

Sozialpsychologische Aspekte der Gemeindeleitung

Zunächst möchte ich eine Eingrenzung des Themas in doppelter Weise versuchen, nämlich durch die Bestimmung von »Gemeindeleitung« und durch die Umgrenzung der »sozialpsychologischen Aspekte«. In der Ausführung sollen folgende Punkte dargestellt werden:

I. Allgemeine Grundsätze einer sozialpsychologisch begründeten Methode der Gemein-
dearbeit

II. Die Unsicherheit in der Zieldefinition als Funktionskrise der Kirche

III. Die Hauptaufgaben einer Gemeindeleitung: Planung und Integration

IV. Strukturen einer »dynamischen Gemeinde«

V. Prinzipien der Gemeindegemeinschaft

Das Thema ist in doppelter Hinsicht begrenzt.

a) Es geht um die *Funktionen der Gemeindeleitung*, wobei ich diese als Leitungsfunktion in der Pfarrgemeinde verstanden wissen möchte. Da es sich aber vor allem um die *Darstellung formaler Voraussetzungen durchgängiger Strukturen und Prinzipien* handelt, sind diese Ausführungen auch auf Bezirks- und Bistumsebene gültig. Es ist nicht leicht, eine funktionale Bestimmung dessen zu geben, was Gemeindeleitung ist. Bereich und Eigenart der Gemeindeleitung sind noch nicht klar innerhalb der Gesamtpastoration abgegrenzt. Nur selten versteht der Pfarrer einer Gemeinde sich als Gemeindeleiter. Die Sorge um die einzelnen und die pastorale Gruppenarbeit stehen in einem solchen Maße im Vordergrund, daß erst allmählich die eigentlichen Aufgaben und Ziele der Gemeindeleitung zu ihrem Recht kommen. Soviel kann aber hier festgehalten werden: *Die Funktion der Gemeindeleitung richtet sich zuerst auf eine Veränderung der Gemeindegemeinschaft als Ganzes. Die Bemühungen sind unmittelbar auf die Beziehungen der Gemeinde und der Gemeindegemeinschaft zu anderen gesellschaftlichen Systemen gerichtet. Dabei spielen die Informationskanäle, die Kommunikationsmöglichkeiten, gemeinsame Aktionen und eine auf Integration hingebundene Organisation eine besondere Rolle.*

Nicht die einzelnen oder die Gruppen stehen im Vordergrund der Bemühungen, sondern das »System Gemeinde« ist Objekt des beruflichen Interesses und Einsatzes des Gemeindeleiters, obwohl die Individual- und Gruppenseelsorge vom eigentlichen Bereich der Gemeindeleitung schwer zu trennen sind. Die Funktion der Gemeindeleitung ist keine leere oder unbestimmte Funktion, sondern eine auf durchgängige Ordnungsstrukturen und Prinzipien gerichtete Arbeit, wodurch alle anderen Dienste innerhalb der Gemeinde erst in ein Sinngefüge kommen. Der Kapitän eines Schiffes übernimmt auch nicht einzelne Aufgaben der Maschinenwartung, der Navigation, der Steuerung, der Verpflegung. Man wird aber kaum sagen dürfen, er habe nur eine »unbestimmte Funktion«. Ebenso wenig ist »kirchliche Kybernetik« als Theorie und Praxis eine leere Sache, sondern eine Aufgabe von höchster Qualität und Bedeutung.

b) Wenn wir hier über die sozial-psychologischen Aspekte der Gemeindeleitung nachdenken wollen, so heißt das, daß wir die Erkenntnisse und Erfahrungen einer verhältnismäßig jungen Wissenschaft für die Pastoraltheologie einbringen möchten. Die Sozialpsychologie geht dabei von der Erkenntnis aus, daß – ähnlich wie beim Individuum – auch in gesellschaftlichen Organisationen ganz bestimmte Beziehungen, Prozesse, Phasen, Entwicklungsbedingungen und tiefenpsychologische Hintergründe vorliegen und sich erkennen lassen. *Wir betrachten also die Mitglieder einer Pfarrei, sofern sie einer sozialen Struktur und einer sozialen Ordnung angehören. Die Beziehungen der Gruppen untereinander, die Probleme der Information und der Kommunikation, die Frage der Sozialisierung, der sozialen Rollen, des Führungsstils, der Strukturen, der Anwendungen von Arbeitsformen und Techniken, vor allem aber die Frage nach den Zielen, den ihnen entsprechenden Wegen und Mitteln, machen unser Thema aus.*

Wenn wir hier die sozialpsychologischen Aspekte der Gemeindeleitung untersuchen, dann befinden wir uns in einer glücklichen Lage, weil wir uns nämlich für die Umsetzung der sozialpsychologischen Einsichten in die Praxis der Gemeindegemeinschaft auf die in den USA ausgebildeten Methoden des Community-Work beziehen können. Theorie und Praxis der Gemeinwesenarbeit möchte ich deshalb zur Grundlage meiner Ausführungen machen.¹

I. Allgemeine Grundsätze einer sozialpsychologisch begründeten Methode der Gemeindegemeinschaft

Wenn in These 1 gesagt wird, daß die Ziele, Wege und Mittel und die entsprechenden Strukturen, Prinzipien, Arbeitsformen und Techniken der kirchlichen Gemeindegemeinschaft weniger aus dem politischen Bereich und der Wirtschaft zu erheben sind, als vielmehr im Vergleich mit der Gemeinwesenarbeit, ihrer Theorie und Praxis zu gewinnen sind, so ist darin zunächst vorausgesetzt, daß wir die Kirche am Ort: die Pfarrgemeinde, als Organisation sehen, die auf der einen Seite mit optimalen Mitteln eine möglichst hohe Leistung bei der Erfüllung der Aufgaben erreichen soll, andererseits aber – und vor allem – ein Höchstmaß an Entfaltung der Menschlichkeit in jedem einzelnen Glied bei der Durchführung von Sachaufgaben und Sachleistungen erzielen soll. In dieser Erkenntnis, daß der Mensch, um sich sozial und personal entfalten zu können, darauf angewiesen ist, sich in äußeren und institutionalisierten Lebensbedingungen zu entfalten, gehen wir mit der modernen Lehre von der Wirtschaftsführung konform.

Es gilt, was die Sozialpsychologie überzeugend zeigt, daß die Entfaltung des einzelnen Individuums abhängig ist von den äußeren, institutionellen Rahmenbedingungen, den sozialen Beziehungen, in denen das Individuum lebt.

Kirche ist aber kein Produktionsbetrieb. Damit unterscheidet sie sich in der Zieldefinition von einem Wirtschaftsbetrieb. Auch die heute immer häufiger angewendete Bezeichnung, Kirche sei ein »Dienstleistungsbetrieb«, trifft nicht die wesentliche Funktion dieser, auf die Stiftung Jesu Christi zurückgehenden Organisation.

Ebenso ist der Vergleich mit kommunalen und staatlichen Einrichtungen fragwürdig, der besonders im Hinblick auf die neu errichteten Räte und ihre Ausschüsse häufig gebraucht wird. Wenn ich sagte, daß vielmehr aus der Gemeinwesenarbeit neue Erkenntnisse für die Kirche und die Gemeindeleitung zu gewinnen sind, so verstehe ich – ganz allgemein gesagt – unter *Gemeinwesenarbeit einen Prozeß, in dem es darum geht, eine zunehmende, wirkungsvollere Anpassung zwischen sozialen Bedürfnissen und sozialen Schichten innerhalb eines geografischen oder funktionalen Bereiches zu bewirken und zu erhalten. Es geht primär um menschliche Bedürfnisse und um Wege und Mittel zu ihrer Erfüllung. Und zwar in einer Weise, die mit Grundsätzen demokratischen Lebens übereinstimmt.*² Daß dabei die Heilsbedürftigkeit des Menschen, seine Erlösung und die volle Entfaltung der gnadenhaft geschenkten Möglichkeiten im Vordergrund stehen, macht die Eigenart kirchlichen Heils- und Weltdienstes aus.

Ich habe hier nicht über die Inhalte dieser kirchlichen Gemeindeleitung, sondern über die formalen, methodischen Gesichtspunkte zu sprechen. Der Begriff Methode muß allerdings in diesem Zusammenhang dahingehend geklärt werden, daß hier mehr gemeint ist als bloße Anwendung von Techniken und Arbeitsformen oder gar das Manipulieren von Menschen. *Methode meint hier einen Weg und die Art und die Weise des Helfens zur Selbsthilfe, wodurch Menschen in unserer Gesellschaft menschlicher leben*

¹ Ich lege das Buch von MURRAY G. ROSS, *Gemeinwesenarbeit. Theorie, Prinzipien und Praxis*, Freiburg 1968, zugrunde.

² A. a. O. 31.

können. Dabei sind weltanschauliche und wissenschaftliche Grundlagen vorausgesetzt. Es geht weiterhin darum, daß diese helfende Beziehung zu den Menschen einen beruflich-persönlichen Einsatz verlangt, wobei davon ausgegangen wird, was der andere sucht und braucht. Dadurch wird jede Vermischung mit privatpersönlichen, d. h. freundschaftlichen, geselligen oder kameradschaftlichen Beziehungen ausdrücklich abgehoben.³ *Methodisch arbeiten ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß planmäßig, geordnet und schrittweise vorgegangen wird.* Es läßt zwar für das spontane und charismatische Handeln Raum, aber es wird sich sehr davor hüten, alles pastorale Handeln auf private Erfahrungen und die sprunghaften Eingebungen des Augenblicks zu gründen. *Methodisch arbeiten wir, wenn wir uns fragen: »Warum machen wir es so und nicht anders? Was können wir besser machen?«* Methodisches Arbeiten beinhaltet eine praxisbezogene Theorie und eine theoriebegründete Praxis.

Ich sagte, methodisches Arbeiten habe weltanschauliche Grundlagen. Ich darf ihnen hier an dieser Stelle bereits in aller Kürze einige anthropologische Voraussetzungen für eine so konzipierte Gemeindegemeinschaft nennen.⁴

a) Es darf angenommen werden, daß die Gruppierungen von Menschen die Fähigkeit entwickeln, ihre Probleme selbst zu lösen. Wir trauen der Bereitschaft und Fähigkeit der einzelnen und den Gruppen etwas zu, wenn sie nur entsprechend informiert und trainiert werden.

b) Menschen bejahen Veränderungen und können sich auch als Erwachsene ändern. Sie sind lernfähig und lernbegierig. Wenn sie auch zunächst aus Unsicherheit Widerstände äußern, die sich meist in Formulierungen dieser Art artikulieren: »Es war immer so! Da könnte ja jeder kommen! Wo kämen wir da hin? Was werden die Leute dazu sagen?«⁵

c) An den entscheidenden Veränderungen sollen die Betroffenen selbst Anteil haben. Sie sollen das Ziel, die Wege und die Mittel selbst bestimmen und kontrollieren.

d) Nur wenn die Menschen derartig mitverantwortlich gemacht werden und mitbestimmen können, werden die Veränderungen durchdringend und dauerhaft sein.

e) Nur ein ganzheitliches Vorgehen mit klarer Zielsetzung und Planung hat Erfolg. Herumkurieren an Symptomen und Teilzielen führt zu keiner tiefgreifenden Veränderung, sondern verunsichert und zerstreut.

f) Die umfassende und durchsichtige Kommunikation ist das wichtigste Mittel, um zur Einheit des Bewußtseins und der Aktivitäten zu kommen. Kooperation ohne Kommunikation ist Illusion.

g) Von selbst kommen einzelne und Gruppen nicht zu einer geordneten Lösung ihrer Probleme und zur versöhnten Einheit. Das ist nur unter der Anleitung eines ausgebildeten Gemeindeleiters möglich, der neben den organisatorischen und technischen Voraussetzungen vor allem die menschlichen Qualitäten für einen kooperativen, sprich »demokratischen« Führungsstil mitbringt.

II. Die Unsicherheit in der Zieldefinition als Funktionskrise der Kirche

Man spricht heute oft von Krisen in der Kirche. Da gibt es die Glaubenskrise, die Autoritätskrise, die Strukturkrise, die Krise des priesterlichen Amtes und so fort. In all diesen Formulierungen ist etwas Richtiges ausgesagt. *Aber sind alle diese Teilkrisen nicht in einer umfassenden Krise der Institution Kirche zu sehen?* Nämlich in der Funktionskrise der Kirche? Fragen Sie einen Pfarrer oder fragen Sie einen Bischof und seine Be-

³ Ich halte dies für eine notwendige Klarstellung, die für die weithin geübte Praxis pastoralen Vorgehens in den Gemeinden eine Kritik beinhaltet.

⁴ Vgl. ROSS, *Gemeinwesenarbeit*, 99 ff.

⁵ Vgl. TOBIAS BROCHER, *Gruppendynamik und Erwachsenenbildung*, Braunschweig 1967.

hörde, welches Ziel er für die 70er Jahre für die pastorale Arbeit habe. Sie werden einen Menschen kaum in eine größere Verlegenheit bringen können, als einen Amtsträger mit dieser Frage. Dabei ist die Zieldefinition sicher für jede sinnvolle Tätigkeit von grundlegender Bedeutung und muß am Anfang allen Handelns stehen.

Mit Recht beginnen deshalb die Katechismen mit der Frage Nr. 1: »Wozu sind wir auf Erden?« Der Katechismus der Bistümer Deutschlands gibt darauf kurz und bündig die Antwort: »Wir sind auf Erden, Gott zu erkennen, ihn zu lieben, ihm zu dienen und einst ewig bei ihm zu leben.« Die Institution der Kirche hat also offensichtlich die Aufgabe, den Menschen dazu zu helfen. Deshalb formuliert François Houtart in seinem Buch: *Explosion der Kirche*⁶ die »äußeren Ziele« der Kirche so: »die Erlösung in Christus zu verkünden; alle Menschen, die an Christus glauben, zur Gemeinschaft als Volk Gottes, d. h. in einer Kirche, aufzufordern und in der Welt im Sinne des Evangeliums zu wirken.« Als »innere Ziele« nennt er die »Aneignung (Internalisation) von Werten und Normen in jedem einzelnen Mitglied und den Zusammenhalt der Gruppe«.

Dabei ist zu betonen, daß es sehr gefährlich wäre, die äußeren und inneren Ziele so auseinanderzunehmen, daß ihre dialektische Vermittlung und gegenseitige Bedingung aus dem Blick käme. Die Aktivität nach außen führt nämlich zur Klärung der inneren Ziele und zu einem neuen Selbstverständnis. Umgekehrt wird die Kirche durch ihre innere Transformation eine höhere Befähigung zur Erfüllung des missionarischen Auftrags zur Veränderung der Welt erhalten.

Diese dialektische Vermittlung des Systems mit seiner Umwelt, die Tatsache, daß es überhaupt kein gesellschaftliches System gibt, das nicht in irgendeiner Weise »Subsystem« ist und zu Interaktionen mit der Umwelt kommt, muß für die Funktion der Gemeindeleitung im Auge behalten werden. Ebenso darf man den individuellen und gesellschaftlichen Aspekt im Prozeß der Kirche nicht voneinander trennen. Die Sorge für den einzelnen und die Sorge für das Ganze sind nur zwei verschiedene Rückseiten am selben Prozeß.

Halten wir fest: Für die Leitungsaufgabe in der Kirche muß eine ganz klare Zielformulierung erfolgen, die so konkret und in kleine Schritte unterteilt ist, daß sie operationalisierbar, d. h. in Aktivitäten umsetzbar wird. Weiterhin ist zu fragen, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen man diese Ziele optimal erreichen kann. Hier kann die Sozialpsychologie entsprechende Einsichten und Hilfen für die Praxis formulieren.⁷ Was wir brauchen, ist also eine Strategie der kirchlichen Arbeit, wodurch das Ziel der Kirche konkret formuliert wird. Wir brauchen eine Taktik, d. h. einen Plan der Teilziele, des Einsatzes und der Führungsprinzipien, um lang-, mittel- und kurzfristig in den verschiedenen Ebenen die Aufgabenstellung des gesamten Planes sachgerecht anzugehen.

Im Rahmen dieses kurzen Referates muß ich leider auf eine ausführliche Darstellung dieser Probleme und der Lösungsmöglichkeiten verzichten. Die Auseinandersetzung mit diesem Problem gehört auch nicht im strengen Sinne zur Sozialpsychologie. Sie ist aber Voraussetzung für die Anwendung sozialpsychologischer Einsichten in der Praxis der Gemeindeleitung; denn:

a) muß die Hierarchie der Ziele erarbeitet werden, die sachgerechte Handlungsimperative hier und heute ermöglicht. In den einzelnen Pfarrgemeinden der Diözese kann nur dann sinnvoll gearbeitet werden und eine koordinierte Kooperation im Rahmen der Bistumskirche erfolgen, wenn von der Diözesanleitung ein klarer Rahmenplan mit genau umschriebenen Aufgaben vorliegt.

b) diese klar und zeitlich determinierten Ziele und Aufgaben dürfen nicht in einsamen Entschlüssen und von oben her übergestülpt werden. Sie sind von der Kirchenleitung im Gespräch mit dem Leitungsgremium zu erstellen. Dabei ist die vertikale und hori-

⁶ Salzburg 1969.

⁷ Vgl. S. 37: *Prinzipien der Gemeindearbeit*.

zontale Kommunikation, d. h. also die Aussprache zwischen Diözese und Pfarrei und Diözesen und Pfarreien untereinander notwendig.

Es geht ja nicht darum, theoretisch einwandfreie und logisch systematisierte Pläne zu erstellen, sondern vor allen Dingen ist bei denen, die bei der Erfüllung der Aufgaben mitarbeiten sollen, d. h. also letztlich im gesamten Volk Gottes, eine starke Motivation und ein sachorientiertes Engagement zu erzeugen. *Wir müssen in den Gemeinden weithin erst den Willen und den Wunsch nach einer Änderung der augenblicklichen Gesellschaft initiieren, damit ein auf Veränderung geplantes Programm angepackt werden kann. Der Hauptgrund für den Leerlauf vieler Unternehmungen in der Kirche liegt darin, daß die von einzelnen oder von Führungsgruppen ausgedachten Programme oft weit von den konkreten Verhältnissen entfernt sind und über den Horizont des Volkes Gottes hinweggehen. Sie treffen dabei kaum die Gefühle und die Wünsche der Gläubigen, ihre Interessen und Emotionen.* Eine von sozialpsychologischen Einsichten und Erfahrungen ausgehende Gemeindeleitung wird aber in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen:

- a) die Bildung funktionaler Zusammenschlüsse in der Gemeinde, wobei die einzelnen Gläubigen in den Gruppierungen ein Gefühl der Zugehörigkeiten der Mitsprache und Erfüllung der Aufgaben der Kirche in unserer Gesellschaft gewinnen;
- b) in den Gemeinden, besonders in den Großstädten, ein neues Nachbarschaftsgefühl entstehen zu lassen, wodurch die Anonymität und die Isolation, die zur Verkümmern der sozialen Anlagen der Menschen führt, allmählich aufgehoben wird. Dadurch kann zugleich eine Gesinnungs- und Zuständereform bewirkt werden.

Aus der Sozialpsychologie weiß man, daß solche Änderungen nur langsam und in Form eines Lernprozesses möglich sind, der die tiefverankerten Gewohnheiten und Meinungen im Vor- und Unbewußtsein der einzelnen und der Gruppen berücksichtigt. Die soziokulturellen Bedingungen, die in der frühen Kindheit und in den Gruppenbeziehungen bedingten Bewußtseinsinhalte, Normen und Werte und Verhaltensweisen sind zu erkennen und zu kultivieren bzw. zu »heilen«. Wenn die Kirche den Menschen von Vorurteilen und irrational bedingten Fehlhaltungen befreien, die Botschaft Jesu Christi in das Bewußtsein bringen und missionarische Aktivitäten wecken will, muß sie die Bedeutung und die Gesetze der Gruppendynamik, der Kommunikation und der Massenbeeinflussung, die Mechanismen des Unbewußten und die Funktion von Gruppenrollen und Meinungsführern kennen und nutzen. Dies nicht – das sei hier betont – um die Massen zu manipulieren, sondern um die Menschen vor Fehlentwicklungen zu schützen und zur Freiheit zu führen.

III. Die Hauptaufgaben einer Gemeindeleitung: Planung und Integration

Planung wird dabei mit M. G. Ross als umfassender Vorgang verstanden, in dem alle Aspekte des Handelns, angefangen von der Abgrenzung des Problems bis zum Vollzug von Aktionen, enthalten sind. Für viele Pfarrgemeindeleiter und Gemeinderäte erschöpft sich in dieser Tätigkeit der Planung die gesamte Aufgabenstellung. Wenn man ein Problem auf dem Weg zu dem erkannten Ziel mit den richtigen Mitteln zu einem guten Ergebnis gebracht hat, glaubt man einen Erfolg verbuchen zu können. Hierin liegt die Gefahr der Verhaltensweise als bloßer Funktionär. So wichtig ein schrittweises Vorgehen in den einzelnen Arbeitsstufen: Sehen, urteilen, planen, handeln ist (und hier können wir sehr viel von den modernen Prinzipien der Unternehmensführung lernen, wo die Netzplantechnik zur unabdingbaren Voraussetzung erfolgreichen Handelns gemacht wird), so muß doch gesagt werden: *bleiben wir beim Planen und Durchführen von Unternehmungen stehen, so schrecken wir damit vor allem gläubige Menschen, die mehr suchen und wollen. Wir verfehlen das eigentliche Ziel, daß nämlich eine Gemeinde sich verändern muß auf die Zielvorstellung des Evangeliums hin. Der Prozeß ist das Ziel.*

In These 10 habe ich deshalb formuliert: »Für das Gesamtziel ist von Bedeutung, daß Ausschüsse, Räte und Einrichtungen der Gemeinde nicht in erster Linie Unternehmungen für die Gemeinde planen oder gar autoritär durchzusetzen versuchen; vielmehr soll durch die Arbeit in den Gruppen das gesamte Volk Gottes in einen Prozeß gebracht werden, in dessen Verlauf es sich selbst und die Umwelt verwandelt. Es werden also nicht nur sachorientierte Aktivitäten ausgeführt, sondern *es wird erstrebt*:

- a) *eine erhöhte Identifizierung aller Beteiligten mit der Gemeinde und somit der Kirche;*
- b) *eine Gemeinsamkeit der Zielvorstellungen, die nicht nur für eine gute Arbeitsatmosphäre und optimale Leistung notwendig ist, sondern auch die einzelnen und die Gruppen auf die Zielvorstellungen in der Kirche hin verändert;*
- c) *eine größere soziale Sensibilität (ein gegenseitiges Einfühlungsvermögen und Verständnis) und eine Kohäsion der Mitglieder.*

Gemeinde ist in ihren aktiven Mitgliedern nicht etwa eine Maschine, bei der etwas herauskommt, eine Mühle, die vom Gemeindeleiter dermaßen bewegt wird, daß sie die von ihm eingegebenen Ideen mit Hilfe der Mitarbeiter schön gemahlen und als meßbaren Erfolg im »output« hervorbringt.

IV. Strukturen einer »dynamischen Gemeinde«

Hier ist gemeint die Struktur der Pfarrgemeinderäte, die Zuordnung der Ausschüsse und der kirchlichen Einrichtungen und wie diese Gremien ineinandergreifend funktionieren. Nach These 7 sind die neugegründeten Pfarrgemeinderäte zu konzipieren als Beratungs-, Planungs- und Entscheidungsgremien, die zusammen mit dem Gemeindeleiter die Leitungsfunktion ausüben. Der Gemeindeleiter ist Mitglied des Pfarrgemeinderates, wenn auch in seiner Eigenart und Funktion als Gemeindeleiter. (Wenn man will, ist dies das Modell einer Ellipse, die zwei Brennpunkte hat.) Der Pfarrgemeinderat hat also die Aufgabe, Aktionen zu beschließen, und zwar nach den Prinzipien der Kooperation.⁸ Er hat die Aufgabe, diese Aktivitäten immer wieder neu zu ermuntern und zu kontrollieren. (Der Begriff Kontrolle ist hier im Sinne einer Beobachtung, einer Regelung im Rückkopplungseffekt zu verstehen. In dem Sinn: zuschauen, wie es läuft; sehen, ob es richtig läuft; helfen, daß es läuft.) Um die kirchlichen Einrichtungen auf den neuesten Stand der Erkenntnis zu bringen, um bei allen Aktivitäten sachgerecht zu wirken, bedarf es der Sachausschüsse, die von den Pfarrgemeinderäten eingerichtet werden. Hier arbeiten Experten. Sie bringen aufgrund der Informationen, der Untersuchungen über die gesellschaftlichen Wirklichkeiten, Pläne, Arbeitspapiere, Modelle an den Pfarrgemeinderat. Der Pfarrgemeinderat berät, was von den Vorstellungen, von den Modellen, von der Vielzahl der möglichen Wege (denn es ist ein großer Irrtum zu glauben, es gäbe immer nur einen Weg) in die Praxis umgesetzt werden soll. Selbstverständlich spielen in diesem Zusammenhang die katholischen Vereine, Organisationen und Gruppierungen eine wesentliche Rolle. Der Pfarrgemeinderat ist ja nicht eine Organisation neben den bestehenden, sondern er hat als Leitungsgremium Anteil an der Funktion, die am Anfang definiert wurde.

V. Prinzipien der Gemeindegemeinschaft

Wenn von einer empirischen Wissenschaft, wie es die Sozialpsychologie ist, Aspekte für die praktische Arbeit aufgezeigt werden sollen, fragt man gewöhnlich nach ein paar Faustregeln. Man möchte für die Gemeindegemeinschaft und die Funktion des Gemeindegemeinschafts

⁸ Vgl. W. SCHÖPPING, *Teamwork in der Seelsorge*, in: *Signum* 41 (1969) 97.

leiters einige Rezepte, die für alle Situationen eindeutige Handlungsweisen festlegen. Ein solcher Wunsch ist verständlich; aber er kann und darf aufgrund eben der sozialpsychologischen Erkenntnisse nicht erfüllt werden. Die Individuen, Gruppen, Sozialbeziehungen, psychologischen Phänomene und Verhaltensweisen sind ihrer Natur nach so ambivalent, ja mehrdeutig, daß sie nur in dem je konkreten Fall diagnostiziert und behandelt werden können.

Genau hier liegt die spezifische Aufgabe des Gemeindeleiters, daß er die Interaktionen der verschiedenen Gruppen, die Gegensätze der Meinungen und Aktivitäten zu beobachten und auf ihre Hintergründe hin sachgemäß zu beurteilen vermag.

Diese Funktionen der Einigung, der Ermunterung, der Befähigung, der Beratung und Versöhnung kennzeichnen die wesentlichen Rollen des Gemeindeleiters. Er hat der Gemeinde als ganzer zu helfen, ihre Situation richtig zu erkennen, notwendige Aufgaben zu formulieren und deren Durchführung zu organisieren. Für diese Arbeit gelten einige Prinzipien, die hier kurz formuliert werden sollen. (Diese Ausführungen beanspruchen keine Vollständigkeit.)

1. *Die Einmaligkeit jeder Gemeinde und Gemeindesituation sehen und sie bejahen.* Vor allem zu Beginn seiner Arbeit sollte sich der Gemeindeleiter bemühen, ganz objektiv die Gemeinde, ihre soziokulturelle Eigenart, ihre religiösen und gesellschaftlichen Gewohnheiten und die tatsächlichen Strukturen kennenzulernen. Dabei enthält er sich jeglichen Urteils, weder tadelt noch lobt er die Gegebenheiten und bestehenden Gruppierungen, Vereine und ihre eingefahrenen Aktivitäten. Mit beidem könnte er die Einheit zerstören oder bestehende Kontroversen vertiefen. Er führt weder gleich neue Dinge ein noch schafft er nach eigenem Gutdünken Hergebrachtes ab. Er stellt auch keine Vergleiche mit anderen Gemeinden an, wodurch die eigene Gemeinde in ein schlechtes Licht gerückt werden könnte. Er weiß, daß seine Vorgänger Fehler, aber nicht alles falsch gemacht haben; er lernt die Interessengruppen und Meinungsführer kennen. Es geht ihm um die Erkenntnis der Hintergründe und Ursachen, nicht um eine vorschnelle Operation an den Symptomen.

2. *Er akzeptiert die konkrete Situation der Gemeinde und identifiziert sich mit ihr.* Akzeptieren heißt nicht unbedingt billigen; aber man muß die Menschen, Gruppen und ihre gewordenen Normen und Verhaltensweisen zunächst nehmen, wie sie sind, und um ihrer selbst und ihrer Möglichkeiten willen wohlwollend annehmen.

Dabei identifiziert sich der Gemeindeleiter mit der Gemeinde als ganzer, nicht mit einzelnen Persönlichkeiten oder Untergruppen, die ihm besonders liegen. (Sie kennen das, wenn ein Neuer kommt, dann geht der Kampf aller gegen alle los, wer nun die erste Geige spielen und beim Pastor »Liebkind« sein wird.) Er versucht auch mit solchen Gruppen gute Beziehungen zu pflegen, die ihm zuerst Ablehnung oder Mißtrauen entgegenbringen. Er hält es weder mit den »Konservativen« noch mit den »Progressiven«, nicht mit den Alten und nicht mit der Jugend.

Der Gemeindeleiter unterstützt nicht eine Partei gegen die andere, um seine Ideen durchzusetzen, sondern bringt alle zum Gespräch an einen Tisch und sorgt dafür, daß fair diskutiert wird und die Sachargumente den Ausschlag geben. Er setzt nicht seine Autorität für eine bestimmte Unternehmung ein, sondern sorgt für den Vorrang der Sachargumente und für ein formal sauberes Vorgehen.

Natürlich hat der Gemeindeleiter eigene Vorstellungen und Pläne, aber er ordnet sie den gemeinsamen Bedürfnissen unter. Er benutzt die Gemeinde nicht zur »privaten Bedürfnisbefriedigung«.

3. *Dieses Prinzip führt folgerichtig zu dem dritten, daß man da anfangen muß, wo die Gemeinde steht.*

Eine Struktur- und Bedarfsanalyse ist die erste kooperative Leistung, zu welcher der Gemeindeleiter alle aktiven Mitglieder und Gruppen anregt und anleitet.

Die Zurückhaltung des Gemeindeleiters verlangt nicht, daß er sich ganz passiv verhält und nur hinter der Gemeinde hergeht. Oft muß der Gemeindeleiter brachliegende Kräfte erst einmal sammeln und enttäuschte Gläubige und Gruppen ermuntern und davon überzeugen, daß sich ein Einsatz bei der gemeinsamen Arbeit lohnt.

Er muß vielleicht eine lethargisch und apathisch dahinvegetierende Gemeinde erst einmal auf Mißstände aufmerksam machen, latentes Unbehagen offen aussprechen und so die Einsicht und den Wunsch wecken:

»Es muß endlich etwas getan werden! Es muß einiges anders werden!«

Anfangen, wo die Gemeinde steht, heißt aber auch, ihre Kräfte weder qualitativ noch quantitativ überschätzen und überfordern. Man kann aus einer Landpfarrei nicht von heute auf morgen eine choralsingende Gemeinde formen oder eine Großstadt-pfarrei mit ihrer Anonymität zur nachbarschaftlichen Bruderhilfe in allen Quartieren bringen. Wer als Gemeindeleiter unrealisierbare Ziele setzt, wird nicht nur selber enttäuscht, sondern auch bei den anderen Gefühle der Unzufriedenheit und Unfähigkeit hervorrufen.

4. Mit der Gemeinde gemeinsam den Prozeß beginnen und sich im Tempo der Gemeinde in Bewegung setzen, ist deshalb ein weiteres Prinzip.

Ist der Gemeindeleiter erst einmal selbst akzeptiert, so kann er die bestehenden Aktivgruppen vorsichtig auf notwendige Änderungen aufmerksam machen, gelungene Unternehmungen loben und den Erfolg zum Einsatz für weitere Schritte ausnutzen. Niemals wird er dabei Ziele und Arbeitsformen einfach überstülpen, sondern immer aus dem Gespräch entwickeln lassen. Er wird die von ihm als vordringlich angesehenen Probleme nicht den Anträgen aus der Gemeinde vorziehen lassen. Die Pfarrversammlung und Umfragen sind ihm eine willkommene Gelegenheit, Ziele und Tempo der Gemeindegemeinschaft zu erkunden und bestimmen zu lassen. Dabei wird er sich hüten, mit einer Minderheit, die für Neuerungen aufgeschlossen ist, der Mehrheit davonzuteilen. »Wer nicht mit uns kann laufen, mag sich verschnauften bis an den Jüngsten Tag« ist ein schlechtes Prinzip für den Gemeindeleiter.

»Wie Tempo und Verantwortlichkeit auch aussehen mögen, sie müssen immer von der ganzen Organisation verstanden werden, so daß sich ein bestimmtes Arbeitstempo einspielt. Dies bildet den Pulsschlag der Organisation, den alle Mitglieder fühlen und dem sie sich anpassen. Ohne einen solchen Rhythmus entsteht Unordnung, wenn nicht sogar Chaos – Teile einer Planung werden dann ohne Berücksichtigung des Gesamtplanes vorangetrieben oder verschiedene Teilplanungen entstehen ohne einen Zusammenhang.«⁹

5. Mit der Stärke der Gemeinde und der vorhandenen Gruppen arbeiten.

Wir sind meist geneigt, zuerst die Schwächen des anderen zu sehen. Wir wollen dann diese tatsächlichen oder scheinbaren Fehler bessern und verbauen uns dadurch nicht nur den positiven Ansatz für die Arbeit, sondern auch das Vertrauen der Menschen. Normalerweise leiden die Menschen schon genug unter der Diskrepanz zwischen den idealen Vorstellungen und der Realität. Wer die daraus entstehende Entmutigung verschärft, kann kaum auf ein Engagement hoffen.

Die ersten fünf Prinzipien sind Grundsätze für die primäre Rolle als »Leiter«. Wir haben gesehen, daß diese Rolle nicht identisch ist mit der eines »Führers«.

Tatsächlich versucht aber die Gemeinde ständig, den Pfarrer in die Rolle des »Patriarchen« zu zwingen. Er soll bestimmen, er soll als glänzender Führer die »acies bene ordinata« anführen, er soll das angebetete Idol sein und als der Erste in der Gemeinde den Ton angeben. Es ist eine Versuchung, der die meisten Pfarrer bald erliegen, daß sie dem Druck der Erwartungen nachgeben, zumal oft eine persönliche, durch Ausbildung und Theologie bestärkte Struktur dieser Rolle entgegenkommt.

Vom »bekränzten Leithammel« zum »Schlachtopfer« der Masse ist es aber kein weiter Weg!

Die Rolle des Leiters wird ergänzt durch die des Beraters und Befähigers.

In dieser Rolle hat der Gemeindeleiter:

6. Die gemeinsamen Ziele mehr zu betonen als die Rivalitäten der Gruppen zu tadeln, Zusammenschlüsse zu fördern und die Kommunikation durch geeignete Mittel und sachgerechte Techniken zu ermöglichen.

⁹ Ross, *Gemeinwesenarbeit*, 166 f.

Der Gemeindeleiter muß die Gemeindegruppen erfahren lassen, daß sie gemeinsame Interessen haben. Die einzelnen Gruppen neigen nämlich dazu, sich von Teilaspekten und Teilaufgaben derart absorbieren zu lassen, daß darüber nicht nur das Gemeinsame vernachlässigt, sondern sogar unmöglich gemacht wird.

Hier hat der Gemeindeleiter durch Fragestellungen auf langfristige Ziele den Blick zu weiten, die Verantwortung für die ganze Gemeinde zu wecken, Prioritäten feststellen zu lassen und für das kooperative Zusammenwirken zu ermuntern.

Jede Form des Zusammenschlusses wird vom Gemeindeleiter unterstützt, mehr, als daß er auf Aktionen drängt und das Tempo der Unternehmungen beschleunigt.

Befähigen heißt: abschätzen, was die vorhandenen Kräfte zu leisten vermögen, wieviel Information und Motivation nötig sind, welche Ängste und Widerstände abgebaut werden müssen und wo Unterstützung gebraucht wird.

7. *Das führt zum nächsten Prinzip:* die Kontakte mit anderen Gemeinden pflegen und die Verbindungen zum Bezirk und zur Diözese für die gemeinsame Sache nutzen.

Eine Gemeinde, die Kirchturmpolitik treibt, ist zur Inzucht verdammt, wird betriebsblind und verpaßt nicht nur den Anschluß an wertvolle Einsichten und Erfahrungen, sondern kommt in die Gefahr esoterischer, krebsartiger Auswüchse in Eigenbrötelei.

8. Eng damit verbunden ist der Grundsatz, daß die Kommunikation der verschiedenen Gruppen innerhalb des territorialen Bereiches, also mit den evangelischen Gemeinden, den freien Organisationen und kommunalen Einrichtungen gepflegt werden muß.

Der Gemeindeleiter soll zu geselligen und gesellschaftlichen Kontakten anregen und befähigen. Er muß die Formen und Techniken einer Public-Relation-Arbeit beherrschen und die Beziehungen für den Prozeß der Gemeinde einsetzen. Dieses Prinzip fordert seine Rolle als Fachmann für Gemeinwesenarbeit. Als solcher muß er sich ständig über die Forschungsergebnisse und praktischen Versuche auf dem Gebiet der Gemeinwesenarbeit informieren.

9. Er muß mit dem Leitungsgremium (Pfarrgemeinderat) die eigenen Erfahrungen reflektieren, Mißerfolge und ihre Ursachen ebenso analysieren können wie die methodischen Bedingungen für erfolgreich durchgeführte Unternehmungen der Pfarrei erkennen.

10. Schließlich hat der Gemeindeleiter auch die Rolle eines »Therapeuten« zu übernehmen. Er weiß, daß Konflikte auch bei der geschicktesten Leitung auftreten, weil es weder hundertprozentige Menschen noch hundertprozentige Methoden gibt.

Er wertet die Konflikte als Zeichen einer Entwicklung und erkennt sie als Signalisierung eines entscheidenden Moments im Prozeß.

Der Leiter wird also den Konflikt nie verdrängen oder umgehen. Er wird die Urheber eines Konfliktes nicht aus der Arbeit der Gemeinde hinausdrängen lassen, wie dies oft versucht wird. Er läßt auch nicht zu, daß eine Minderheit majorisiert wird, und versucht nicht, möglichst schnell zu einem Kompromiß zu kommen. Vielmehr hilft er der Gemeinde, die Geduld und Kraft zu einer wirklichen Konfliktlösung aufzubringen, die nur in der Integration entgegengesetzter Meinungen und Parteien besteht. An der Konfliktlösung werden alle betroffenen Gruppen beteiligt.

Dieser Weg ist mühsam und zeitraubend. Der Gemeindeleiter hat darunter oft mehr zu leiden als ein Therapeut unter der Krankheit seines Patienten; aber nur so ist Versöhnung möglich.