

# Hans Inführ Lebendigere Gemeinden durch Aktivierung von Zielgruppen

Der Beitrag der  
Aktionsforschung zur  
Gemeindebildung

*Ohne nochmals die Probleme zu behandeln, die eine heutige Pfarrstruktur bietet, werden hier Kenntnisse aus der Organisationsforschung vorgelegt, die dazu beitragen können, daß die Pfarren sich zu lebendigen, von den Gläubigen mitgetragenen Gemeinden weiterentwickeln. Der Weg dazu ist eine möglichst weitgehende Mitwirkung bei der Formulierung von Zielen und Aufgaben der Gemeinde, weil nur so die wünschenswerte Integration zustande kommt.* red

Der Inhalt dieses Artikels will sich nicht mit der Problematik der theologischen Fundierung von Gemeinde auseinandersetzen, sondern er geht davon aus, daß die Theologen zwar die obersten Werte und Zielvorstellungen nennen können, die in einer Gemeinde verwirklicht werden müssen, damit man überhaupt von einer solchen sprechen kann, daß diese Grundprinzipien aber sehr allgemein sind, sodaß sie von den Gemeinden unterschiedlich interpretiert werden können. Bei der Auslegung haben das soziale Umfeld und die lebensgeschichtlichen Erfahrungen der Gläubigen einen großen Einfluß.

Die Sozialwissenschaften verfügen nun über Mittel und Methoden, die zeigen, wie eine Gemeinde zu einer konkreten Absprache über Ziele und Aufgaben kommen kann. Eine solche Methode vorzustellen, ist das Ziel dieses Artikels.

## 1. Die Organisationsentwicklung als Hilfe für die Gemeindebildung

In der jüngsten Zeit hat sich innerhalb der angewandten Sozialwissenschaften die Disziplin der Organisationsentwicklung formiert. Sie versteht sich als die langfristige Bemühung, die Problemlösungs- und Erneuerungsprozesse in einer Organisation zu verbessern. Im Unterschied zu anderen Organisationsmodellen, wo Problemlösungen und Erneuerungen von außen angeregt und durchgeführt werden, geht die Organisationsentwicklung von einer inneren Steuerung aus, das heißt, daß die Mitglieder einer Organisation über die gemeinsamen Verhaltenserwartungen und allgemein verbindlichen Anschauungen durch gemeinsames Handeln Übereinstimmung erzielen. Organisationsentwicklung ist jedoch nur dann möglich und sinnvoll, wenn bezüglich *grundsätzlicher* Wert- und Zielvorstellungen zwischen den Organisationsmitgliedern einschließlich der Führungsspitze Konsens besteht<sup>1</sup>. Daher kann Gemeindebildung nur dann erfolgen, wenn hinsichtlich grundlegender Wertvorstellungen Einigkeit herrscht.

<sup>1</sup> Vgl. S. Kretzinger, *Aktionsanalytische Dimensionen der organisatorischen Integration*, Wien 1975 (Diss.).

## 1.1 Integration und Differenzierung — zwei Bezugsgrößen jeder Organisation

Ziel jeder Organisationsentwicklung ist ein hohes Maß an Integration, das heißt eine Übereinstimmung aller Organisationsmitglieder hinsichtlich gemeinsamer Anschauungen und allgemein verbindlicher Verhaltenserwartungen. Die zweite Bezugsgröße, die für jede Organisation bestimmend ist, ist die Differenzierung. Darunter ist das Bemühen zu verstehen, innerhalb des Organisationsrahmens einen so weiten Spielraum zu schaffen, daß sich viele Untergruppen je nach ihren Bedürfnissen herausbilden können. In bezug auf die Gemeinde bedeutet dies, daß ganz unterschiedliche Gruppen, wie alt und jung, dort ihren Platz haben.

Mit dem Mechanismus der Differenzierung versucht sich jede Organisation an die sie umgebende Umwelt anzupassen. Wird aber die Unterschiedlichkeit zu groß, so geht damit das Bewußtsein der Gemeinsamkeit und der Zusammengehörigkeit, das heißt die Integration, verloren. Die Differenzierung ist die Gegengröße zur Integration.

Ist hingegen der Anspruch an die Integration sehr hoch, so leidet darunter die Differenzierung, und es droht die Anpassung der Organisation an die Umwelt Schaden zu leiden. Für das Überleben der Organisation ist es wichtig, das Wechselspiel zwischen Differenzierung und Integration aufrecht zu erhalten und keine Größe zugunsten der anderen zu vernachlässigen.

Je höher das Maß an Integration gesetzt ist, umso schwerer wird diese zu erreichen sein und umso geringer wird dadurch die Zahl der Organisationsmitglieder sein, die bereit sind, die Organisationsziele zu verfolgen. Wenn eine Organisation sehr viele Mitglieder hat, läßt sich nur schwer ein hohes Maß an Integration erreichen. Bei einer geringen Zahl an Mitgliedern kann die Integration wesentlich größer und damit auch die Identifikation mit den Organisationszielen stärker sein. Werden daher in einer Organisation, wie zum Beispiel in einer christlichen Gemeinde, sehr hohe Ansprüche an die Integration gestellt, so sind der Zahl der Organisationsmitglieder sehr enge Grenzen gesetzt.

Der Grad an Integration läßt sich daran ablesen, inwieweit sich die Mitglieder mit den Organisationszielen identifizieren. Um eine große Identifikation der Mitglieder mit den Organisationszielen zu erreichen, ist eine möglichst intensive Beteiligung der Mitglieder bei der Zielsetzung anzustreben. Claessens vertritt die These<sup>2</sup>, daß der Einfluß der Mitglieder bei der Zielsetzung und das

<sup>2</sup> D. Claessens, *Rolle und Macht*, München 1968.

## 1.2 Nähere Bestimmung der Integration Identifikation mit den Organisationszielen

Interesse an der Organisation einen sehr engen Zusammenhang aufweisen. Je nach dem Grade der Beteiligung und in dem Maße, wie die gefundenen Lösungen akzeptiert werden, schwanken die Mitglieder zwischen Identifikation und weitgehender Distanz. Von diesem Gesichtspunkt aus läßt sich das Desinteresse und die Apathie vieler Kirchenmitglieder besser verstehen.

Wenn in einer Organisation Informationen, Kompetenzen und Positionen auf wenige Personen zentriert werden, so bringt dies einen hohen Verlust an Beteiligung durch die übrigen Gemeindemitglieder mit sich: sowohl Konsensbildung als auch Interessenausgleich der Organisation sind stark blockiert. Daher ist einer möglichst ausgedehnten Zieldiskussion, an der sich möglichst viele Gemeindemitglieder beteiligen, vor einer exakten Zieldefinition der Vorrang einzuräumen. Entscheidend ist dabei das Bewußtsein, daß alle an der Bestimmung der Organisationsziele mitgewirkt haben.

#### Interaktionsdichte

Ein weiteres Maß für die Integration ist die Interaktionsdichte sowohl zwischen den einzelnen Mitgliedern, als auch zwischen den einzelnen Gruppen innerhalb einer Organisation. Gemeint ist damit, wie oft die Mitglieder Kontakt miteinander aufnehmen oder als gemeinsam Handelnde auftreten.

#### Informationsfluß und -grad

Am Stand der Informiertheit über das Geschehen in einer Organisation läßt sich ablesen, wie stark ein Mitglied integriert ist. Denn erst durch ausreichende Information entsteht die Möglichkeit, zu unterscheiden und zu bewerten. Je größer die Bedeutung der Kommunikation in einer Organisation ist, umso größer ist auch die Möglichkeit des Mitbestimmens und damit der Integration<sup>3</sup>.

Nur durch gemeinsames Handeln aller Mitglieder kann eine Integration erreicht werden. Integration läßt sich aber nicht durch Mehrheitsentscheidungen erreichen, sondern ist das Ergebnis gemeinsamen Bemühens und Handelns.

## 2. Das Aktionsforschungsmodell als methodische Hilfe zur Erlangung hoher Integration

### 2.1 Das Aktionsforschungsmodell<sup>4</sup>

Wie kann man aber in einer Gemeinde eine hohe Integration erreichen, wie kann man in der Praxis die Integration in einer Gemeinde erhöhen? — Hilfestellung leistet das Aktionsforschungsmodell. Es beruht auf einer Weiterentwicklung der Datenfeedback-Aktivitäten, wobei unter Datenfeedback die Rückgabe von empirisch ermittelten Daten an die Befragten und die anschließende gemeinsame Diskussion zu verstehen ist. Zum Aktions-

<sup>3</sup> Vgl. J. March — H. Simon, *Organisation und Individuum*, Wiesbaden 1976.

<sup>4</sup> Vgl. W. L. French — C. H. Bell, *Organisationsentwicklung*, Stuttgart 1977.

forschungsmodell gehören als weitere Elemente die Handlungsplanung und Aktion, das heißt eine Umsetzung der erarbeiteten Resultate in Planung und Durchführung von Aktivitäten.

#### Zielgruppe der Befragung

Als Voraussetzung für eine Befragung muß zunächst die Frage geklärt werden, welcher Personenkreis eigentlich die Zielgruppe der Gemeindeentwicklung ist: Sind alle Katholiken, die zur Pfarre gehören, das Ziel der Befragung oder nur die Kirchengänger oder sogar nur jene Katholiken, die sich über den Kirchgang hinaus in der Pfarre engagieren?

Sodann ist die Entscheidung über die Art der Erhebungsinstrumente (Fragebogen, Interviews, Gespräche) und die Auswahl der zu stellenden Fragen zu treffen. Für die Auswahl der gestellten Fragen ist eine Vorentscheidung darüber notwendig, welches theologische Leitmodell von Gemeinde den Hintergrund für die Formulierung der Fragen liefert. Denn je durchdachter und differenzierter die theologischen Vorstellungen von Gemeinde sind, desto genauer und aufschlußreicher werden die Informationen sein, die man durch die Befragung erzielt.

In einem dritten Schritt werden die erhobenen Daten über Einstellungen, Erwartungen und Verhalten an die Zielgruppe zurückgegeben, um eine höhere Integration zu erreichen. Daran soll sich eine ausgiebige Diskussion und Auseinandersetzung mit den Umfrageergebnissen anschließen. Ziel der Diskussion ist eine Problemgewichtung beziehungsweise eine Rangreihung der Problemfelder. Bei der Rangreihung der aufgezeigten Probleme spielt der theologische Hintergrund eine große Rolle, weil er die Prinzipien liefert, mittels derer die Wichtigkeit der einzelnen Probleme eingeschätzt wird.

Erst wenn die ausführliche Besprechung der erhobenen Daten erfolgt ist, kann man zur Handlungsplanung übergehen. Die Entscheidung darüber, welche Aktionen geplant werden, soll von den Betroffenen selbst auf dem Hintergrund der vorangegangenen Erörterungen erfolgen. Nur so ist die Gewähr gegeben, daß die geplanten Aktionen von den Gemeindemitgliedern auch ausgeführt werden. Manchmal ist auch für einige Teilgebiete der Handlungsplanung das Gewinnen weiterer detaillierter Informationen erforderlich.

In einem letzten Schritt erfolgt die Kontrolle der durchgeführten Aktionen. Es ist zu überprüfen, ob das Ziel der Handlung auch erreicht wurde. Wenn kein überzeugender Erfolg sichtbar ist, ist nach den Gründen für den

Mißerfolg zu suchen. Um die Gründe für das Scheitern einer Aktion zu finden, ist oft eine erneute Informationssammlung notwendig, an die sich dann eine Neuplanung anschließen kann.

Das vorgestellte Modell ist nur ein idealtypischer Vorschlag, von dem es in der Realität Abweichungen geben wird. Hier soll nur die Denk- und Arbeitsweise verdeutlicht werden, in der Gemeindeentwicklung ablaufen soll.

## 2.2 Der Prozeß der Durchführung

Die wichtigste Voraussetzung, um das Aktionsforschungsmodell überhaupt anwenden zu können, liegt im Bewußtsein des Gemeindeleiters, der die Überzeugung haben muß, daß vieles besser gehen könnte und daß nur mit den Gemeindemitgliedern gemeinsam eine Verbesserung der Zustände erreichbar ist. Die außerordentliche Bedeutung des Problembewußtseins des Pfarrers bestätigen jene publizierten Beispiele, wo Gemeindeentwicklung bereits erfolgreich praktiziert wurde: das Gefühl des Unbehagens brachte sehr starke Impulse<sup>5</sup>. Auch die Forschungen aus dem industriellen Bereich berichten von der eminenten Bedeutung der Führungsperson, wenn in Industriebetrieben Mitbestimmungsmodelle eingeführt wurden<sup>6</sup>. Die tiefe Überzeugung der Führungsperson von der Richtigkeit ihres Weges ist einer der wichtigsten Garantien für den Erfolg ihres Unternehmens.

### Zielgruppe

Vor jeder Gemeindebildungsmaßnahme muß die Frage nach der Zielgruppe gestellt werden. Man sollte immer diejenige Gruppe auswählen und zur Mitarbeit zu gewinnen versuchen, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Gemeinde ausübt; in vielen Fällen ist dies der Pfarrgemeinderat. Dadurch schafft man die Voraussetzung, später auch andere Teile der Pfarre in die Gemeindebildung miteinbeziehen zu können<sup>7</sup>.

### Theologische Zielvorstellung

Eine unumgängliche Voraussetzung für die Planung einer Befragung besteht in der Abklärung der theologischen Zielvorstellungen über Gemeinde und Kirche. Diese sollten möglichst präzise formuliert und schriftlich fixiert werden, denn dann ist die Gewähr am größten, daß alle an der Planung Beteiligten von theologisch gleichen Vorstellungen ausgehen. Die theologischen Zielvorstellungen geben wiederum die Richtlinien dafür, welche Informationen erfragt werden sollen. Wenn zum Beispiel ein Pfarrgemeinderat eine Umfrage über die Ein-

<sup>5</sup> Vgl. N. Glatzel, *Gemeindebildung und Gemeindestruktur*, München 1976; M. Dehnen — G. Junghölter-Richter, *Gemeindeplanung als sozialer Prozeß*, Gelnhausen 1980.

<sup>6</sup> Vgl. P. B. Smith, *Kleingruppen in Organisationen*, Stuttgart 1976.

<sup>7</sup> Vgl. J. Teresa — J. Erlich — J. Rothmann, *Innovation und Veränderung in Organisation und Gemeinwesen*, Freiburg 1979.

stellungen seiner Pfarrmitglieder oder der Kirchenbesucher plant, so muß er sich zuerst über seine eigenen Vorstellungen von Gemeinde Klarheit verschaffen<sup>8</sup>.

Nach der Befragung erfolgt die Rückgabe der Daten an die Befragten, und es schließt sich die Auseinandersetzung mit den erhobenen Informationen an. Die Resultate bilden die Grundlage für die Aufarbeitung unterschiedlicher Sichtweisen, verschiedener Sachverhalte und Problemstellungen. Die Gespräche sind der Ausgangspunkt für die Planung von Veränderungen, denn sie erfolgen im Spannungsfeld von Ist-Zustand und Soll-Zustand. Der Soll-Zustand liefert dabei letztlich den Maßstab für die Einschätzung des Ist-Zustands.

#### Diskussion ...

Die Phase der Diskussion gilt als entscheidend für den weiteren Verlauf der Gemeindebildung. Es geht in erster Linie darum, Einigkeit über die Rangfolge der Problem-dringlichkeit zu erzielen. Darum ist es zu empfehlen, die Diskussion über die erhobenen Informationen und die daraus erfolgende Problemgewichtung lange und ausgiebig zu führen. Zu einer Einigkeit über die Einschätzung der Problemlage wird man solange nicht gelangen, bis eine weitgehende Einigkeit über den Sollzustand erreicht worden ist.

#### ... und Planung

Wenn die Phase der Problemdiskussion gut gelungen ist, wird die Planung von Aktionen wie von selbst erfolgen. Bei der Handlungsplanung besteht jedoch die Gefahr, daß man sich selbst überschätzt und sich zuviel vornimmt. Viel Energie pfarrlicher Aktionen verpufft oft dadurch, weil man Jahresziele zu weit beziehungsweise zu hoch angesetzt hat. Daher sollen die Schritte für die geplanten Aktionen so präzise definiert werden, daß man später über den Erfolg oder Mißerfolg genau entscheiden kann; außerdem sollen sie so eng begrenzt sein, daß ein Erfolg wahrscheinlich ist. Denn der Erfolg ist die größte Motivation zur Weiterarbeit.

Wenn etwa eine Gemeinde als Jahresthema „Mehr Kommunikation“ wählt, so ist es zunächst schon ein Problem, daß das Fremdwort „Kommunikation“ nicht von allen verstanden wird; außerdem ist das Thema so weit gesteckt, daß man kaum über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden kann. Deshalb ist zu befürchten, daß diese Aktion im Sande verläuft oder die Mitarbeiter eher weniger bereit sind, sich dafür einzusetzen. Besser ist es, überzogene Erwartungen abzubauen und sich dafür konkretere, eher zu verwirklichende Ziele zu setzen. Im obigen

<sup>8</sup> Vgl. E. R. Schmidt, Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung, in: Lernende Kirche, hrsg. von R. Köster und H. Oelker, München 1975, 183–193.

Falle erscheint es angebrachter, zum Beispiel die Gottesdienstbesucher dazu zu motivieren, mit ihren Banknachbarn vor oder nach der Messe Kontakt aufzunehmen!

Durchgeführte Aktionen sollten auf jeden Fall auf Erfolg oder Mißerfolg hin überprüft werden. Der Erfolg wird zu neuen Handlungen ermutigen, der Mißerfolg hingegen weist auf die Fehleinschätzung der Situation hin und zeigt, daß die Planung revidiert werden muß. Auch die Aktionen und deren Auswirkungen müssen mit den festgesetzten Zielen in Beziehung gesetzt werden, damit eine Überprüfung gewährleistet ist und eine Korrektur rechtzeitig erfolgen kann.

#### Schlußbemerkung

Die oben beschriebene Art von Gemeindeentwicklung stellt den Versuch dar, die Fähigkeit der Gemeindemitglieder zu verbessern, eigene Probleme selbst zu lösen. Die Gemeindemitglieder sollen lernen, vorhandene Probleme zu erkennen und sie durch gemeinsame Aktionen gezielt zu bewältigen.

Sicherlich werden dabei hohe Ansprüche an die persönlichen Qualifikationen jedes Gemeindemitglieds gestellt, nämlich Kritikfähigkeit, die Bereitschaft, seine Meinung zu äußern, Offenheit etc.

Der Vorteil der dargestellten Methode ist jedoch groß: Das Wohl der Gemeinde hängt nicht auf Gedeih und Verderben vom Leiter der Gemeinde ab, sondern es ist das Anliegen aller Gemeindemitglieder.

#### Georg Baudler Die gemeindestiftenden Sakramente Eucharistie und Taufe in der erfahrungsgeschichtlichen Sakramenten- katechese

*Wie schon in einem früheren Beitrag<sup>1</sup> geht es dem Autor in den folgenden Überlegungen darum zu zeigen, wie man in ganz gewöhnlichen Alltagserfahrungen und Alltagsvollzügen Elemente aufdecken kann, die mit der Lebenspraxis und Lebenshaltung Jesu in Verbindung stehen, und wie auf diese Weise Eucharistie und Taufe neu als gemeindestiftende Sakramente verstanden und vertieft werden können. Die Einladung von Angehörigen und Freunden zu einem Abendessen oder festlichen Mahl kann auf die offene, einladende Gemeinde und auf den Höhepunkt des gemeindlichen Lebens im eucharistischen Mahl hin verständlich gemacht werden. Die Mobilität und der immer wieder erforderliche berufliche Neuanfang*

<sup>1</sup> In Heft 4/80 von „Diakonia“ (S. 273—280) hat der Autor das „erfahrungsgeschichtliche“ Modell der Sakramentenkatechese am Beispiel der Ehekatechese erläutert. Es geht in diesem Modell vordringlich um die Frage nach der Möglichkeit einer Sakramentenkatechese mit distanzierteren Christen, die nur zu bestimmten Lebenswenden (Geburt, Heirat, Tod) Kontakt mit dem sakramentalen Leben der christlichen Gemeinden suchen. Da es aber im gesamten Gemeindeleben um eine Öffnung auf die Fernstehenden hin gehen muß, soll dieses Modell auch auf Eucharistie und Taufe übertragen werden.