

**Josef Bormann**

## **Vom Nebeneinander zum Miteinander**

Der Verlauf einer Pfarrverbands-  
Beratung

*Der Autor schildert im folgenden Beitrag, wie es zur Beratung eines Pfarrverbandes kam, welche Schritte dabei zurückgelegt wurden, wie die großen Probleme insbesondere in den Klausurtagungen immer wieder und immer besser aufgearbeitet werden konnten, wie sich der Pfarrverband heute versteht, wie die Mitglieder leben und miteinander arbeiten.* red

„Man müht und plagt sich in seiner Pfarrei, aber es erfolgt kaum Resonanz. Man möchte resignieren, wenn man den pastoralen Einsatz und den Erfolg miteinander vergleicht. Der Pfarrverband existiert nur auf dem Papier. Zusammenarbeit gibt es kaum. Jeder hat genug mit sich selbst zu tun. Die Pfarrverbandskonferenzen sind vertane Zeit. Ein Teil der Mitglieder kommt erst gar nicht oder kommt zu spät. So kann es auf Dauer nicht weitergehen.“

So die Stimme eines Pfarrers bei unserer ersten Begegnung vor nunmehr fünf Jahren. Dieses Gespräch, an dem noch drei weitere Mitglieder der Pfarrverbandskonferenz<sup>1</sup> des Pfarrverbandes Saarbrücken II teilgenommen hatten, kam zustande, weil Professor Feilzer von der Theologischen Fakultät Trier bei einem Vortrag im Pfarrverband auf die Möglichkeit einer fachlichen Begleitung der Pfarrverbandskonferenz aufmerksam gemacht hatte. Jetzt waren sie eigens nach

<sup>1</sup> Der Pfarrverband im Bistum Trier ist die Größenordnung des früheren Dekanates. Zur Pfarrverbandskonferenz gehören die hauptamtlich in der Gemeindepastoral tätigen Mitarbeiter. Am Beginn der Beratung gehörten dem Pfarrverband Saarbrücken II 16 Mitglieder an, wovon elf Geistliche und fünf Laien waren. Zwischenzeitlich ist die Zahl auf 20 Personen gestiegen, das Verhältnis von Geistlichen und Laien ist in etwa ausgeglichen. Der Pfarrverband Saarbrücken II besteht aus elf Pfarreien und einer Katholikenzahl von insgesamt 38.000. Er umfaßt die Stahlreviere am Stadtrand von Saarbrücken mit überdurchschnittlich hoher Arbeitslosigkeit und all den damit verbundenen Krisenmerkmalen. Die Arbeiterwohngebiete prägen das Bild des Pfarrverbandes, wenngleich in einzelnen Pfarreien die Schicht der Angestellten und Beamten überwiegt.

Trier gekommen, um zu hören, wie so eine Beratung aussieht und ob sie überhaupt etwas bringt.

Wen wundert es, daß ich bei so viel Druck mit meinen Antworten nicht durchkam. Zu voll waren sie der enttäuschten Hoffnungen in den Pfarrverband und in die Zusammenarbeit. Ich ließ sie ihren Ärger und ihre Unzufriedenheit von der Seele reden. Am Ende des Gespräches wußten sie zwar immer noch nicht, wie die Beratung nun konkret aussehen sollte, und ich konnte ihnen ihre Zweifel bezüglich der Sinnhaftigkeit eines solchen Unternehmens nicht nehmen, aber sie, diese vier, waren fest entschlossen, es zu versuchen. Sie wollten sich zu Hause in der Konferenz stark machen für die Beratung. Zu vieles hatten sie schon versucht, mal dieses Thema auf die Tagesordnung gesetzt, mal jenen Referenten geholt. Nun wollten sie mehr Kontinuität, soviel hatten sie verstanden von dem, was Beratung heißt.

Dies war der Anfang eines langen und mühsamen, aber, wie es sich im nachhinein feststellen läßt, lohnenden Prozesses.

### Meine Ausgangssituation als Berater

Ich verstand mich nicht nur als Berater, der eine möglichst hilfreiche Rolle in dem Entwicklungsprozeß der Pfarrverbandskonferenz (PVK) spielen wollte, mir ging es aus meiner pastoraltheologischen Sicht heraus auch und besonders um die Entwicklung praktisch-theologischer Handlungstheorie auf diesem seit der Errichtung der Pfarrverbände problematisch gewordenen Feld christlich-kirchlicher Praxis<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Die Beratung ist im Zusammenhang mit der Erstellung einer pastoraltheologischen Dissertation zu sehen. Sie stellt den Praxisteil im Theoriebildungsprozeß dar. Ziel der Dissertation war die Entwicklung einer praktisch-theologischen Handlungstheorie der Beratung kirchlicher Gemeinden und Pfarrverbände. – Im folgenden Aufsatz beschränke ich mich auf Schilderung und Verlauf des Beratungsprozesses, um einen konkreten Einblick in solche Vorgänge zu geben. Die theoretischen Elemente treten hierbei in den Hintergrund. Eine ausführliche Darlegung der entwickelten Handlungstheorie sowie die detaillierte Schilderung des Beratungsprozesses mit den verwendeten Arbeitsmaterialien und Protokollen enthält meine Dissertationsschrift: *J. Bormann, Elemente einer Handlungstheorie der Beratung der kirchlichen Organisation Pfarrverband. Entwickelt und dargestellt am Beispiel der Beratung des Pfarrverbandes Saarbrücken II*, Eos Verlag, St. Ottilien 1986.

Ich hatte theoretische Vorstellungen im Kopf, wie es gehen könnte. und diese wollte ich nun in der Praxis anwenden, überprüfen, korrigieren lassen. So war ich froh, einen Pfarrverband gefunden zu haben, der sich auf diesen Prozeß einließ.

Von diesem Erstgespräch bis zum Entschluß der Gesamtkonferenz, sich auf Beratung einzulassen, dauerte es vier Monate. Zweimal war ich als Gast in die PVK eingeladen. Hier sollte ich vorstellen, was ich zu bieten hatte. So erläuterte ich die verschiedenen Phasen einer Beratung von der Kontaktphase über die Phase der Datensammlung bis zur Auswertung<sup>3</sup>. Ich legte auch meine methodischen Grundschritte wie Erhebung der Situation und Rückgabe dieser Daten an die Betroffenen dar, das gemeinsame Arbeiten an und mit diesen Daten. Natürlich versäumte ich es nicht, das ganze Unternehmen auch theologisch zu deuten. Ein vorausgegangenes Dekanatskapitel zum Thema Umkehr schien mir hierfür eine besonders gute Gelegenheit zu sein<sup>4</sup>.

Kann man so beginnen?

Ich hatte ausführlich referiert, aber es gab wenig Rückmeldung, kaum Gespräch. Hier in der Gesamtkonferenz vor Ort war nichts mehr vom „Dampf“ des ersten Gespräches in Trier zu merken. Ich hatte ein ungutes Gefühl. Zu viele haben geschwiegen. Nur die „Pressure-group“ drängte auf Beratung. So wollte und konnte ich nicht beginnen. Wir einigten uns, daß ich zur nächsten Konferenz

<sup>3</sup> Der theoretische Ausgangspunkt für die Beratung war der Ansatz der Organisationsentwicklung. Siehe hierzu besonders: *I. Adam – E. R. Schmidt* (Hg.), *Gemeindeberatung. Erfahrungen, Fallberichte, Analysen, Arbeitsmaterialien*, Gelnhausen – Freiburg – Nürnberg 1977; *W. L. French – C. H. Bell*, *Organisationsentwicklung*, Bern – Stuttgart 1977; *U. Koch – H. Meures – M. Schuck* (Hg.), *Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, Frankfurt 1980; *B. Sievers* (Hg.), *Organisationsentwicklung als Problem*, Stuttgart 1977; *K. Trebesch*, *Organisationsentwicklung in Europa. Beiträge zum ersten europäischen Forum über Organisationsentwicklung in Aachen 1978*, Bd. Ia: *Konzeptionen*, Bd. Ib: *Fälle*, Bern – Stuttgart 1980.

<sup>4</sup> Ein solches Deutemuster gemeinschaftlicher Veränderungsprozesse findet sich beispielsweise bei: *P. M. Zulehner*, *Umkehr, Prinzip und Verwirklichung*. Am Beispiel Beichte, Frankfurt 1979, S. 193: „Wege für eine solche diskrete gemeindliche Unterstützung von Bußprozessen im Leben des Einzelnen wie von Gruppen wurden in den letzten Jahren unter dem Namen ‚pastorale Beratung‘ sowie ‚Gemeinde und Praxisberatung‘ gefunden.“

wiederkommen sollte, wenn hoffentlich auch die anderen da wären. Und sie kamen und verschafften sich Luft. Auf einmal ging es gar nicht mehr um die Beratung, sondern um die Konferenz selbst. „Ich weiß nicht, wozu ich hier sitzen soll.“ „Es kommen immer die gleichen Themen auf den Tisch.“ „Es gibt keine Rückmeldung über das, was gelaufen ist, es kommt zu wenig bei unserer Arbeit heraus.“

Der Einstieg mit einer Klausurtagung

Diese Zitate notierte ich mir damals in meinem Protokoll. Am Ende der lebhaften Sitzung stand der Beschluß, die Beratung noch vor den großen Ferien mit einer Klausurtagung beginnen zu lassen. Dies war der Einstieg. Ich habe ihn bewußt etwas ausführlicher dargestellt, um nicht von vornherein den Eindruck zu erwecken, als ob es sich bei diesem Pfarrverband um eine besonders günstige Ausgangssituation für die Beratung gehandelt hätte.

Typisch war eher, daß zunächst nur bei wenigen Motivation für die Beratung vorhanden war, und daß Zurückhaltung und Skepsis vor derlei Angeboten überwogen. Warum sonst ist die Nachfrage so zögernd, trotz zur Verfügung stehender Berater? Es sei denn, es gäbe keinen Bedarf.

Wie ging es nun weiter? Im Rahmen eines solchen Artikels kann ich mich nur auf die grobe Skizzierung meiner Beratertätigkeit und auf die Etappen der Entwicklung beschränken.

Detaillierter Fragebogen zur Problemanalyse

Mit der verabredeten Klausurtagung sowie der Teilnahme an den darauffolgenden monatlichen dreistündigen Konferenzen nahm ich meine Beratertätigkeit auf. Die Dauer der Beratung wurde nicht fest vereinbart, lediglich so viel, diese nicht ohne ausführliches Gespräch einseitig zu lösen. Mit einer kleinen Gruppe bereitete ich die eineinhalbtägige Klausurtagung vor. Sie stand unter der Überschrift „Problemanalyse“. Zusammen mit der Vorbereitungsgruppe wurde hierzu ein Fragebogen erarbeitet, der sich besonders auf den Problembereich der Zusammenarbeit konzentrierte. Es ging darin beispielsweise um die Erhebung der faktischen

Zusammenarbeit, um den Grad der Zufriedenheit damit, um gegenseitige Erwartungen aneinander usw. Noch vor der Klausurtagung selbst wurde der Fragebogen von allen Mitgliedern der PVK ausgefüllt, damit so die Ergebnisse für die Tagung auf dem Tisch liegen. Die Ergebnisse des Fragebogens waren Gegenstand dieser Tagung. Das Material war umfangreich, die schriftliche und anonyme Beantwortung der Fragen engagiert und ehrlich. Zum ersten Mal war für alle Beteiligten offenkundig geworden, was sie insgeheim schon ahnten oder wußten, und das noch schwarz auf weiß. Das Gespräch in den drei Kleingruppen über das vorgelegte Material war zäh und schwerfällig. Was der Einzelne im geschützten Rahmen des Fragebogens gut loswerden konnte, das ging im Kreis mit Kollegen längst nicht mehr so leicht. Aber immerhin, wenn am Ende der Tagung auch noch mehr Probleme als vorher auf dem Tisch waren und der Druck gestiegen war, so sind doch wichtige Grundvoraussetzungen für einen Neubeginn geschaffen worden. Was bislang unter dem Tisch war, war nun auf dem Tisch. Der ständige Ärger über Unpünktlichkeit und Nichtteilnahme Einzelner an den Konferenzen war ausgesprochen und die Teilnahme nicht mehr in den Bereich der Beliebigkeit verwiesen worden.

#### Projektgruppe und Arbeitskreise

Wichtige Strukturen für die Weiterentwicklung wurden grundgelegt; so wurde die Einrichtung einer sogenannten Projektgruppe beschlossen, die Steuerungs- und Leitungsfunktion wahrzunehmen hat. Konkret sollte sie die Pfarrverbandskonferenzen vor- und nachbereiten sowie den weiteren Beratungsprozeß mitgestalten. Darüber hinaus wurde die Einrichtung von drei Arbeitskreisen beschlossen, die sich nach bestimmten Arbeitsschwerpunkten außerhalb der PVK trafen, quasi als Ersatz für die bisher 14tägig tagende PVK, die ab jetzt nur noch einmal im Monat zusammenkommen sollte.

#### Konflikt ums Konveniat – neben erfolgreicher Zusammenarbeit

Die nun folgenden Sitzungen waren von der Umsetzung der getroffenen Entscheidungen bestimmt. Es ging beispielsweise um die Fra-

gen, welche Arbeitskreise gegründet werden, wie die Zuordnung der Arbeitskreise zur PVK ist, wie die PVK interessanter gestaltet werden kann. Andererseits brachen neue Konflikte in den Konferenzen auf, zum Beispiel sehr massiv der Konflikt ums Konveniat. Es ging um die Frage, ob auch die hauptamtlichen Laienmitarbeiter zum Konveniat gehören. Hier war die Konferenz gespalten. Fronten prallten aufeinander. Es gab zunächst keine Lösung und Bereitschaft, darüber miteinander zu reden. Der Austausch von Standpunkten führte schließlich zum allmählichen Verstummen. Umso fester klammerte man sich an den Arbeitskreisen fest. Man wollte auf der Sachebene bleiben. Die Firmvorbereitung wurde in dieser Phase auf Pfarrverbandsebene völlig neu konzipiert und durchgeführt. Eine Zeitlang ging das ganz gut, Konfliktstoffe auszuklammern und sich auf den Teil zu beschränken, von dem man glaubte, es miteinander zu können. Die Projektgruppe, die ja zwischen den Pfarrverbandskonferenzen tagte, hat indes diesen Prozeß aufmerksam und kritisch verfolgt und sich ihm gestellt. Auch in dieser Gruppe gab es den Konveniatkonflikt. Aber es war möglich, über die tieferliegenden Ursachen und Erfahrungen im Umgang miteinander ins Gespräch zu kommen. Vieles, was bisher zwischen den Beteiligten unausgesprochen war an negativen Erfahrungen und Enttäuschungen, an Erwartungen und Ansprüchen, konnte in dieser kleinen Gruppe bearbeitet werden, ohne daß es zu erneuten Konflikten kam, ja mehr noch, diese Erfahrung wurde als befreiend und geradezu notwendig für die Gesamtkonferenz erlebt.

Ein Jahr nach der ersten Klausurtagung war damit ein neues Ziel für die zweite Klausurtagung gesteckt, zumal immer mehr Mitglieder der PVK selbst spürten, daß auf Dauer eine Zusammenarbeit nicht möglich ist, wenn man Konfliktstoffe ausklammert und sich auf die reine Sachebene beschränkt. Die Bereitschaft und Einsicht, sich etwas tiefer aufeinander einzulassen, war gewachsen.

#### Die zweite Klausurtagung

stand ganz unter dem Zeichen, den in der Projektgruppe begonnenen und als unverzichtbar angesehenen Gesprächsprozeß auf

die Gesamtkonferenz auszudehnen. Neben der Darlegung des bisherigen Verlaufs der Beratung aus meiner Sicht und der Beschäftigung der Konferenz in drei Untergruppen mit den „Daten“ war es vor allem die für den Abend angesetzte Übung „Skatrunde“<sup>5</sup>, die den Durchbruch schaffte.

#### „Skatrunde“ als Kommunikationsspiel

Im Spiel selbst ging es beispielsweise um Fragen wie: „Wie können wir uns gegenseitig stützen – und nicht nur über die Zeit schimpfen, sondern Lösungen suchen?“ Oder „Wie werde ich mit meinen Enttäuschungen fertig?“ Oder „Warum gelingt es uns nicht, die Kommunikationsblockaden zu durchbrechen? Was können wir tun, um dort zu sprechen, wo jetzt ungesundes Schweigen ist?“ Dies ist nur eine kleine Auswahl beeindruckender Themen. Der weitaus größte Teil der Nennungen bezog sich auf die Beziehungsdimension, gefolgt von Themen aus dem seelsorglichen Alltag. In dem Satz: „Jeder ist mit sich so beschäftigt, daß er den Mitbruder nicht mehr wahrnimmt“, wird der enge Zusammenhang von Störungen im Umgang miteinander und Rollenunsicherheit im pastoralen Feld besonders deutlich.

#### Offene Gespräche

Als Ergebnisse dieser zweiten Klausurtagung läßt sich zusammenfassend festhalten: Auf der Ebene der Gesamtkonferenz ist ein Durchbruch zu viel offeneren Gesprächen untereinander erzielt worden. Die Mitglieder der PVK äußern Interesse aneinander in dem Sinn: „Wir brauchen uns dringend gegenseitig, um in pastoral schwierigen Situationen besser zurechtzukommen.“ Erfahrungsaustausch untereinander wird als wichtig angesehen. Vorhandener Druck, auf der Ebene des Pfarrverbandes zusätzliche Aufgaben wahrnehmen zu müssen, wird spürbar abgebaut. Der bisher schwelende Konveniatkonflikt konnte entschärft werden, indem sowohl gemeinsame Konveniate wie auch getrennte von Priestern und Laien

<sup>5</sup> Diese Übung ist eigens für diese Zwecke in der damaligen Situation entwickelt worden. Und zwar verbindet sie Sicherheit gebende strukturierende Elemente in spielerischer Form mit der Möglichkeit, auf freiwilliger Basis persönliche Erfahrungen, Unsicherheiten und Fragen mitzuteilen.

beschlossen wurden. Die aus dem Prozeß hervorgegangenen strukturellen Veränderungen der PVK wurden als hilfreich angesehen und sollen bestehen bleiben bzw. weiterentwickelt werden.

Wie sich im nachhinein beobachten läßt, stellen Klausurtagungen in dem Gesamtprozeß so etwas wie Knotenpunkte dar, in denen vorausgegangene Entwicklungen brennpunktartig zum offenen Durchbruch kommen und noch bevorstehende Veränderungen blitzlichhaft vorweggenommen werden. So folgte den guten Gefühlen am Ende der zweiten Klausurtagung in der zeitlichen Distanz ein Gefühl der Ernüchterung. „Mein Gott, welch ein Berg von Problemen liegt noch vor uns, und wie schwer tun wir uns noch miteinander!“ So ein Mitglied der Projektgruppe in der ersten Sitzung nach der Klausurtagung.

#### Verstärkte pastoraltheologische Reflexion

Es galt nun daran zu arbeiten, wie dem Anliegen des Erfahrungsaustauschs und den pastoralen Fragen des Einzelnen stärker Rechnung getragen werden könnte. Damit hatte sich die Gesamtkonferenz eine neue Aufgabe gestellt. Jetzt sollte neben der Informationsvermittlung, der Planung und Absprache von gemeinsamen Aufgaben auch noch pastoraltheologische Reflexion eingeübt werden. Und gerade mit letzterem war ein Teil der Mitglieder sichtlich überfordert. Der Erfahrungsaustausch in den Untergruppen während der PVK lief sehr unterschiedlich. Für einen Teil der Mitglieder bedeutete Erfahrungsaustausch und Reflexion immer noch Monologisierung und Argumentation, für einen anderen Teil Offenheit, nachdenkliches Überlegen, Bereitschaft zur Meinungsänderung. Als es in einer Sitzung um die Frage der zukünftigen Gestaltung der Rekolektionen ging, stießen diese unterschiedlichen Stile zusammen. Ein Teil wünschte sich, den bisherigen Vortragsstil beizubehalten, ein anderer Teil bevorzugte es, die Rekolektionen selbst zu gestalten in Form von mehr Glaubensgespräch untereinander. Die letzte Form setzte sich durch, aber nicht ohne Spannungen. Erneut bestand die Gefahr der Polarisierung und des Auseinanderdriftens der Gesamtkonferenz.

Aber die anschließend guten Erfahrungen mit dieser Art von Glaubensaustausch veröhnten die Kritiker und hatten eine gute Wirkung auf den Gesamtprozeß. Überhaupt gewann in dieser Phase der Beratung die spirituelle Dimension der Zusammenarbeit allmählich an Bedeutung.

#### Förderung persönlicher Spiritualität

Wie eng pastoraltheologische Fragestellungen und persönliche Spiritualität zusammengehören, läßt sich besonders an folgender Phase des Beratungsprozesses aufzeigen. In einer ganztägigen PVK ging es um Ziele und Aufgaben der Seelsorge in der konkreten Situation vor Ort. Es ging um die Frage an jeden Einzelnen: „Was muß ich aufgeben und was neu beginnen, sowohl was meine seelsorgliche Tätigkeit als auch meinen persönlichen Umgangsstil angeht?“ Die Rekollektion acht Tage später stand unter dem Thema „Umkehr“. Hier lauteten die Fragen ähnlich: „Was bedeutet Umkehr für mich persönlich, für meine Arbeit, für den Umgang miteinander?“

Nachdem die Gesprächsbasis untereinander immer offener wurde, drängten in diesem zweiten Jahr der Beratung Fragen der konkreten Seelsorgspraxis immer stärker in den Vordergrund. Die spirituelle und pastoraltheologische Dimension der Beratung gewann zusehends an Bedeutung.

#### Pfarrverband als subsidiäre Chance

Die dritte Klausurtagung markierte einen weiteren Meilenstein in der Entwicklung dieses Pfarrverbandes. Auch hier wiederum die gleiche Vorgehensweise wie in den vorhergehenden. Die Tagung begann damit, daß auf die gegenwärtige Situation bezogene „Daten“ an die Konferenz zurückgekoppelt wurden, diesmal in Form eines Referates, das den bisherigen Entwicklungsprozeß nachzeichnete und mit der Skizzierung des gegenwärtigen Standes endete. Anschließend befaßte sich die Konferenz mit dem Material.

Zwei Fragestellungen, die damals eine besondere Rolle spielten, möchte ich hervorheben. Die erste betrifft das Selbstverständnis des Pfarrverbandes. In der Entwicklung des letzten Jahres nahm der Pfarrverband mehr und mehr Gestalt an in Form des Austauschs

der hauptamtlichen Mitarbeiter. Und dies wurde für den Einzelnen zusehends bedeutender und unverzichtbarer. Die bisher einseitige Sicht des Pfarrverbandes als übergeordnete Arbeitsebene wurde relativiert. Für die Gesamtkonferenz war es geradezu ein „Aha-Erlebnis“, in der genau umgekehrten Akzentuierung die Chance des Pfarrverbandes zu erkennen. Der Pfarrverband ist für die Gemeinde und den Seelsorger da und nicht umgekehrt<sup>6</sup>.

Damit soll in keiner Weise geschmälert werden, daß bestimmte pastorale Aufgaben sich auf der Ebene des Pfarrverbandes durchaus als sinnvoll erweisen. Einem solchen Selbstverständnis konnten auf einmal alle zustimmen; die Identifikation mit dem Pfarrverband war gestiegen, Arbeitsdruck und schlechtes Gewissen reduziert worden.

Damit hängt die zweite bedeutsame Fragestellung dieser Tagung zusammen, die hier voll durchbricht, nämlich die Frage nach dem zukünftigen Gemeindebild<sup>7</sup>. Der bisherige Prozeß hatte Kräfte freigesetzt, sich intensiver mit dieser grundlegenden pastoraltheologischen Frage auseinanderzusetzen. In der konkreten Form eines Arbeitskreises, bestehend aus der Hälfte der Konferenzmitglieder, wurde sie auf den Weg gebracht. Auch diese dritte Klausurtagung wies die gleichen Elemente auf: Durchbruch sich vollzogener und Neuaufscheinen sich anbahnender Entwicklungen. In meinem Protokoll zu dieser

<sup>6</sup> Vgl. vor allem die neuere, besonders von der Katholischen Landjugendbewegung geführte Kritik am Pfarrverband. „Ich stelle mir manchmal kritisch die Frage, ob nicht aus dem begeisterten Aufbruch in eine neue Landseelsorge in Wirklichkeit nur eine Verwaltungsreform der Landpfarreien geworden ist, die das Ziel hat, verfügbares Personal und vorhandene Finanzen optimal zum Einsatz zu bringen.“ So in: EXPRESS, Zeitschrift der KLJB der Diözese München und Freising, Nr. 55, Juni 83. Siehe außerdem: Auf der Suche nach neuen Wegen in der Landpastoral. Positionspapier der Katholischen Landjugendbewegung Deutschlands, hrsg. von der Bundesstelle, Bonn 1981.

<sup>7</sup> H. Steinkamp hat jüngst in dieser Zeitschrift (Heft 4, 1985, 249–258) den im kirchlichen Bereich angewandten Beratungsansatz der Organisationsentwicklung kritisch hinterfragt, insofern eine solche Beratung lediglich ein besseres Funktionieren bewirkt und gemeindetheologische Fragestellungen nicht mehr behandelt werden. Die hier mit Recht kritisierte Einengung der Beratung im Sinne des Funktionierens habe ich zu überwinden versucht, indem ich von vornherein in meinem Beratungskonzept eine pastoraltheologische Dimension und eine spirituelle Dimension der Zusammenarbeit angenommen und berücksichtigt habe.

Klausurtagung heißt es: „Die pastoraltheologische Diskussion gewinnt erheblich an Bedeutung. Der Prozeß des Austauschs und der Gesprächsbereitschaft untereinander scheint soweit fortgeschritten zu sein, daß man gemeinsam die grundlegenden pastoralen Fragen besprechen kann.“

### Eingespielte Vorgänge und neue Probleme

Und so kam es auch in dem darauffolgenden Jahr. Bestimmte, aus dem Prozeß hervorgegangene strukturelle Veränderungen hatten sich längst eingespielt und bewährt, so die Arbeitskreise zu überpfarrlichen Arbeitsschwerpunkten, der Ablauf der Konferenz in einem Plenums- und Untergruppenteil, die Gestaltung der Rekolektionen, der Wechsel von gemeinsamen und getrennten Konventiats, der Leitungsstil der Projektgruppe. Damit war neuer Raum für die Frage geschaffen, die Seelsorger sich angesichts ihrer pastoralen Alltagswirklichkeit in einer Großstadt stellen<sup>8</sup>. Aber nicht alle hatten diesen hehren Anspruch, nach einer neuen Gemeindekonzeption zu fragen. In drei Untergruppen wurde in den folgenden Konferenzen pastoraltheologische Reflexion geübt. Die zahlenmäßig stärkste Gruppe setzte sich mit verschiedenen Gemeindemodellen auseinander und befragte diese auf die Verwertbarkeit für die eigene Praxis. Eine zweite Gruppe begriff sich als „Mülleimergruppe“, in der jeder mal seinen Frust loswerden könne, und eine dritte Gruppe befaßte sich mit einzelnen pastoralen Schwerpunkten, zum Beispiel Sakramentenpastoral. Bis zur nächsten Klausurtagung ein Jahr später wurde dieser Schwerpunkt „pastoraltheolo-

<sup>8</sup> Hier ein Auszug aus einem Themenkatalog auf die Frage, was der Einzelne aus seinen seelsorglichen Alltagserfahrungen gerne besprechen würde:

- Die große Zahl derer, die der Kirche entfremdet sind. Inwieweit stimmt noch unser Handwerkszeug?
- Wie können wir viele kleine Gruppen mit Beziehungen schaffen, Familiengruppen?
- Was kann ich tun, daß auch nach der Taufe, Erstkommunion, Firmung, Hochzeit der Kontakt zur Gemeinde nicht abreißt?
- Wie werde ich mit meinen Enttäuschungen fertig?
- Wie kann ich meine Arbeit in zwei Pfarreien am besten koordinieren?
- Welches Konzept könnte heute in der Seelsorge greifen? Was ist richtig zu tun?
- Wie kann ich mit jüngeren Leuten ins Gespräch über den Glauben kommen?

gische Reflexion“ in den PVKs beibehalten, und dies nicht ohne Ergebnisse. So haben beispielsweise die Mitglieder der Gruppe „Gemeindemodelle“ für ihre konkrete Arbeit neue Akzente formuliert: Gemeindeerfahrung durch Gruppenbildung fördern, in der Gemeinde ein Netz von Gruppen schaffen. „Es kommt nicht mehr primär auf die Zahl der Kirchenbesucher an, sondern auf die Ermöglichung von Gemeinschaft; so wird der Glaube erfahrbar.“

Auf der Ebene der Gesamtkonferenz führte diese verstärkte Untergruppenarbeit zu neuen Spannungen. So war beispielsweise wenig Zeit für Fragen, die das Gesamtsystem betrafen; der Kontakt zwischen den Mitgliedern verschiedener Gruppen nahm ab; durch Anstellung neuer Mitarbeiter kam das Gefüge der bisherigen Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Berufsgruppen ins Wanken; unterschiedliche pastorale Grundfassungen artikulierten sich. Eine neue Bewährungsprobe stand der PVK bevor, aber ebenso die nächste Klausurtagung.

Folgende Themen hatte die Gesamtkonferenz der Projektgruppe über die Gestaltung dieser Tagung mitgegeben: Bearbeitung der neu entstandenen Spannungen, die theologisch-spirituelle Dimension der Zusammenarbeit, Auswertung der Beratung, die weiteren Schritte. Für mich als Berater wurde es noch einmal besonders spannend. Wie würde die Konferenz mit ihren konflikthafter Themen umgehen? Ist der Prozeß soweit fortgeschritten, daß die Gruppe von sich aus imstande ist, ihre anfallenden Probleme selbst zu lösen und ihr Potential zu entfalten, gewissermaßen das Ziel meiner Beratung? Könnte ich nach drei Jahren die Beratung beenden?

### Gespräche zwischen verschiedenen Berufsgruppen

In sehr offenen Gesprächen wurden Dinge benannt, die dem Einzelnen nicht gefielen. Es wurden Gespräche zwischen verschiedenen Berufsgruppen verabredet, in denen je konkrete Konflikte geklärt werden sollten. Zum Beispiel ein Gespräch zwischen Pastoralreferenten und Gemeindereferentinnen bezüglich unterschiedlicher Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten. Ein Gespräch zwi-

schen je konkreten Pfarrern und je konkreten Gemeindefeuererinnen. Das System der Untergruppenbildung während der PVK wurde aufgehoben, um verstärkt im Plenum arbeiten zu können. Die Untergruppe „Gemeinmodelle“ konstituierte sich als Arbeitskreis und tagte von nun an nicht mehr im Rahmen der PVK. Ein wichtiges Ergebnis dieses Tagesordnungspunktes war die Erkenntnis, daß Konflikte, welche auch immer es sind, konkret und nicht allgemein sind, daß es konkrete Meinungsverschiedenheiten und Interessenunterschiede sind.

Die theologische Norm von Zusammenarbeit

Im Zentrum dieser vierten Klausurtagung stand die Frage nach der theologischen Norm von Zusammenarbeit, nach deren spiritueller Grundlegung. Schon sehr viel früher war dieses Thema angeklungen, aber immer wieder verdrängt worden durch andere, noch davorliegende Fragestellungen. „Wenn wir von gemeinsamer oder gemeinschaftlicher Spiritualität reden, dann ist eine entscheidende Frage, wieweit es uns gelingt, in Austausch zu kommen. Wir müssen den Mut haben, uns auszutauschen über das, was jeder Einzelne von uns erfahren und erlebt hat, was er weiß und kann. Gemeinschaft lebt nicht davon, daß die einen geben und die anderen nehmen, sondern daß beide geben und nehmen zugleich. Wenn wir eine solche Spiritualität entfalten wollen, dann müssen wir versuchen, den Austausch zu pflegen.“

Das Fazit der Auswertung der Beratung war einstimmig positiv, auch von denen, die ihr anfangs kritisch und ablehnend gegenüberstanden. Die PVK schätzte sich so ein, daß sie von nun an selbst mit ihren anfallenden Problemen fertig würde, so daß in gemeinsamer Übereinkunft die Beratung beendet wurde. Auf gezielte Anfrage hin würde ich jedoch weiterhin zur Verfügung stehen.

Einführung der neuen Mitglieder

Auch bei dieser Klausurtagung ging der Blick nach vorne. So wurde beschlossen, die neuen Mitglieder in den bisherigen Prozeß einzuführen; die Arbeitsebene sollte in Zukunft wieder stärkeres Gewicht bekommen, Unklarheiten diesbezüglich geklärt werden. Der Arbeitskreis „Gemeinmodelle“ wollte noch gezielter an den Fragen der prakti-

schen Umsetzung bisher entwickelter gemeindefeuerologischer Vorstellungen arbeiten. Im Umgang miteinander wollte man sich verstärkt theologischer Maßstäbe besinnen, besonders dessen, was „communio“ bzw. „koinonia“<sup>9</sup> bedeuten.

Das klang alles gut, und ich war recht zufrieden. Aber gleichzeitig blieb ein Rest Skepsis bei mir. Ob sie es wohl alleine schaffen würden, ob sie die „Neuen“ integrieren könnten, ob sie bei einem möglichen Dechantenwechsel die bisherige Linie beibehalten könnten?

Ein Jahr nach Beendigung der Beratung

Ein Jahr später war ich wieder zur Klausurtagung eingeladen. Natürlich hatte ich zwischendurch dieses und jenes gehört. Neue waren dazugekommen, bekannte Gesichter nicht mehr dabei, ein neuer Dechant hatte die Leitung übernommen.

Bei dieser Tagung ging es um den persönlichen Glauben des Einzelnen. Ich beschränke mich hier auf den Teil, der für die Bewertung des Beratungsprozesses nach einem Jahr Abstand von Bedeutung ist. Sowohl die erneute schriftliche Auswertung des gegenwärtigen Entwicklungsstandes wie der Gesamtverlauf der Klausurtagung in Sprache und Umgangsstil bestätigten eine Stabilisierung der erreichten Veränderungen. Ein Zitat aus dem einführenden Referat eines Mitglieds der Konferenz unterstreicht diese Feststellungen. Es handelt sich hierbei bemerkenswerterweise um die Stimme eines Pfarrers, der anfangs der Beratung ablehnend gegenüberstand und die Anstrengungen der PVK als Zeitvergeudung beurteilte. „Mit Hilfe der Supervision haben wir unsere Beziehungen zueinander befragt, viel Zeit darauf verwandt, endlich auszusprechen, was störend zwischen uns steht, uns gegenseitig akzeptieren und ernstzunehmen gelernt. Die Zeit, die das gekostet hat, war eine christliche Zeit, sie hat uns einander näher gebracht, zu einer Relativierung in der Einschätzung der unterschiedlichen Berufsgruppen unter uns geführt und die Zusammenarbeit im ganzen und in den Unteraus-schüssen gefördert.“

<sup>9</sup> Vgl. hierzu besonders: J. Hainz, Koinonia – „Kirche“ als Gemeinschaft bei Paulus, Regensburg 1982.

Die wichtigste Erfahrung, die wir bisher gewonnen haben und die weiterhin für unser Zusammensein gilt, heißt: Es ist unmöglich und auch unmenschlich, im Funktionieren aufzugehen.

Da bekenne ich gern, daß ich persönlich dazugelernt habe. Eine Unterbrechung der Abläufe ist notwendig.“

## Otto Berberich

### Die integrierte Pastoralgruppe – eine Anfrage

*Memoria und Communio sind Inhalte des pastoralen Auftrags im Volk Gottes, die nach Zeugnis verlangen. Der Autor stellt dazu einige bedenkenswerte Fragen.* red

Es ist heute selbstverständlich, daß die Kataloge der Angebote für Weiterbildung in unserem Bistum jedes Jahr neu gemacht und zur Nutzung angeboten werden. Diejenigen, die motiviert sind und vor allem die Lücke finden, solche Möglichkeiten zu nutzen, nehmen mit Eifer daran teil und stellen anschließend fest, wie schwer es ist, die erworbenen Kenntnisse im konkreten Arbeitsfeld umzusetzen. Das gilt für engagierte Laien in den Pfarreien ebenso wie bei den Hauptamtlichen. Vor allem Berufsanfänger, Kapläne, Pastoralreferenten, Diakone und Gemeindefreferenten spüren es im Zueinander und Miteinander, wenn es um konkrete Zusammenarbeit geht. Die sogenannten Regionalgruppen haben dabei sicher eine große und nicht leichte Aufgabe, aber deren Sinnhaftigkeit deutlich zu machen, ist oft im tatsächlichen Arbeitsfeld schwer.

Gemessen am Ausmaß der entsprechenden Literatur zu diesem Thema, könnten eigentlich bessere Ergebnisse erwartet werden und kritische Fragen, oft mit Mißverständnis belastet und Mißtrauen besetzt, wirken eher hinderlich als verständlich. In der Phase der Ausbildung wird wieder mehr Wert darauf gelegt, zunächst getrennte Wege zu gehen, um die je eigene Identität und Spiritualität bei zukünftigen Priestern und Laienseelsorgern zu pflegen. Der Druck der

Personalnot läßt einerseits die erhöhte Zahl der hauptamtlichen Laien einsichtig werden und auch die Chance der Laien in der Kirche realisieren, andererseits ist auch eine Angst zu erkennen, in welcher Weise sich wohl das Gesamtbild nicht nur äußerlich, sondern auch inhaltlich hinsichtlich der Gesamtsituation der verantwortlichen Seelsorger eines Tages darstellen wird. Nachdem Erkenntnisse der Humanwissenschaft auch in den Ausbildungsgängen und Weiterbildungsangeboten für Seelsorger ihren festen Platz gefunden haben, fragen die, deren Werdegang davon nicht berührt wurde, ob das wohl keine Gefahr darstellen könnte, wenn dabei die Theologie zu wenig ins Spiel kommt. Wo bleibt die integrierende Kraft, die erklärt, versöhnt und den ganzen Prozeß plausibel macht?

Eine kurze Geschichte, die für ähnliche Erfahrungen in vielen Bereichen der Pastoral stehen kann, mag der Impetus für die danach angestellten Überlegungen sein:

Im Rahmen einer Klausurtagung sitzen die Seelsorger nach einer bischöflichen Visitation in einem Rundgespräch zusammen. Alle sind eingeladen, ihre Lebens- und Glaubensgeschichte zu erzählen. Das gelingt offensichtlich gut und es wirkt hilfreich, daß Laien und Priester einschließlich Weihbischof so offen von sich und miteinander sprechen können. Am Ende sagt ein Pfarrer im Ruhestand (!): „Das war großartig, das habe ich noch nie erlebt!“ Ausschlaggebend war hier, so viel von einander zu erfahren und zu spüren, wie die gegenseitige Anteilnahme auf der geschichtlichen Ebene eine Erfahrung vermittelte, die offensichtlich in vielen Konferenzen und langjähriger seelsorglicher Praxis so nicht erlebt worden war.

Nun haben wir es im pastoralen Arbeiten immer mit „Geschichten“ zu tun, wir haben sie weiterzuerzählen, letztlich die Geschichte zwischen Gott und den Menschen, wobei zu fragen ist: Welchen Stellenwert räumen wir unserer eigenen Geschichte ein, und wie bringen wir sie im Beieinander und Miteinander einer pastoralen Gruppe unter, wenn Zusammenarbeit unbestritten und als notwendig für die gemeinsame Pastoral ständig eingefordert wird?