

Andreas Watzek

»Uns hat man ja zu Einzelkämpfern erzogen ...«

Teamarbeit muss man lernen

Immer öfter müssen Teams von Hauptamtlichen in immer größeren Seelsorgeeinheiten zusammenarbeiten.

Eine herausfordernde Chance auf vielfältige Lernerfahrungen.

● Ein pensionierter Pfarrer und Dechant beschrieb sich kürzlich im Rahmen einer Teambesprechung mit der Erfahrung, dass er und seine Mitbrüder zu »Einzelkämpfern« erzogen worden seien. Lange Jahre war er selbst leitend tätig gewesen und arbeitet nun als Subsidiar in einem jungen Pastoralteam mit. Er habe Zusammenarbeit und Teamarbeit mühsam erlernen müssen, in der Ausbildung sei es ausnahmslos darum gegangen, den Priester für seine Führungsrolle zu qualifizieren. Er habe das partnerschaftliche Zusammenarbeiten erst vor Ort mit den Laien gelernt. Seiner Einschätzung nach steht die Kirche heute vor der Herausforderung, eine ganze Berufsgruppe von »Einzelkämpfern« zu »Teamspielern« zu machen.

Abnehmende Kirchensteuereinnahmen, Kirchengaustritte, die demographischen Veränderungen, aber vor allem zurückgehende Zahlen von Priestern und pastoralen MitarbeiterInnen stellen die Verantwortlichen auf den Leitungsebenen und die Betroffenen vor Ort vor scheinbar unlösbare Probleme. Fast überall wird auf diese Herausforderungen durch Strukturrefor-

men reagiert, indem mehrere Gemeinden von einem/r GemeindeleiterIn und weiteren pastoralen MitarbeiterInnen »versorgt« werden.

Kooperative Pastoral ist die Zauberformel, wobei in den Diözesen unterschiedliche Wege gegangen werden. Allen gemeinsam ist jedoch die neue Anforderung für die Priester, PastoralreferentInnen und GemeindeferentInnen in einem »Team« zusammenzuarbeiten. Zugleich wird allerorten davon berichtet, dass die Betroffenen sich »schwer tun«, Kooperation und Teamarbeit zu praktizieren. Es stellt sich die Frage nach den Grenzen und Möglichkeiten im System Kirche und was man tun muss, um Bedingungen für Teamarbeit zu schaffen.

System Kirche

● Im Laufe der Jahrhunderte hat sich die Kirche zu einem komplexen System entwickelt, das laut seinem Grundauftrag die Welt im jeweiligen geschichtlichen Kontext evangelisieren soll. Dabei haben sich in der Kirche Strukturen und Regeln entwickelt, die relativ stabil und konstant geblieben sind. Ein wesentliches Merkmal ist eine Hierarchie von Rollen, Funktionen sowie der Status der Bischöfe und Priester. Die Bischö-

fe sind mit der Leitung der Ortskirche beauftragt, die Priester sind als Stellvertreter des Bischofs mit der Leitung einer Ortsgemeinde beauftragt und zum Pfarrer ernannt.

Valentin Desso¹ beschreibt dies als die »Ursprungsordnung« im kirchlichen System, die über Jahrhunderte tradiert und im Bewusstsein der Kirche und ihrer MitarbeiterInnen tief verankert ist. Der Pfarrer ist dem Bischof direkt zugeordnet und nur ihm rechenschaftspflichtig. Alle weiteren Strukturen sind nachgeordnet. Somit werden die Pfarrer als Gemeindeleiter zu den »leitenden Mitarbeitern des Bistums« und konstituieren ihre Rolle, Position und letztlich ihre

»Ursprungsordnung«

Identität als Pfarrer. Diese Ursprungsordnung ist theologisch begründet und kirchenrechtlich verankert. Desso¹ führt weiterhin aus, dass diese Ursprungsordnung häufig vom System nicht wahrgenommen und wertgeschätzt wird, dass viele Pfarrer sich »vernachlässigt« und als »leitender Mitarbeiter« des Bischofs nicht ernst genommen fühlen.

Wenn der Gedanke der Ursprungsordnung mit der gegenwärtig geforderten Kooperation und Teamarbeit in Verbindung gebracht wird, kann das damit verbundene Dilemma deutlich werden. Die Ursprungsordnung verlangt, dass Ausbildung, Berufseinführung und Fortbildung der Priester auf den Grundauftrag der Stellvertreterschaft des Bischofs ausgerichtet sein müssen. Sie müssen aus- und fortgebildet werden, um die zu erfüllende Leitungsaufgabe adäquat ausüben zu können. »Leitung und Führung« stehen also auf dem Stundenplan, ebenso Mitarbeiterführung sowie kirchenrechtliche Grundlagen. Der Pfarrer ist als Leiter Dienstvorgesetzter von MitarbeiterInnen und Gegenüber von Gremien und Gruppen in der Gemeinde.

»Priester sein« bedeutete bislang immer – nach einigen Vikarsjahren – Pfarrer werden zu können, um dann eigenständig und eigenverantwortlich eine Gemeinde (wie groß sie auch immer sein mag) zu leiten. Der Strukturwandel als eine erste Antwort auf schwindende Ressourcen und die Bildung von Pastoralverbänden mit zum Teil bis zu zehn Gemeinden macht es aber unmöglich, dass zukünftig alle Priester mit Leitungsaufgaben betraut werden. Es wird

»künftig auch Priester ohne Leitungsaufgabe«

zukünftig den »Leiter eines Seelsorgeraumes« geben sowie Priester und GemeindefereⁿtInnen, die als pastorale MitarbeiterInnen bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten übernehmen werden. Von den Priestern ohne Leitungsaufgabe wird eine »Unterordnung« gefordert, für sie scheint der natürliche Weg zum Amt des Pfarrers beendet zu sein.

Für alle Beteiligten bedeutet dies, sich mit einer tief greifenden Rollenveränderung auseinanderzusetzen, Kränkungen und Enttäuschungen zu bewältigen und neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Keine leichte Aufgabe.

Teamarbeit im kirchlichen System

- Wenn zuvor die Hypothese gewagt wurde, dass im System Kirche bislang Teamarbeit nicht vorgesehen war, sondern sich die Ausbildung auf Leitung und Führung konzentrierte, so könnte man meinen, dass Teamarbeit hier gar nicht vorkommt. Teamarbeit hat jedoch bereits recht früh Einzug gehalten in katholische Verbände, Gruppen und Gremien der Gemeinden.

Gesellschaftliche Veränderungen der Nachkriegszeit und besonders die so genannte »68er Bewegung« haben Forderungen nach Demokratie, Partizipation und Selbstbestimmung Ausdruck verliehen. Gruppendynamik und Gruppenpädagogik hielten Einzug in Schule, Jugend- und Erwachsenenbildung. Die Orientierung auf »Führerschaft und Gefolgschaft« wurde abgelöst durch Konzepte demokratischer Führung und Leitung, Teamorientierung und Selbstorganisation von Gruppen. Kirchlich engagierte Laien und weltoffene Priester brachten diese neuen Konzepte aus einer »neuen Welt« mit ein in die »alten« kirchlichen Strukturen. Viele engagierter Mitarbeiter aus katholischen Verbänden wurden Priester, und sie brachten ihre Erfahrungen mit in ihren neuen Beruf.

Gegenwärtig haben die Menschen in den katholischen Kirchengemeinden mit vielerlei Verunsicherungen zu tun und kommen nicht selten in eine Dilemma-Situation. In einer säkularen

»hauptamtliche Priester noch nicht bereit«

Welt mit demokratischen Strukturen und Spielregeln stoßen sich mehr und mehr MitarbeiterInnen am traditionell hierarchischen System der Kirche. In Arbeitswelt und Politik wird »der mündige Bürger« gefordert, in der Kirche gibt es häufig frustrierende Erfahrungen engagierter Gemeindemitglieder, die an mangelnder Beteiligung und hierarchischen Barrieren scheitern.

In den Bemühungen um Kooperation zwischen den Gemeinden sind es meiner Beobachtung nach oft die Laien und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen, die die Notwendigkeit der Zusammenarbeit akzeptieren und aktiv betreiben wollen, während hauptamtliche Priester noch nicht bereit oder in der Lage sind, die neuen Herausforderungen der Kooperation anzunehmen.

Gute Praxis eines Pastoralteams

● Es gibt aber auch genügend Beispiele gelungener Teamarbeit unter den Hauptamtlichen in pastoralen Kooperationseinheiten. So sind z.B. in einem Pastoralverbund einer westdeutschen Großstadt vier Gemeinden mit ca. 14.000 KatholikInnen zu einem Pastoralverbund zusammengeschlossen worden. Der Leiter des Pastoralverbundes leitet gleichzeitig die größte Gemeinde, zwei Priester der kleineren Gemeinden sind noch eigenständige Pfarrer oder Pfarradministratoren. Weiterhin arbeiten ein Vikar und drei GemeindeferentInnen mit, die einen Arbeitsauftrag für den gesamten Pastoralverbund haben. Die neue Aufgabe wurde positiv aufgenommen und in einem gemeinsam ausgearbeiteten Leitbild mit differenzierter Arbeitsstruktur beschrieben.

Dabei sind folgende grundlegende Prinzipien der Arbeitsweise verabredet worden: verbindliche monatliche Arbeitstreffen im Pastoralteam; gemeinsam erstellte Tagesordnung; Gesprächsleitung und Moderation liegen beim Teamleiter; Teamgespräche werden protokolliert; Ressortverantwortung wurde verbindlich abgesprochen; Delegation und die Reichweite der Eigenständig sind geklärt.

Teamarbeit erfüllt keinen Selbstzweck, sondern hat bestimmte Funktionen zu erfüllen. Es geht um: die Sicherstellung des Informationsflusses; gemeinsame Entscheidungsprozesse; ge-

»Teamarbeit erfüllt keinen Selbstzweck.«

meinsame Analyse und Diagnose der pastoralen Fragen und Herausforderungen; Zielbestimmung, Planung, Kontrolle und Reflexion der aufeinander abgestimmten Aktivitäten.

Teamarbeit stellt jedoch an alle Beteiligten neue Anforderungen an die eigene Arbeitsorganisation: verbindliche Anwesenheit aller Teammitglieder an den vereinbarten Besprechungen, die für alle hohe Priorität haben; Verbindlichkeit im Mittragen gemeinsamer Entscheidungen; Kommunikationsbereitschaft und Dialogfähigkeit; Konfliktfähigkeit und Bereitschaft zu einer konstruktiven Streitkultur; Identifikation mit dem gemeinsam entwickelten Leitbild und dem System von Regeln, Normen, Arbeitsprinzipien, Werten und Zielen.

Teamarbeit im kirchlichen Kontext bedarf auch immer einer Begründung, die sich aus einem religiösen und spirituellen Hintergrund erklärt. Das Neue Testament bietet eine Reihe von

»unter der Führung
des Geistes Gottes
zusammenarbeiten«

Bildern und Gleichnissen, wie Christen gemeinsam unter der Führung des Geistes Gottes zusammenarbeiten. Die Teammitglieder der neuen Kooperationseinheit tauschen sich aus über ihre Gemeindebilder und spirituellen Grundlagen und entwerfen ein gemeinsames Leitbild für ihre Arbeit im Pastoralverbund. Bei allen individuellen Anstrengungen wissen sie sich getragen von Gottes Geist, der Einheit schaffen will, und lassen die unterschiedlichen Charismen der Beteiligten zur Geltung kommen. Der Dienst an der Einheit wird als priesterliche Grundaufgabe verstanden und ist Richtschnur für die Klärung von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten. Eine Haltung des Dienens und einer so genannten »Kundenorientierung« für die Gemeindeglieder soll Voraussetzung für eine Pastoral sein, die nahe an den Menschen sein will.²

Diese Grundüberzeugungen, Arbeitsab-sprachen und Regeln zeigten recht bald gute Er-

gebnisse. Die Beziehungen im Pastoralteam entwickelten sich zufriedenstellend und gut. Projekte und Aktionen konnten erfolgreich und unter hoher Beteiligung der gewählten Gremien und ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt werden. Durch das Ernstnehmen aller vorhandenen Ressourcen und Charismen und die gegenseitige Ergänzung im Team zeigt sich das, was in der Systemtheorie beschrieben wird: Das System ist *mehrs* die Summe seiner Teile. Solch eine gelungene, von gegenseitiger Wertschätzung getragene Teamarbeit hat immer eine positive Ausstrahlung auf Gemeindeglieder und prägt die Gemeindebildung nachhaltig. Hier hat das Team eine wirkliche Vorbildfunktion und kann positiv die Kräfte vieler bündeln. Die Systemtheorie spricht davon, dass systemähnliche Prozesse und Muster Vorbild sind für ein positives Wachstum des Gesamtsystems.

Zusammenarbeit muss man lernen

- Zusammenarbeit in einem komplexen System verschiedener Kirchengemeinden mit je eigener Geschichte und soziokulturellen Ausprägungen ist nicht einfach, sie muss systematisch durch verschiedene Maßnahmen gefördert und trainiert werden. Es müssen Basiskompetenzen und Schlüsselqualifikationen gefordert und gefördert werden. Häufig stehen Ängste und Widerstände einer Teamarbeit entgegen, die u.a. mit einem Kontrollverlust der Führung zu tun haben können. Ebenso gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Teamarbeit ist. Häufig wird mit Teamarbeit assoziiert, dass alle gleich sind, dass alle mitreden und mitentscheiden wollen, dass man sich mögen muss und dass es sich um einen hierarchiefreien Raum handelt.³

Wie oben ausgeführt, sind eindeutige Leitungs- und Führungsaufgaben an bestimmte Rollenträger gebunden. Der Leiter eines Seelsorge-raumes hat die bischöfliche Beauftragung für das gesamte System und verfügt über eine Personalverantwortung für die hauptamtlich angestellten Seelsorger. Es gibt somit eine klare Hierarchie, in der das Team über eine Leitung verfügt. Die faktische Leitung eines Teams darf nicht ignoriert werden, eine Leugnung dieser institutionellen Realität rächt sich, wenn schmerzhaft Personalentscheidungen gefällt werden müssen. Teamarbeit und Teamentwicklung müssen dieser Realität Rechnung tragen, es darf nicht dazu führen, dass ein mögliches Leitungsvakuum durch andere Teammitglieder ausgefüllt wird.⁴

Den Ausgleich sozialer Unterschiede und die Klärung sozialer Konflikte auf einer partnerschaftlichen Grundlage muss das Team immer wieder leisten, denn Außenanforderungen und Entwicklungen im Innenraum des Teams bilden ein dynamisches Geschehen. In der Phase der

»Klärung sozialer Konflikte«

Positions- und Rollenklärung müssen auch die wichtigen Fragen der Arbeit geklärt werden. Hier muss darum gerungen werden, welche Werte, Optionen, Ziele, pastoralen Positionen und Konzepte zur Grundlage des gemeinsamen Handelns werden. Erst wenn die wichtigen und wesentlichen Fragen geklärt sind, wenn Vision und Ziele der Pastoral für einen größeren Lebensraum zusammen mit den Beteiligten erarbeitet worden sind, erst dann ist Zusammenarbeit möglich, erst dann können gute Ergebnisse und eine hohe Zufriedenheit der Menschen erreicht werden.

Für das Erlernen von Teamarbeit gibt es verschiedene Lernsettings. Neben Schulungsveranstaltungen und Seminaren in Bildungshäusern bieten sich mehr Erfahrungsräume vor Ort an.

Ein »Training on the job« bietet die Chance, in einem vertrauten Rahmen intensive Lernerfahrungen zu machen. Wenn sich ein Team auf einen Lernprozess verständigt hat, können mit Hilfe der Pastoralen Supervision und der Gemeindeberatung sowohl Erfahrungslernen als auch die Vermittlung von Praxistheorie geschehen.

Auch in der Einzel- und Leitungssupervision kann das »Team« Gegenstand des Reflektierens sein. Manchmal ist es in einem geschützten Rahmen, also unter vier Augen, möglich, behutsam und wohllosiert die eigene Rolle und Position zu bearbeiten und das Zusammenspiel mit

»Zusammenspiel mit den anderen Rollenträgern«

den anderen Rollenträgern weiterzuentwickeln. Meiner Beobachtung nach ist in den vergangenen Jahren die Gruppensupervision aus der Mode gekommen, obwohl sie doch auch einen Entwicklungsraum für solche Rollenträger bietet, die sich in ähnlichen Positionen befinden, aber nicht zusammenarbeiten. Hier bietet sich die große Chance, ein kollegiales Lernklima zu schaffen, das dem/der Einzelnen Kraft und Orientierung für die Rollengestaltung gibt.

Teamsupervision und Teamentwicklung sind wohl der effektivste Lernort, wenn sich alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Lernprozess einlassen. Hier besteht die einmalige Gelegenheit die persönlichen Fragen und die individuellen Sichtweisen auszutauschen, Probleme aus den unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen und alternative Lösungen zu entwickeln. Hier wird eine fachliche Begleitung und Beratung angeboten, die auch auf die leisen Zwischentöne hört, die Angedeutetes betont und besprechbar macht, die das aktuelle Verhalten mit dem gerade bearbeiteten Thema in Verbindung bringt.

Es entsteht so eine »Teamkultur«, mit gemeinsamer Vision, mit gemeinsam erarbeiteten Zielen, Werten und Regeln, die in der Realisierung von Aufgaben und Projekten dringend notwendig sind. Rollen und Positionen werden nicht abstrakt beschrieben, sondern sie werden mit den konkreten Rollenträgern erlebt und besprechbar. Durch intensive Auseinandersetzung und ein Ringen um gemeinsame Werte entsteht echte Begegnung unter den Menschen, hier kann Streit geschlichtet, können Konflikte gelöst, hier kann aber auch Vergebung, Verzeihung und Neuanfang als gemeinsame spirituelle Erfahrung gedeutet werden. Teamarbeit wird so zu einem spirituellen Erfahrungsfeld, zu einem authentischen Ort für eine wahre Gottes- und Menschenbegegnung.

Gemeindeberatungsprozesse bieten oft ähnliche Erfahrungsfelder. Hier kann zudem ein Modelllernen durch die Teamarbeit der GemeindeberaterInnen geschehen. In der Art und Wei-

»Es entsteht eine Teamkultur.«

se, wie die beiden BeraterInnen miteinander umgehen, wie sie sich gegenseitig wertschätzen, wie sie sich unterstützen, unterschiedliche Rollen spielen und doch den Prozess gemeinsam steuern, zeigen sie, wie man zusammenarbeiten kann. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Mann und Frau, von Priestern und Laien im Beraterteam kann vielleicht für manche neu sein, kann aber auch als eine Botschaft »ohne Worte« Beispiel geben und Mut machen für ein partnerschaftliches Miteinander.

Schon in der Ausbildung von Priestern müsste zukünftig noch deutlicher eine Teamorientierung gewollt und strukturell verankert werden. Teamarbeit muss nicht nur Gegenstand von Vorlesungen und Seminaren sein, sondern auch möglichst im konkreten Leben erfahrbar werden.

Theologiestudierende müssen Erfahrungsfelder außerhalb des Studiums angeboten bekommen, in denen Teamarbeit trainiert werden kann. Die Mitarbeit in der Leitung von Jugendgruppen, in Jugendfreizeitstätten, in der Ausbildung von

»Teamorientierung müsste gewollt werden.«

Gruppenleitern und in der Leitung von »Tagen Religiöser Orientierung« bieten oft interessante, kreative und oft auch mit viel Spaß verbundene Erfahrungsfelder. So kann auf eine leichte und unverkrampfte Art Grundlegendes für Teamarbeit gelernt werden.

Auch Gemeinde- und PastoralreferentInnen müssen in der Ausbildung und in der Berufseinführungsphase Lernorte angeboten bekommen, in denen Teamarbeit gelernt werden kann. Schon dort muss eine realistische Auseinandersetzung mit der zukünftigen Rolle und den Rollen der anderen pastoralen Berufe stattfinden.

Intervallkurse, über einen längeren Zeitraum und mit unterschiedlichen Modulen ausgestattet, haben sich als besonders effektiv erwiesen. Neben der Wissensvermittlung kann auch ein Prozesslernen stattfinden, das die Gruppenentwicklung mit seinen aufeinander aufbauenden Phasen erlebbar macht. Wie in Gemeindeberatungsprozessen, so wird auch in Inter-

»Praxisbegleitung und Supervision«

vallkursen Teamarbeit durch ein Leitungsteam erfahrbar. Das Leitungsteam sollte aus Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen bestehen und kontinuierlich den Lernprozess begleiten. Die Anwendung des Gelernten kann durch Praxisbegleitung und Supervision unterstützt werden.

Vielfältige Erfahrungen aus Fortbildungskursen für pastorale Mitarbeiter zeigen, dass der Wert des Kurses erst dann effektiv und nachhaltig ist, wenn Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, Ausbildungsgängen und Weibungsjahrgängen teilnehmen. Homogene Gruppen, die sich bereits aus Studium und Ausbildungszeit kennen, können sich oft nur schwer von alten Vorerfahrungen, Vorurteilen und Verhaltensmustern trennen. Kursangebote, die sich an Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus verschiedenen Diözesen richten oder die gemeinsam von Diözesen und Landeskirchen getragen werden, zeichnen sich durch besondere zusätzliche Lerneffekte aus.

Teamarbeit als Chance

● In der Begleitung und Beratung von Pastoralteams ist immer wieder erfahrbar, dass Teamarbeit gelingen kann und die Gestaltung einer erfolgreichen und zufrieden stellenden Pastoral möglich ist. Teamarbeit ermöglicht gleichzeitig Identitätsentwicklung der Individuen und des gesamten Teams. Ein Team mit Identität und Pro-

fil, mit klaren Zielen und Werten wird auch in der Gemeindeentwicklung Erfolg und Zufriedenheit in der Arbeit erleben. So können die pastoralen Mitarbeiter zusammen mit den Gemeinden den Sendungsauftrag im Hier und Jetzt erfüllen und in die konkrete Umwelt ausstrahlen.

Der Wandel vom »Einzelkämpfer« zum »Teamspieler« benötigt Zeit, Ausdauer und vielfältige Unterstützung. Alle Beteiligten in ihren unterschiedlichen Rollen, haben die Möglichkeit sich zu entwickeln. Die Kapazität und Kompetenz der Einzelnen ist sicherlich sehr unterschiedlich und wird sich trotz guten Willens und

»vom »Einzelkämpfer« zum »Teamspieler«

vielfältiger Fortbildungs- und Beratungsangebote einem Idealzustand immer nur annähern können. Es bedarf einer sorgfältigen und weitblickenden Personalentwicklung und Einsatzpolitik der Bistumsverantwortlichen, um geeignete Mitarbeiter für Führungsaufgaben zu finden, klare Anforderungen und Erwartungen zu formulieren, aber auch Überforderungen zu vermeiden.

¹ Valentin Dessoy, Auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur, Abschlussbericht zum Führungskolleg

für Pfarrer der Diözese Mainz 2000–2002.

² Vgl. Leitbild des Pastoralverbundes Dortmund-

Aplerbeck.

³ Vgl. Helmut Schäfer, Gisela Osterhold: Selbstorganisation in Teams, orgasys 2/98.

⁴ Vgl. Gellert, Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, 144.