

Werenfried Wessel

Mitarbeiter gewinnen für den Gemeindedienst

Erfahrungen der Franziskus-Gemeinde
Dortmund-Scharnhorst

Die vielfältigen Aufgaben heutiger Gemeinden können nicht allein durch die hauptamtlichen Mitarbeiter und auch nicht durch die Pfarrgemeinderäte geleistet werden, sondern nur durch eine große Anzahl von Gemeindemitgliedern, die bestimmte Aufgaben auf bestimmte Zeit übernehmen. Im folgenden Beitrag werden die Erfahrungen des Teams der Franziskaner in Dortmund-Scharnhorst mit der Mitarbeitergewinnung und -kooperation zusammengefaßt. Die meisten dieser Vorschläge und Erfahrungen dürften auch für andere Gemeinden nützlich sein.

red

„Wer soll das alles tun? Wie kommt man an Mitarbeiter?“ – Diese Fragen beschäftigen viele Priester angesichts der Fülle von Aufgaben, die in einer Gemeinde anfallen. Die Frage wird häufig zur Klage, die viel Skepsis beinhaltet und kaum noch an Erfolg glaubt.

1. Zehn Gebote für Mitarbeiter

In der Franziskus-Gemeinde in Dortmund-Scharnhorst, einer neuen Satellitenstadt, wie sie überall an der Peripherie unserer Großstädte entstehen, entwickelten sich im Laufe der letzten vier Jahre so etwas wie „Zehn Gebote für Mitarbeiter“, die aber an erster Stelle für die Gemeindeleitung gelten und besonders bei der Mitarbeitergewinnung von Bedeutung sind. Es geht dabei nicht um ein paar vordergründige Handlungsanweisungen organisatorischer Art, sondern um Grundeinstellungen, die vieles erst ermöglichen oder auch von vornherein verbauen. Sie bestimmen in elementarer Weise den Umgang mit den (zukünftigen) Mitarbeitern.

1. Die eigene Entscheidung

Gemeint ist die eigene Entscheidung über das „wo“ und „wie“ der Mitarbeit. Häufig „nagelt“ man den anderen auf ein ganz be-

stimmtes Ressort fest. Man ist bemüht, die größte Lücke notdürftig zu stopfen, fragt aber kaum nach Begabung und persönlicher Neigung des zukünftigen Mitarbeiters. „Sie werden sehen, das schaffen Sie schon...“ Eindringliches Zureden verhindert eine Auseinandersetzung mit Einsichten und Argumenten. Die spätere Folge wird mangelnde Einsatzfreudigkeit sein. Es gibt keine Entscheidungstreue, weil keine Entscheidung vorausging.

2. Klare Aufgabenumschreibung

Gemeint ist eine möglichst klare Auskunft auf die Frage: Was erwartet mich? Was kommt auf mich zu, wenn ich diese oder jene Aufgabe übernehme? Oft begnügt man sich mit vagen Vertröstungen. „Fangen Sie erst mal an. Das meiste wird sich dann schon zeigen...“ Es müßte eine Art Stellenbeschreibung versucht werden. „Wenn Sie in der AG-Caritas mitmachen, wäre es schön, wenn Sie sich vor allem um den ‚Geburtstagsdienst‘ kümmern würden. Das würde bedeuten...“ Besonders wichtig ist das Maß der Zeit, das investiert werden müßte. Bei berufstätigen Mitarbeitern spielt zusätzlich die Uhrzeit eine Rolle. Wenn auch dem Maß des persönlichen Engagements keine Grenzen gesetzt sind, so haben sich doch bestimmte Richtwerte ergeben, die man nennen muß. Im Sektor „Jugendarbeit“ könnte das z. B. heißen: zwei, drei Stunden pro Woche, einen Abend im Monat (Treffen des gesamten Jugendleiterteams), ein Wochenende pro Vierteljahr (Schulung).

3. Keine Doppelfunktion

Es handelt sich dabei um eine Zielvorstellung, die selten ganz erreicht wird. Es muß aber erklärtes Ziel der Gemeindeleitung sein, Ämterhäufung abzubauen. In der Praxis sieht es oft so aus, daß einige wenige „Getreue“ Mitarbeiter in der Caritasgruppe sind, im Kirchenchor, Mitglied im PGR und im Kolpingvorstand... Man spricht auch vom „Christbaum-Prinzip“: Er wird immer mehr behängt, und vor lauter Schmuck sieht man am Ende keinen Baum mehr. Es entwickeln sich entweder „allzeit bereite“ kirchliche Funktionäre mit dem Hang zum Exklusiven oder die Mitarbeit wird nach einer gewissen

Zeit ganz aufgeben, weil man sich bei diesem Stil (zu Recht) grundsätzlich überfordert fühlt.

4. Teamarbeit – oberster Grundsatz

Das Wort „Teamarbeit“ ist in vieler Munde. In wachsendem Maße wird deutlich, daß die kritischen Positionen in der modernen Gesellschaft nicht mehr von Einzelpersonlichkeiten, sondern von Entscheidungsteams eingenommen werden. Immer weniger kann man vom einzelnen erwarten, die notwendige Information und Erfahrung zu besitzen, um den komplexen Problemen gewachsen zu sein, die zur Entscheidung anstehen.

Demnach sind alle an der gleichen Sache beteiligten Mitarbeiter prinzipiell *gleichberechtigt und tragen volle Mitverantwortung*. Es gibt keine typische „Cheffrolle“, was nicht besagt, daß man ohne sowohl sach- wie auch gruppenorientierte Leitung arbeitet. Dabei gibt es eine *Rollenumschreibung und Aufgabenabsprache im Team*, die sich vor allem an der Persönlichkeit des einzelnen orientiert. Die Möglichkeit zur Rollenaustauschbarkeit wird Grenzen haben, sollte aber ausgedehnt werden. Von besonderer Wichtigkeit ist das *Sich-Spezialisieren auf bestimmte Aufgabenbereiche*, ohne das Ganze aus dem Auge zu verlieren. Nur wenn jeder über gleiche Informationen verfügt, wenn er am Entscheidungsprozeß sowie an Erfolg und Mißerfolg teilhat, besteht für den einzelnen eine Möglichkeit, sich mit einer Sache zu identifizieren. Teamarbeit fordert in hohem Maße das, was man unter „dialogisch leben“ versteht.

5. Partnerschaftlicher Führungsstil

Er bedeutet mehr als das Einhalten demokratischer Spielregeln. Der demokratische Führungsstil erlaubt auch mit einer schwachen Mehrheit, die „dafür“ ist, zur Tagesordnung überzugehen. Was aber geschieht mit der unterlegenen Minderheit? Der *partnerschaftliche Führungsstil fordert durchaus sachorientierte Arbeit*. Doch *vor der Leistung steht die Person* des einzelnen, die ein Anrecht auf Verständnis hat.

6. Mitarbeiter – keine „Helfer“

Dies ist mehr als ein belangloses Wortspiel;

es drückt eine *Grundhaltung und einen Umgangsstil der Gemeinde“* aus. „Helfer“ leisten Handlangerdienste und überblicken nur Teilbereiche. Im Hintergrund steht der „Chef“, bei dem die eigentlichen Fäden zusammenlaufen. Der Mitarbeiter ist verantwortlicher Partner in bestimmten Aufgabebereichen der Gemeinde. Man sollte das Wort „Helfer“ daher am besten aus dem Wortschatz der Gemeinde streichen.

7. Eigenverantwortung – aber doch Koordination

Nimmt man Mitarbeiter ernst, gilt nach wie vor das *Subsidiaritätsprinzip seitens der Gemeindeleitung*, das sich aber nicht in einem ständigen „Hineinreden“ und „Dazwischenfunken“ äußern darf. Man muß Mitarbeitern auch das Recht zugestehen, Fehler zu machen. Erst wenn sich herumgesprochen hat, daß man in der Gemeinde selbständig arbeiten kann, werden sich leichter zusätzliche Mitarbeiter finden. Andererseits müßten sich die verschiedenen Arbeitskreise vor isolierten Alleingängen hüten. Das Konkurrenzdenken ist allzu bekannt. Wichtig ist, die eigene Aktivität in das Gesamt-Engagement der Gemeinde zu integrieren.

8. Mitarbeit setzt regelmäßige Schulung voraus

Dabei geht es nicht an erster Stelle um theoretische Diskussionen in akademisch verbrämten Wochenendseminaren. Gemeint sind *praktikable Aktionsmodelle*, die allgemeine Gesetzmäßigkeiten auf die Praxis hin umsetzen. Dabei wird man fast immer auf „Fachleute“ angewiesen sein.

9. Mitarbeit muß Spaß machen

Mitarbeit in der Gemeinde kann auf die Dauer nicht von moralischen Appellen leben. Ein Bewußtmachen der Motivation ist wichtig. Zugleich aber müßte die Arbeit – bei aller Mühe – auch Freude machen; Freude über neue Bekanntschaften, Freude über Erfolge der Gruppe. Erfolge müßten gefeiert werden. Auch sonst bietet das Jahr Anlässe genug für Feste und Feiern, die eine wichtige gruppenerhaltende Funktion haben. Arbeitsgruppen, die keine Geselligkeit pflegen, fallen sehr leicht auseinander.

10. Mitarbeit ermöglicht Erlernen von Leitungsfunktionen

Gemeint ist nicht der persönliche Erfolg und die Gefolgschaft anderer. Es geht um die Chance, in einem überschaubaren Bereich den Umgang mit einzelnen Menschen sowie den Umgang mit Gruppen einzutüben und im Team die Kunst der kritischen Wertung zu trainieren.

Viele Menschen haben diese Möglichkeit weder in der Familie noch in ihrem Beruf.

II. Wie man an Mitarbeiter kommt

Wer vor dem Mitarbeiterproblem kapituliert, kapituliert im Grunde auch vor dem Auftrag der Gemeinde. In jeder Gemeinde gibt es ein „unabereitetes Mitarbeiterreservoir“. Wer könnte wo mittun? Diese Frage muß die Gemeindeleitung ständig begleiten.

Wichtig ist, die Menschen persönlich auf Mitarbeit anzusprechen, bei Hausbesuchen, Tanzabenden, Gottesdiensten, auf der Straße, überall dort, wo sich nur eben eine Möglichkeit zeigt. Oft ist dies eine Frage des Mutes. Aber man muß sie ansprechen. Nur wenige bieten die Mitarbeit von sich aus an.

Die persönliche Begegnung ist meistens der kürzeste und erfolgreichste Weg der Mitarbeitergewinnung. Doch wieviele Menschen lernt der Priester z. B. noch persönlich kennen? Und welche? Ist es nicht im Grunde ein sehr kleiner Kreis? Trifft er gerade die, die mittun würden, wenn sie angesprochen würden?

In der Franziskus-Gemeinde Dortmund-Scharnhorst wurde deshalb wiederholt für verschiedene Aufgabenbereiche eine systematische Mitarbeitergewinnung durchgeführt. Wir nannten sie „Aktion Partner“¹ und glauben, daß sie in ihrem methodischen Ablauf auch auf andere Gemeinden übertragbar sei. Ohne an dieser Stelle auf genügend Details eingehen zu können, soll sie in knappen Stichworten skizziert werden. Als Beispiel wird der Sektor Kinder- und Jugendarbeit gewählt.

¹ Kellerhoff - Schneider - Wessel, Mitarbeiter gewinnen - Mitarbeiter schulen - „Aktion Partner“ für den Gemeindedienst erscheint im Herbst 1973 im Lahn-Verlag, Limburg. Die Aktion wurde zusammen mit der Deutschen Pfadfinderschaft St. Georg, DV Paderborn, entwickelt.

Die „Aktion Partner“ hat sechs Phasen:

1. Vorbereitungsphase

Zwei oder drei Initiatoren (zu denen nicht unbedingt der Priester gehören muß!) befassten sich intensiv mit der „Aktion Partner“. Über Sinn, Methode, Arbeitsmittel und Zeitaufwand muß Übereinstimmung herrschen.

In der Praxis gehören diese Personen auch später zur sogen. „Projektgruppe“, dem Motor des gesamten Unternehmens. Sie leiten die Phase 2 „Motivation“ in der Gemeinde ein, evtl. in Zusammenarbeit mit überörtlichen Gremien (Jugendverband, Diözesanstellen). Auf keinen Fall kann eine solche Aktion nur von Personen von außerhalb initiiert und durchgeführt werden.

2. Motivationsphase

Die „Aktion Partner“ hat nur Erfolg, wenn sie von möglichst breiten Kreisen der Gemeinde getragen wird. Es muß in der Gemeinde, vor allem bei den Amtsträgern und verantwortlichen Gremien ein Problembewußtsein geschaffen werden: Kinder- und Jugendarbeit z. B. oder die Aufgaben im Sozialbereich gehen uns alle an! Motivation setzt Information voraus. Wenn auch nur einige Schlüsselpersonen blockieren, wird die Durchführung sehr erschwert.

Die Motivationsphase besteht aus:

- Gespräch mit den Priestern, den Vorsitzenden des Pfarrgemeinderates und des Kirchenvorstandes. Von vornherein Abwehrmechanismen einkalkulieren: „Wozu der ganze Aufwand?“ „Das ist doch viel zu kompliziert!“ „Was kostet das?!“
- Gespräch mit den im betreffenden Arbeitssektor bereits Aktiven. Es geht nicht um ein Konkurrenzunternehmen, sondern um verbesserte Arbeitsmöglichkeiten. Sie einbeziehen durch Mitarbeit! Bejahung eventueller Konsequenzen: Eine erfolgreiche Aktion bringt eine veränderte Situation: neue Personen, neue Ideen, neue Rollenfunktionen, stärkere Information und Koordination. Man sollte dies rechtzeitig bewußt machen.
- Information und Motivation der mitverantwortlichen Gremien. Eine klare Entscheidung herbeiführen, auf die man sich später berufen kann!
- Erster Impuls an die Gemeinde.

3. Planungsphase

Die Planungsphase kann erst dann beginnen, wenn in den mitverantwortlichen Gremien eine eindeutige Entscheidung gefallen ist. Danach übernimmt eine Projekt-Gruppe (3 bis 8 Personen) die Planung, Vorbereitung, Koordination und Durchführung der Aktion².

Die Projektgruppe trifft sich zu regelmäßigen Sitzungen. Erfahrungsgemäß werden 12–15 notwendig sein. Wichtig: Jeder muß über den zeitlichen Ablauf der „Aktion Partner“ in den einzelnen Phasen informiert sein. Dieser Zeit-Raster mit einem Informationsseminar als Abschluß wird zu Beginn erarbeitet. Ebenfalls ist der methodische Ablauf zu klären. Reflexion und Erfolgskontrolle bei jeder Sitzung.

Weitere Aufgaben der Projektgruppe:

- Auswerten einer Situationsanalyse, die mit Hilfe der bereits Aktiven für den betreffenden Sektor erstellt wurde.
- Erstellen eines Gesamtstellenplanes: Wie groß ist der Bedarf an neuen Mitarbeitern? Für welche Altersstufen müssen neue Gruppen geschaffen werden? Wer leitet mit wem bereits bestehende Gruppen...?
- Formulieren von Stellenbeschreibungen: „Junger, dynamischer Mann zwischen 19 und 35 Jahren für das Leitungsteam einer Pfadfindergruppe gesucht (13–16jährige Mädchen und Jungen, insgesamt 25). Es sollte ihm Spaß machen, mit Jugendlichen umzugehen. Das Leitungsteam besteht z. Zt. aus 1 Frau und 2 Männern (Lehrerin, 21 J.; Betriebswirt, 29 J.; EDV-Organisator, 26 J.). Musische Fähigkeiten wären bei der jetzigen Teambesetzung besonders vorteilhaft. Der Zeitaufwand sieht z. Zt. etwa so aus: ...“
- Symbol / Stempel für die „Aktion Partner“ diskutieren und beschaffen;
- Aufgaben- und Zeitpläne überwachen;
- Verteilung von Folgeaufgaben;
- verschiedene Anschreiben an die Zielgruppe der 19–35jährigen Frauen und Männer entwerfen;
- mit anderen Gruppen Ideen für die Informationsphase sammeln;

² Vgl. dazu auch Öffentlichkeitsarbeit der Pfarrgemeinde. System, Methoden, Praxis, hrsg. v. Osterreichischen Pastoralinstitut, Wien 1973, 152–159 u. ö.

– Kontakt mit „Fachleuten“ verschiedenster Art.

Nach Abschluß der Planungsphase, deren zeitlicher Ablauf hier nicht im einzelnen festgehalten werden kann, muß die Projektgruppe nochmals ein Treffen mit den bereits Aktiven, sowie mit Pfarrgemeinderat und Kirchenvorstand durchführen.

4. Informationsphase

Jetzt erst tritt die „Aktion Partner“ an die Öffentlichkeit. Für das Gelingen der gesamten Aktion ist die Informationsphase die wichtigste. Dementsprechend ist der Arbeitsanfall am größten. Wer die Kleinarbeit nicht ernst nimmt, sollte nicht mittun.

Die Informationsphase umfaßt eine Kette von 13–17 Impulsen, die, zeitlich dosiert, an die Gesamtbevölkerung oder an bestimmte Zielgruppen abgegeben werden. Diese Zahl wurde in Wirtschaftskreisen als Mindestmaß ermittelt, das notwendig ist, bis bei der Reizschwelle des heutigen Menschen langsam ein Problembewußtsein entsteht, das zur Reaktion führt.

Die Formen der Information können sehr verschieden sein. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

Einige Anregungen, die mit Erfolg durchgeführt wurden:

- Pressearbeit mit allen am Ort existierenden Zeitungen (Pressekonferenz);
- fortlaufende Hinweise und Kurzberichte in Gemeindebrief, Kirchenzeitung etc.;
- Rundfunkreportage (Lokalsendungen);
- Predigten an 2 Sonntagen (1. Predigt durch einen jungen Familienvater als „Betroffener“; 2. Predigt: Mitglied des schon bestehenden Jugendleiterteams);
- Verteilen von „Kontaktkarten“ beim Gottesdienst;
- Verteilen von Handzetteln auf dem Kirchplatz (durch Pfarrgemeinderatsmitglieder!), im Geschäftszentrum, Fußgängerzone, Postkästen;
- Informationsstand in Fußgängerpassage: Diskussion zwischen Jugendlichen und Passanten; Luftballonsteigen für Kinder;
- Aktion auf dem Kirchplatz (nach den Sonntagsgottesdiensten): Mopeddemonstration durch Jugendliche, Transparente;
- Demonstration von Sandwich-Kindern

- (selbstgemalte Plakate auf Rücken und Bauch: „Wir suchen einen Gruppenleiter!“), in Supermärkten, Fußgängerzonen etc.
- Sympathiewerbung: ein selbstgebackenes Plätzchen wird mit Hinweis auf „Aktion Partner“ überreicht; Freilos für 1 Glas Bier; Papierblumen mit Aktionszeichen... etc.
 - Plakate;
 - wandelnde Litfaßsäulen;
 - Drehorgelmann;
 - Straßentheater;
 - Schaukasten;
 - Dreimaliges Anschreiben der Zielgruppe der 19–35jährigen;
 - Telefonring (jedes Mitglied der Projektgruppe ruft eine Woche vor Beginn des Informationsseminars etwa zehn „wichtige“ Personen aus der Zielgruppe der 19 bis 35jährigen an).

5. Das Informations-Seminar

Hier zeichnet sich langsam Erfolg und Mißerfolg der „Aktion Partner“ ab. Dabei sollte man unter Erfolg auch ein gestiegenes Problembewußtsein der Öffentlichkeit werten. Interessenten haben an 3 Abenden und bei einer zusätzlichen Info-Party Möglichkeit, sich eingehend über Ziele, Inhalte und Methoden der heutigen kirchlichen Freizeitpädagogik zu informieren. Die Veranstalter sollten intensiv persönliche Kontakte schaffen, sich aber vor einer vereinnahmenden Haltung hüten. Das Seminar dient der Information und Motivation, um den Teilnehmern eine Entscheidung zu ermöglichen. Es ist nicht schon Teil der Ausbildung. Dies ist bewußt zu machen.

Hinweise zur Info-Party: Raumdekoration, Aperitif, Getränke, Musik mit kurzen Ansagen im Disco-Stil, Ausstellungen über Selbstverständnis und Methoden, Literatur-, Zeitschriftenstand, Dokumentation über Gruppenunternehmungen, Grafik zum „Stellenbedarf“, Filme und Dias, Workshops...

6. Nachbereitungsphase

Die Projektgruppe leistet Assistenz bei der Integrierung der „Neuen“ in schon bestehende Gruppen und Leitungsteams.

Den „Neuen“ muß Gelegenheit gegeben werden, möglichst sofort praktische Erfahrun-

gen sammeln zu können. Dabei darf man niemanden allein lassen.

Es empfiehlt sich, bei der Gruppenarbeit in der Kinderstufe zu beginnen. Grundsätzlich sollte sowohl eine gruppenorientierte Verbandsarbeit als auch eine „offene Arbeit“ möglich sein. Nur hüte man sich, mit einer „offenen Arbeit“ (was immer man darunter versteht!) zu beginnen, weil dies zunächst einfacher aussieht oder sich „moderner“ anhört.

Da eine ausschließliche „Naturbegabung“ den heutigen Anforderungen nicht genügt – dies gilt grundsätzlich für alle Aufgabenbereiche der Gemeinde –, muß mit den neuen Mitarbeitern ein Aus- und Fortbildungsplan erstellt werden.

Zur Nachbereitungsphase gehört auch die abschließende Information des Pfarrgemeinderats und Kirchenvorstandes sowie der Öffentlichkeit über den Erfolg der „Aktion Partner“.

Winfried Richard - Alfred Schuchart

Arbeit mit Gruppen in Gemeinden

Bericht über ein praxisbezogenes Seminar

Der hier vorgelegte Bericht gibt die Durchführung und die Lernergebnisse einer pastoraltheologischen Seminarübung an der Theologischen Hochschule der Pallottiner in Vallendar/Rhein wieder. Sie wurde durchgeführt mit 8 Studenten des 7./8. Semesters im Studienjahr 1971/72 unter der Leitung eines Dozenten für Sozialplanung und Methodenlehre und eines Pastoraltheologen. Einsatzgebiete der Studenten waren Pfarreien der Region Koblenz. – Die Veröffentlichung des in Zusammenarbeit mit allen Beteiligten erstellten Abschlußberichtes verfolgt die Absicht, einen Diskussionsbeitrag zu liefern und Anregungen zu geben für die Ausbildung von Priestern, die heutigen Erfordernissen der Pastoral entspricht, und zugleich praktische Modelle für die pastorale Arbeit mit Gruppen anzubieten. red