

Leider leiten?

Praktische Tipps für Pfarrgemeinderäte

Wer sich in Leitungsfunktionen, z.B. im Pfarrgemeinderat, wieder findet, dem bzw. der ist häufig das Leiten schon bald mehr eine Last denn eine Lust.

Im Folgenden werden konkreten Gemeindesituationen praktische Tipps gegenübergestellt, die das Leiten leichter machen sollen.

- Mittwoch abend, es ist bereits Viertel vor zehn, auf der Tagesordnung des Pfarrgemeinderats stehen nur noch zwei Punkte. Vor dem allseits beliebten »Verschiedenes« steht noch »Informationen zur Kirchenrenovierung«. Als letzte Gemeinde in der Diözese hat St. Albert vom Bauamt den Antrag auf Renovation genehmigt bekommen. Und als Art Wiedergutmachung für jahrelange Querelen mit der Personalabteilung des Bischöflichen Ordinariats (BO) – so sehen es jedenfalls die PGR-Mitglieder – übernimmt die Diözese fast die kompletten Kosten. Die Gemeinde hatte die beiden Pfarrzentren vor 15 Jahren komplett mit Eigenmitteln finanziert, so dass sie jetzt nur einen kleinen Eigenanteil in Höhe von 60.000 Mark übernehmen muss. Dieser kann auch in Arbeitsleistung abgegolten werden.

Schon vor der Sitzung hat das Gerücht die Runde gemacht, dass ein neuer Brief vom Bischöflichen Bauamt eingetroffen ist. Vielleicht erfährt man jetzt, wann endlich mit der Sanie-

rung begonnen wird. Der PGR-Vorsitzende eröffnet Tagesordnungspunkt 7: Informationen zur Kirchenrenovierung. *Ich möchte Euch darüber informieren, dass gestern bei mir ein Brief aus dem BO eingelangt ist. Der Baudirektor teilt mir mit, dass in ca. 14 Tagen als erste Maßnahme mit der Verbesserung des Brandschutzes im Dachstuhl der Kirche begonnen wird. Dazu ist es notwendig, dass der Dachstuhl der Kirche ausgeräumt und gereinigt wird, damit dort gearbeitet werden kann. Wir haben einen Eigenanteil bei der Renovierung zu tragen, der durch die Arbeitsleistung abgegolten werden kann. Ich habe mir den Dachstuhl angesehen und festgestellt, dass wir diese Arbeit selber machen können. Für nächsten Samstag 8 Uhr habe ich drei große Industrie-Staubsauger bestellt. Wer vom PGR hilft am nächsten Samstag?* In diesem Augenblick bedauern einige, dass sie Mitglied eines Leitungsgremiums sind: leider leiten!

Praxis Tipp 1

- Es ist alles eine Frage der Einstellung: Wie sieht man selber die Funktion und eigene Rolle als Leitungsperson? Gute Leiter/innen haben beides reflektiert und überprüfen die eigene Arbeit immer wieder darauf, ob sie mit

dem Leit-Bild und dem Rollenverständnis übereinstimmt.

Orte, an denen die Einstellung geschärft und neu ausgerichtet wird, können die Gespräche mit Personen in ähnlichen Positionen sein, mit denen man Erfahrungen austauscht und unterschiedliche Reaktionsweisen kennen lernt. Auch Fortbildungsseminare, geistliche Tage, die die Reflexion der eigenen Rolle zum Thema haben, sind sehr geeignet dafür. Allein die Erfahrung, dass andere Menschen in Leitungspositionen ähnliche situationsbedingte Probleme haben, wird immer als hilfreich empfunden.

Vom Leiten zum Selbermachen

● Bitte schicken Sie mir über die Redaktion der DIAKONIA in den nächsten Tagen einen Blankoscheck. Unterschrieben und mit meinem Namen als Empfänger versehen. Nur den Betrag und das Datum lassen Sie bitte noch frei. Bei Bedarf werde ich ihn selber ausfüllen. Wie – Sie zögern? Zu gefährlich, ein solcher Blankoscheck? Sie könnten mir doch vertrauen, dass ich Sie nicht über Gebühr beanspruche.

Zu Recht! Normalerweise würde niemand einen solchen Blankoscheck ausstellen. Aber in Pfarrgemeinden werden immer wieder solche Blankoschecks eingefordert und gelegentlich auch ausgestellt. Man sucht Kandidaten für die PGR-Wahl mit dem Hinweis, dass die Arbeit darin bestünde, sich ca. alle 6 Wochen für 2 Stunden zu einer Sitzung zu treffen. Und schon in den ersten Sitzungen stellt sich heraus, dass man Mitglied eines Arbeits-Verteil-Rates geworden ist. Oder: Die Mutter, die eine Kommuniongruppe übernommen hat, weil das eigene Kind dieses Jahr zum ersten Mal das Sakrament empfangen wird, wird auf verschiedenen Wegen angefragt,

ob sie nicht auch noch »Lust« hätte, in den Kindergottesdienstkreis zu kommen, den Bazar für den Verkauf von Erstkommunionkleidern zu organisieren, die Fürbitten für den Dankgottesdienst zu formulieren, mit den Kindern Lieder zu proben, nächstes Jahr wieder eine Erstkommuniongruppe zu übernehmen, weil es doch dieses Mal so gut geklappt hat ...

Es ist so, als hätte man einen Blankoscheck ausgestellt, den jeder aus der Gemeinde einlösen kann. Die psychischen Mechanismen, die

*»als hätte man einen
Blankoscheck ausgestellt«*

immer dann ablaufen, wenn es zu einer Anfrage nach Mitarbeit kommt, können an dieser Stelle nur angedeutet werden. »Irgend jemand muss es doch machen!«, »Ich will mal nicht so sein!«, »Andere helfen doch auch mit, obwohl ihre Freizeit knapp ist!« oder »Bevor die Aktivität nicht stattfinden kann, übernehme ich sie noch zusätzlich!«, dies sind einige der Äußerungen, die in diesem Zusammenhang häufig zu hören sind.

Eigene Untersuchungen haben ergeben, dass sich in den letzten 10-15 Jahren das mengenmäßige Angebot in den Gemeinden kaum verändert hat, die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen aber mindestens um ein Drittel zurückgegangen ist. Immer weniger übernehmen immer mehr Arbeiten. Die Konsequenzen liegen klar auf der Hand: unter diesen Bedingungen wird es immer schwieriger, neue Mitarbeiter/innen zu gewinnen, und die Zahl derer, die überfordert, frustriert und ermüdet – meist sehr plötzlich und überraschend – die Mitarbeit aufkündigen, wird weiter drastisch steigen. In einer solchen Situation beginnen die Leitungsgremien vermehrt damit, die Arbeit untereinander aufzuteilen. Für die eigentlichen Leitungsaufgaben bleibt immer weniger Zeit.

Praxis Tipp 2

- Bevor eine neue Aufgabe in Angriff genommen wird oder wenn es zu einer personellen Veränderung kommt, wird eine (neue) Aufgabenbeschreibung entworfen. Sie gibt u.a. Antwort auf folgende Fragen: Was ist das Ziel dieses Projekts? Woran können wir erkennen, dass das Projekt erfolgreich ist? Wie lange soll das Projekt laufen? Welcher wöchentliche Zeitaufwand ist realistisch notwendig? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten sollten die Mitarbeitenden für das Projekt mitbringen? In welcher Weise können wir die Mitarbeitenden unterstützen? Je präziser die schriftliche Aufgabenbeschreibung ist, umso besser!

Mitarbeiter/innen einführen

- Aller Anfang ist schwer! – Aber wie kann man ihn leichter machen? Sowohl dann, wenn eine bereits existierende Aktivität von neuen Personen übernommen wird, als auch, wenn etwas Neues ins Leben gerufen wird, besteht eine

»Jeder Anfang ist auch die Möglichkeit zur Kurskorrektur.«

große Chance: Jeder (Neu-)Anfang bedeutet gleichzeitig auch die Möglichkeit zur (Neu-)Orientierung oder zu einer Kurskorrektur. Diese Chance sollte ganz bewusst genutzt werden.

Die Einführung geschieht in zweierlei Richtungen. Zum Einen sollen diejenigen, die jetzt anfangen, mit dem Arbeitsfeld bzw. der Aufgabe vertraut gemacht werden. Die Personen, mit denen zukünftig zusammengearbeitet wird, die Arbeitsstätten, die Mitarbeiter/innen werden vor-

gestellt, ebenso die Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung, die die Diözese oder kirchliche Verbände anbieten, wie auch ein Ansprechpartner in der Gemeinde. Der offizielle Startschuss in der Gemeinde macht zum anderen mit den (neuen) Verantwortlichen bekannt, man lernt sie persönlich kennen, sie haben die Möglichkeit, ihre Aufgaben und neue Ideen vorzustellen.

Praxis Tipp 3

- Einen Ort suchen, an dem die Mitarbeiter/innen öffentlich in ihre neue Aufgabe eingeführt werden. Ein solcher Ort könnte das Pfarrfest, der Sonntags-Gottesdienst, die Pfarrgemeinderatssitzung oder auch die Pfarrversammlung sein. Auch interne Veränderungen (z.B. Veränderungen in den Zuständigkeiten im PGR) werden veröffentlicht. So wird der Gemeinde deutlich, dass sich neue Zuständigkeiten ergeben haben, und es ist deutlich, wer Ansprechpartner ist. Bei der Ausgestaltung der Einführung sind verschiedene Ausdrucksweisen denkbar: von einer einfachen Vorstellung der Personen bis zu einer großen Amtseinführung.

Übrigens: Die Einführung von neuen Mitarbeiter/innen ist ein wunderbarer Anlass, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

Konflikte bearbeiten

- Bei uns gibt es keine Konflikte, wir arbeiten wirklich gut zusammen. Und außerdem: Konflikten haftet immer auch ein bisschen der Geruch des Versagens an – zumindestens dann, wenn man sich als »guter Christ« versteht. Und so kommt es, dass es in vielen Gemeinden offi-

ziell keine Konflikte gibt. Konfliktfreiheit ist das Zauberwort und trotzdem – oder gerade deswegen – schwelen verdeckt an vielen Stellen ohne Unterlass große und kleine Konflikte. Und irgendwann kommt es dann zur großen Konfliktkatastrophe, in der sich alles Angestaute auf einmal entlädt, oder aber die Betroffenen sehen keinen anderen Weg, als sich aus der Gemeindetätigkeit zurückzuziehen.

Eine ganz wesentliche Leitungsaufgabe besteht darin, sich anbahnende Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen, um so die Energien, die in jedem Konflikt stecken, möglichst positiv nutzen zu können. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, sich den Konflikten zu stellen, ihnen nicht aus dem Weg gehen zu wollen. Immer dann, wenn sich ein Konflikt anbahnt, dann ist es Aufgabe der Leitung zu entscheiden, in welcher Weise der Konflikt bearbeitet wird.

Literatur:

Karlheinz A. Geißler, Anfangssituationen – Was man tun und besser lassen sollte, Weinheim ⁵1999.

Friederike Höher/Peter Höher, Handbuch Führungspraxis Kirche – Entwickeln, Führen, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh 1999.

Karl Kälin/Peter Müri, Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Thun ⁹1996.

Hans-Ulrich Perels, Wie führe ich eine Kirchengemeinde – Möglichkeiten des Managements, Gütersloh 1990.

Ulrich Rausch, Kreative Gemeinde 1 – Der Pfarrermangel – und das Ende? Analysen, Modelle, Visionen, Frankfurt a. M. 1994.

Praxis Tipp 4

● Konflikte fallen nicht aus heiterem Himmel, sie entstehen langsam, bahnen sich – wie ein Gewitter – meist Wochen und Monate vorher an. Es ist deshalb gut, sehr sorgfältig auf Warnsignale zu achten. Eine Möglichkeit besteht darin, eine Konfliktkonferenz einzuführen. In regelmäßigen Abständen trifft sich die Gruppe oder das Team – gegebenenfalls unter der Leitung eines externen Klärungshelfers – um gemeinsam auf dem Konfliktbarometer nachzusehen, ob ein Gewitter im Anmarsch ist. Für den Fall, dass es zu Konflikten kommt, sind bereits im Vorfeld der Zusammenarbeit Konfliktregelungs-Mechanismen vereinbart worden, die festlegen, auf welche Weise, mit welcher Unterstützung etc. mögliche Konflikte bearbeitet werden.

Ulrich Rausch (Hg.), Kreative Gemeinde 2 – Bausteine für eine zukunftsfähige Gemeinde – Ein Praxisbuch, Frankfurt a. M. 1995.

Ulrich Rausch, Fit für Sitzungen (Reihe: Fit für Gemeinde, Band 1) und Fit für MitarbeiterInnenbegleitung (Reihe: Fit für Gemeinde, Band 2), Bischöfliches Ordinariat Mainz – Pfarrgemeinderäte, Mainz 2000.

Traugott Ulrich Schall, Erschöpft – müde – ausgebrannt. Überforderung und Resignation: vermeiden – vermindern – heilen, Würzburg 1993.

Traugott Ulrich Schall, Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde, Würzburg 1991.

Christoph Thomann, Klärungshilfe: Konflikte im Beruf – Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit, Hamburg 1998.