirche eine besondere Form der Verantwortung, die durch Aufsicht, Kontrolle und Förderung wahrgenommen wird. Das ist kein zwangsläufiger Widerspruch, aber eine besondere Herausforderung. Dabei kann es bei den Kontrollierten leicht zu der Meinung kommen, dass die kirchenamtliche-bischöfliche Aufsicht in einer Haltung des generellen Misstrauens ausgeübt wird. Jeder Ordensobere hat da seine Erfahrung sicher in den bischöflichen Ordinariaten und mit einzelnen Mitarbeitern bei Visitationsgesprächen oder anberaumten Finanzgesprächen gemacht, und umgekehrt kann jeder Bischof über Planungsgespräche mit Höheren Oberen berichten, wo schon nach einem Jahr alle Personal- und Finanzplanungen durch einen Beschluss auf einem General- oder Provinzkapitel Makulatur wurden. Solche negativen Erfahrungen von Aufsicht und Kontrolle sind nicht immer dienlich für einen gemeinsamen Weg.

Vielmehr sollte Aufsicht sich durch die Verantwortlichen in Richtung einer Verantwortungskultur entwickeln, die in der Haltung gegenseitigen Vertrauens wahrgenommen wird, so dass Vertrauen und Verantwortung im Miteinander der verschiedenen Akteure und Ebenen wechselseitig wachsen können und dadurch verlässlicher werden. Wünschenswert wäre, wenn die Stelle

eines Ordensreferenten bzw. -referentin durch ein Ordensmitglied besetzt werden könnte und so in seiner Person einen „Anwalt für das Miteinander“ in der Ordinariatsstruktur verankert würde.<sup>4</sup> Unterstreichen möchte ich ferner den Wunsch von „Mutuae relationes“, „dass der Bischof sich in diskreter Weise mit den Ordensmännern und -frauen über den Kandidaten für das Amt des Bischofsvikars vor dessen Ernennung berät“<sup>5</sup>. Ein solcher Schritt würde die Wertschätzung des Bischofs gegenüber den in seiner Diözese ansässigen Ordensgemeinschaften stärken und festigen. Die von ihm durchgeführten Visitationen und die verschiedenen Formen von Aufsicht stünden auf einem Fundament des Vertrauens.

Kontrolle bedeutet nicht, Fehler durch flächendeckende Aufsicht zu verhindern und im Nachgang „Schuldige“ zu identifizieren, eine Entwicklung, die ich leider in kirchlichen Dokumenten immer häufiger feststelle. Sobald eine Gemeinschaft einen Fehler macht, wird ängstlich nach generellen Abhilfen gesucht. Fehler treten immer auf, wo Menschen handeln. Denn erst durch Ausprobieren und Scheitern lernen wird. Wer mit Sanktionen rechnen muss, wird Fehler möglichst verschweigen. Wo das Miteinander jedoch durch eine Haltung von Vertrauen und Verantwortung getragen ist, können Fehler leichter benannt, bearbeitet und künftig auch eher vermieden werden.

Es ist für die hier ausgeführte Haltung von Vertrauen und Verantwortung elementar – und für die Zusammenarbeit in hierarchischen Bezügen auch klug –, Kontrolle als verbindliche und verlässliche Verständigung über Ziele, durch Delegation und über Resultate zu ge-

stalten. Das führt zu einem veränderten Verständnis von Aufsicht: nämlich als von Interesse geprägter, fortwährender Kommunikation. Solche Kommunikation, die von Interesse geprägt ist, fragt nicht: „Hast du getan, was ich dir aufgetragen habe?“

Stattdessen fragt sie: „Was willst du mit dieser Maßnahme erreichen? Was kannst du einbringen? Hast du die Mittel, das Ziel zu erreichen? Und was kann ich dazu beitragen?“ Eine solche veränderte kirchenrechtliche Aufsicht lebt nicht von Kontrolle und Sanktionen, sondern von der Ermöglichung. Er wäre wünschenswert, wenn das Miteinander von Diözesen und Orden mehr durch eine Ermöglichungskultur geprägt wäre. Um diese zu erreichen, sind m.E. die Anforderungen an die Aufsicht zu überarbeiten und der differenzierten Sicht der Gemeinschaften und ihren Nöten anzupassen. In diesem Zusammenhang möchte ich es nicht unterlassen, auf die differenzierten und schon über Jahre funktionierenden internen Kontrollsystem einzelner Ordensinstitute hinzuweisen. Diese selbstregulierenden Systeme sind zu stärken und wertzuschätzen.

Im neuesten Dokument der Kongregation für die Institute des geweihten Lebens<sup>6</sup> werden von den Orden und Gemeinschaften größere Anstrengungen im Blick auf eine klare, transparente und nachvollziehbare Finanzstruktur gefordert. Dazu gehöre auch die fachliche Ausbildung kompetenter Institutsmitglieder für diese Aufgabe. Diese Forderung ist nur zu unterstreichen, sollte aber nicht nur auf die Ordensseite begrenzt bleiben.<sup>7</sup>

Im Blick auf unsere Themenstellung halte ich es für unerlässlich, dass bi-

schöfliche Ordinariate ähnliche Anstrengungen unternehmen. Nur der Umstand, dass eine Sache unter der Aufsicht des Bischofs steht, bürgt noch nicht für Kompetenz und Transparenz. Leider musste ich immer wieder bei meiner Aufgabe als Berater feststellen, dass Grundkenntnisse über die Vielschichtigkeit der Ordensstrukturen und ihre jeweiligen rechtlichen Applikationen nicht vorhanden waren. Ich musste feststellen, dass Fachstellenleitern grundlegende Informationen fehlten und sie mit der Vielschichtigkeit des Ordenslebens einfach überfordert waren. Die Zusammenarbeit mit weltweit agierenden Ordensgemeinschaften wurde dabei leider oftmals durch die diözesane Brille eingegrenzt und dienliche Entwicklungen nicht begonnen. Vertrauen und Verantwortung wachsen durch das Wissen voneinander.

Wir sollten uns daher bewusster machen, dass Umfang und Intensität von kirchenrechtlicher Aufsicht und ordensinterner Verwaltung sich richten

- nach der Kompetenz des Mitarbeiters / Institutsmitglieds für die Aufgabe,
- nach der Sorgfalt, mit der der Mitarbeiter / das Institutsmitglied erfahrungsgemäß an eine Sache herangeht,
- nach seiner Integrität, und außerdem
- nach der Bedeutung der zu behandelnden Aufgabe für das Gesamte.

Angesichts dieser Postulate scheint mir für eine Kultur des vertrauensvollen Umgangs eine größere Differenziertheit bei der Ausübung von Aufsichtsrechten und -pflichten im Rahmen der kirchenrechtlichen Vorgaben zulässig und vertretbar. Nur weil eine Frage bei einer Gemeinschaft so über Jahre entschieden und gehalten wurde, muss die Antwort

für die nun zu visitierende Gemeinschaft nicht ebenso passend und zukunftsorientiert sein.

Jede durchgeführte Finanz- oder Personalvisitation sollte erbrachte Leistungen anerkennen und Impulse zu Qualitätssicherung bzw. -steigerung geben. Eine solche Aufsicht der Ermöglichung würde Vertrauen stärken und Verlässlichkeit fördern.

Für alle, die heute in der Kirche und in den Instituten des geweihten Lebens bzw. apostolischen Gemeinschaften Verantwortung tragen liegt die große Herausforderung, nicht bei den beschriebenen Spannungen stehenzubleiben, sondern unter den Bedingungen einer wachsenden Pluralität die zukunftsweisenden Schritte wahr- und anzunehmen. Davon kann sich niemand dispensieren, der in der Kirche und für die Kirche handeln will.

### **Anstelle eines Schlusswortes**

Das Hineinwachsen in eine Haltung des Vertrauens erfordert eine bewusste Entscheidung bei allen Handelnden, auf allen Ebenen, getragen von wechselseitiger Unterstützung und Ermutigung. Daher wird es von großem Nutzen für die Gesamtkirche und die Orden sein, wenn bei einer Neufassung der „Mutuae relationes“ folgende Schlüsselthemen bedacht werden:

- Das Miteinander von Bischöfen und Orden, der Bischofskonferenzen und der Vereinigungen von Ordensoberen auf nationaler Ebene sollte verstärkt und gefestigt werden.
- Die Ermöglichung und Anerkennung von Pluralität und Differenziertheit sollte bestimmend bei der Beschreibung von Rahmenbedingungen sein.

In vielen Fragen scheint eine differenzierte Regelung nur dezentral entworfen werden zu können.

- Vertrauen ist die Quelle von Handlungsfähigkeit und Kooperation. Damit Entscheidungen Akzeptanz finden, brauchen sie einen transparenten Weg der Entscheidungsfindung.
- Zur Wahrnehmung von Leitung und Führung braucht es entsprechende Kompetenzen, die zu fördern sind. Das Handeln der Verantwortlichen sollte dabei partnerschaftlich, dialogisch, kommunikativ, kooperativ und situativ sein.
- Der theologischen und fachlichen Aus- und Weiterbildung sollten einen größer Spielraum eingeräumt werden.

An das Ende meiner Überlegungen möchte ich ein Wort von Papst Franziskus stellen, das er mit Blick auf das Bischofsamt in „Evangelii gaudium“ 31 schrieb: „In seiner Aufgabe, ein dynamisches, offenes und missionarisches Miteinander zu fördern, wird er die Reifung der vom Kodex des Kanonischen Rechts vorgesehenen Mitspracheregeln sowie anderer Formen des pastoralen Dialogs anregen und suchen, in dem Wunsch, alle anzuhören und nicht nur einige, die ihm Komplimente machen. Doch das Ziel dieser Prozesse der Beteiligung soll nicht vornehmlich die kirchliche Organisation sein, sondern der missionarische Traum, alle zu erreichen.“

Möge dies nicht nur ein frommer Traum bleiben!



- .....
- 1 Im Blick auf die Berufung der Mitglieder wäre es wünschenswert, wenn die Regelung von „Mutuae relationes“ Nr. 64 fortgeschrieben würde, dass die Mitglieder der Kommissionen einer Bischofskonferenz nicht nur ad personam von der Bischofskonferenz *berufen*, sondern von der Ordensvereinigung (DOK) *entsandt* werden könnten oder zumindest es ein Vorschlagsrecht der Ordensvereinigung gäbe.
  - 2 Gemeinsam dem Evangelium dienen. Die Gemeinschaften des geweihten Lebens in der Kirche vom 1. Februar 2007, in: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Die deutschen Bischöfe 86, Bonn 2007.
  - 3 Im CIC/1983 ist der Begriff der Autonomie an die Stelle des bisherigen Fachterminus der „Exemption“ getreten. Während dieser Begriff noch inhaltlich klarer gefasst war, sollte der Begriff der „gebührenden Autonomie“ inhaltlich gefüllt und der damit abgesteckte Rahmen rechtlich verbindlicher gefasst werden.
  - 4 „Mutuae relationes“ 54 empfiehlt bisher, dass bei der Ausübung des Amtes eines Bischofsvikars für die Orden in passender Weise auch die verschiedenen Gruppen der Ordensleute (Priester, Laienbrüder und Schwestern) beteiligt werden sollten, z.B. als Berater. Ein Ordenschrist könnte m.E. die Aufgabe des Ordensreferenten aufgrund seines biographischen Hintergrunds „in passender Weise“ ausüben.
  - 5 „Mutuae relationes“, 54.
  - 6 Kongregation für die Institute des geweihten Lebens und der Gesellschaften des Apostolischen Lebens, Linee orientative per la gestione dei beni negli Istituti di vita consacrata e nelle Società di vita apostolica, Vatikan, 2014.
  - 7 In der Fortschreibung von „Mutuae relationes“ sollte ein besonderer Schwerpunkt auf die Aus- und Weiterbildung gelegt werden. Viele anstehende Fragen der Ordensinstitute können nur durch eine dauernde Fortbildung konsequent angegangen und kompetent gelöst werden.

»Doch das Ziel  
dieser Prozesse der Beteiligung  
soll nicht vornehmlich  
die kirchliche Organisation sein,  
sondern der missionarische Traum,  
alle zu erreichen.«

Papst Franziskus