

# Praxis

A. Uley

Wie funktioniert heute ein Pastoralteam?

*Der folgende Beitrag ist die Kurzfassung eines Artikels, der in der niederländischen Zeitschrift „Theologie en Pastoraat“ 65 (1970), 241–258, erschienen ist. Der Autor beschreibt darin, wie ein Pastoralteam als Gruppe funktioniert und was dabei für das einzelne Mitglied der Gruppe zu beachten ist. Als konkretes Modell enthält es wertvolle Hinweise für das Verständnis von Vorgängen und für effektivere Zusammenarbeit in den verschiedenen Gruppen, die auf allen kirchlichen Ebenen wirken.* red

Gruppendynamik und Interaktionsprozesse

Wie funktioniert heute ein Pastoralteam auf lokaler Ebene, z. B. in einer Pfarre oder auf einem Sektor der kategoriellen Seelsorge? Es spielen dabei gewisse gruppenspezifische und psychoanalytische Faktoren eine Rolle, deren Durchleuchtung für die Beteiligten von großem Nutzen sein kann. Durch ein besseres Verständnis ist das Team auf die unvermeidlichen Spannungen, Konflikte und Aggressionen vorbereitet, welche die Mitglieder jetzt vorhersehen, auffangen und abschwächen können.

Früher

Die früheren Formen pastoraler „Zusammenarbeit“ sind überholt. Sie traten in zweifacher Weise auf: a) in einer hierarchisch-vertikalen Struktur, in der die höchste Autorität absolutistisch und autoritär über die nächstliegende untergeordnete Instanz verfügte, diese wieder über die darunterliegende dritte, diese über die vierte usw.; b) nach einem demokratischen Modell, demzufolge die Beteiligten wirklich gleichberechtigt sind und am runden Tisch bei Mehrheitsbeschluß Entscheidungen treffen. Wenn ein Mitglied als Vorsitzender auftritt, bleibt er nur Primus inter pares, seine Gewalt ist beschränkt, er kann die Arbeit nur koordinieren, sonst hängt er als Gewählter zur Gänze von der Gunst und dem Willen der anderen ab.

Heute

Die psychologisch-soziale Wirklichkeit von heute zeigt eine andere Struktur und verlangt ein anderes Modell der Teamarbeit. Das Pastoralteam sieht sich einer bereits fest gefügten, geordneten (etablierten) Umwelt gegenüber, die es — angesichts der Umwandlungen und der neuen Bedürfnisse — zu reformieren und zu ändern beschlossen hat. Es haben sich nämlich ganz neue Werte angemeldet, die zur Verwirklichung drängen: Glaube an den Menschen, Freiheit, Pluralismus, personale Verantwortung, Demokratisierung, Expe-

riment, Toleranz usw. Das Team hat sich in seinem *ursprünglichen* Idealismus dieser fortschrittlichen Erneuerungsbewegung verschrieben und schließt sich zunächst der reformistischen Gegenbewegung (G) an. Die etablierte Umwelt meldet Protest an, sie warnt: Wohin soll das führen? Man brauche doch Autorität, Ordnung und Grundsätze. Das Pastoralteam wird jetzt unsicher, es wittert in G eine Gefahr für die beunruhigte Umwelt, für sich selbst und die bestehende Ordnung. So sucht und findet es — nach inneren Spannungen, wobei einer sich nicht anschließt — einen Ausgleich mit dem Establishment. Die Gruppe zeigt somit gleichzeitig einen oppositionellen (mit G gegen die Umwelt), sodann aber einen defensiven Charakter (gegen G): sie kämpft für etwas, flieht aber zugleich vor einer Gefahr.

#### Aufbau der Gruppe

In jedem Team sind normalerweise vier Rollen vertreten: der Anführer (Alpha), seine Anhänger (Gammas), der Abweichler (Omega) und der Vermittler (Beta).

#### Alpha

Die Gruppe bildet sich um eine zentrale Figur (Alpha), einen Führer, der am besten empfindet, was die Mehrheit will. Er versteht es, ihre Gefühle und Wünsche zu formulieren, und er bündelt die Aktivitäten der Gruppenmitglieder (Gammas). Da Alpha immer wieder Vorschläge unterbreitet, die den Erwartungen der Gruppe entsprechen, wächst sein Einfluß, vor allem auch deshalb, weil er die Aktivitäten zu koordinieren vermag. In vielen Gruppen ist es immer dieselbe Person, die in den Vordergrund tritt, manchmal aber wandert dieser Einfluß von der einen Führerpersönlichkeit auf eine andere ab.

#### Gammas

Die Bundesgenossen von Alpha sind die Gammas. Sie scheuen die Verantwortung und suchen Geborgenheit in der Gruppe. Als solche fühlen sie sich stark durch Alpha, obgleich er eigentlich nur ihre Wünsche interpretiert und formuliert. Sie tun also, was die Gruppe will, sie entwickeln aber keine Eigeninitiative in der Durchführung, das tut Alpha. Mit ihm entscheidet die Gruppe. Jetzt können die Gammas unbeschwert arbeiten, weil sie keine Angst haben, die mit der Verantwortung verbunden ist. Sie bilden die konformistischen Elemente, die sich den landläufigen Meinungen und Konventionen anschließen. Daher setzen sie sich von jeder entgegengesetzten „out-group“ ab und stoßen diese von sich. Ihre Solidarität mit Alpha wird stärker, je bedrohlicher die Gefahr des Gegners (G) zu sein scheint.

#### Gammavarianten

Obgleich man es nicht erwartet, tritt unter den Gammas manchmal ein *Agitprop-Kern* auf, der nicht selten — für kurze Zeit — die Funktion des Alpha übernimmt. In schwie-

rigen Situationen aber versagen die Gammas, Alpha jedoch beherrscht das Feld, er entwirft und koordiniert einen neuen entsprechenden Aktionsplan. Eine andere Figur unter den Gammas ist der *Ideologe* oder Parteitheoretiker, der aber in seinen Ausführungen weitschweifiger und geschwätziger ist als Alpha. Seine Erläuterungen sind nicht lebensnah, das fühlen die übrigen Gammas, und deshalb überzeugt er nicht. Überreden kann Alpha, er inspiriert, er läßt den Ideologen reden oder korrigiert ihn gelegentlich. Manchmal tritt auch hier der *Inquisitor* auf, der Ketzerjäger, der die Rechtgläubigkeit der Gammas überwacht, er wettet gegen Abweichungen und sucht den Sündenbock. Schließlich tritt unter den Gammas nicht selten der *Harlekin* oder Witzbold in den Vordergrund, der die auftretenden Spannungen und Gegensätze durch einen Witz abschwächt und relativiert. Obwohl diese Varianten nicht unwichtig sind, spielen sie doch keine wesentliche Rolle. Was die Gammas eigentlich bindet, das ist ihre Angst vor G und ihr Widerstand gegen ihn.

Omega

In der Gruppe gibt es den Abweichler oder den inneren Feind (Omega), der sich mit G verbündet und gegen die Ausgleichstendenzen ankämpft. Er geht in die Opposition, revoltiert, fordert zum Widerspruch heraus und wird in der Gruppe als Block am Bein empfunden. Im Gegensatz zum starken, unsichtbaren und daher gefürchteten G hält man ihn für schwach, so wird er zum Prügelknaben. Er ist es, der dem ursprünglichen Ideal die Treue hält, dennoch stürzen sich die Gammas auf ihn, er wird zum Blitzableiter, d. h.: die Angstgefühle, die in der Gruppe vorherrschen, werden auf ihn abregiert. Folglich kommt es (nicht immer) zum radikalen Bruch: Omega scheidet aus, oder er bleibt in der Gruppe, wird aber kaltgestellt. Dann distanzieren er sich und gilt in der Gruppe als Versager. Dennoch braucht ihn jede Gruppe, weil sie durch ihn stärker zusammenwächst. Nach seiner Exkommunikation fühlt die Gruppe sich von den Gefahren „gereinigt“, die vom großen G drohen. Omega wird der Sündenbock, auch für die Sünden, welche die Gruppe selbst begangen hat. Aus Selbstschutz werden die eigenen Schuldgefühle überkompensiert und auf Omega projiziert.

Alpha-Omega

Nun kann es geschehen, daß der populäre Alpha plötzlich zum verhassten Omega wird, dann nämlich, wenn er auf das ursprüngliche Ideal zurückgreift. Gerade heute geschieht es nicht selten, daß eine Führungspersönlichkeit es ablehnt, sich dem Ausgleichskurs, den die Gruppe unter seiner Führung eingeschlagen hat, weiterhin anzuschließen. Er wird dann „gekreuzigt“, oder er verläßt die Gruppe.

In fast jeder Gruppe findet sich ein Vermittler, der wie eine Randfigur auftritt. Er verhält sich gegenüber allen progressiven wie konservativen Bestrebungen und Aktivitäten eher kritisch und zurückhaltend. Er äußert kritische Bedenken, hat Verständnis für die Gammas, aber teilweise auch für Omega. Nur bedingt schließt er sich der Mehrheit an, er funktioniert als Bremse, tritt als *Advocatus diaboli* auf und repräsentiert das Verlangen nach Abwechslung und Nuancierung in der Gruppe. Wenn ein Team sich für Mitmenschlichkeit einsetzt, für Säkularisierung und horizontales Christentum, tritt wohl immer ein Beta auf, der eine mehr spirituelle und vertikale Blickrichtung verteidigt. Wenn die Gruppe gegen überholte Autoritätsstrukturen ankämpft, wird Beta (bei aller Kollegialität) doch darauf hinweisen, daß man ohne Autorität und Institutionen nicht auskommt. Ist aber die Gruppe ausgesprochen konservativ und lehnt sie jede Änderung ab, so plädiert Beta für die grundsätzliche Notwendigkeit von Reformen. Er zeigt Ähnlichkeit mit Omega, die Unterschiede aber sind größer. Beide treten als Randfiguren auf, nur wird Omega isoliert, Beta aber wird von der Gruppe nicht abgestoßen, sie betrachtet ihn nur zum Teil als verfremdend. Er beteiligt sich weiterhin an den Aktionen, tritt dabei etwa wie ein Antagonist auf, als die Stimme einer Oppositionsminderheit innerhalb der Mehrheit. Auf diese Weise erfüllt er eine ergänzende Funktion und leistet einen positiven Beitrag. Während Omega sich nahezu zur Gänze mit G identifiziert, steht Beta am Schnittpunkt zwischen Umwelt-Alpha-Gammas und G-Omega. Beta ist auch die Figur, die vor Betriebsblindheit und geistlicher Inzucht warnt. Er vertritt den Realitätsgrundsatz, die Gammas lassen sich von Lust und Angst leiten. Er kritisiert und ergänzt, im Gegensatz zu Alpha, der eigentlich der Exponent der Gammas ist und die Wünsche der Mehrheit interpretiert und formuliert.

### Gruppe in Aktion

Außer an internen Auseinandersetzungen beteiligt sich die Gruppe an Diskussionen mit anderen Gruppen, die ihres Erachtens falsche Auffassungen vertreten oder unausgeglichene Aktionsprogramme entwickeln. Auf diese Weise versucht sie, ihren eigenen Standpunkt genauer zu bestimmen und eine Theorie aufzubauen. Bei diesen Bestrebungen entwickelt die Gruppe eine eigene Sprache und einen eigenen Stil, auch präsentiert sie neue Ansichten, formuliert Kurzformeln, akzentuiert vordringliche Zielsetzungen und propagiert effiziente Methoden. Selbstverständlich kommen auch weiterhin immer wieder Fragen zur Sprache und werden Unsicherheit und Zweifel ausgesprochen. Wenn aber

Omega Bedenken äußert, betrachtet die Gruppe dieses Vorgehen als unangenehm, die Einwände werden entweder wirklich widerlegt oder vom Tisch gefegt. Die Fragen, die Beta aufwirft, findet man interessant, wertvoll als Ergänzung, aber im Grunde nicht relevant. Auf sie reagiert die Gruppe kaum, weil sie an ihrem Kurs keine Änderungen zuläßt. Wenn ein Gamma Bedenken äußert, findet man sie langweilig und unerheblich. Erst wenn Alpha sich meldet, findet er bereitwilligst Gehör, weil er die Kunst versteht, das zum Ausdruck zu bringen, was in der Gruppe lebt.

Eine Gruppe ist nicht die Addition der einzelnen Beteiligten. Sie besteht zwar aus Einzelpersonen, aber das Ergebnis der Interaktion und der dynamischen Prozesse ist mehr als die Addition der Personen. Infolge der Interaktion innerhalb der Gruppe entsteht ein System, eine Totalität, ein Organismus, eine „Gestalt“. In der Gruppe verhalten sich die Beteiligten als Akteure auf einer Bühne, und wenn sie die Gesetzmäßigkeiten der Gruppendynamik kennen, wissen sie nicht nur, daß sie spielen, sondern auch, was sie „aufführen“. Auf diese Weise trägt die Gruppe in sich das Mittel der Entschärfung.

#### Nur ein Modell

Obige Darstellung vermittelt nur ein Modell, das sich zwar auf Wahrnehmungen und Erfahrungen stützt, aber in seiner Struktur vielleicht eine notwendige Vereinfachung aufweist. Als Arbeitsinstrument hat das Modell seine Vorteile, denn es macht eine komplexe Wirklichkeit durchsichtig und übersichtlich; und obwohl es eine Vereinfachung bleibt, so ist es doch wirksamer als die sonst angestellten Vermutungen und rohen Schätzungen. Es fordert zur Überprüfung heraus, weil es derart gestaltet ist, daß man Vorhersagen machen kann, die dann mit den späteren Fakten konfrontiert werden. Man weiß z. B. im voraus, wie eine Gruppe und die einzelnen Beteiligten in einer bestimmten Situation normalerweise reagieren werden. Als Durchleuchtung der Struktur kann das Modell uns helfen, eine Sache, ein Anliegen, einen Plan besser zu verstehen und auf die weitere Entwicklung eines Vorhabens Einfluß zu nehmen.

Es bleibt zwar ein Bedenken gegen die Vereinfachung des Modells bestehen. Wenn man aber weiß, daß die Wirklichkeit reicher ist als jedes Modell, wird man den Realitäten immer Rechnung tragen. Trotz dieser Einschränkung können wir mit dem Modell der gruppendynamischen Prozesse wirklich etwas anfangen. Zunächst verstehen wir – und die Beteiligten – besser, was Teamwork und Gruppenverband ist und wie beide arbeiten. Es ist insbesondere möglich, die Interaktionsprozesse aufzuspüren, so daß erkennbar wird,

was jedesmal „los ist“; ebenfalls wird all das durchsichtiger, was mit den Beteiligten und der Gruppe, in der man funktioniert, „passiert“: nicht nur passiv, sondern auch aktiv. Man nimmt gegenüber den Fakten eine gewisse Distanz ein und kann sie somit relativieren. Als Teilnehmer-Wahrnehmer ist man nicht mehr Objekt des Prozesses, sondern hat ihn einigermaßen unter Kontrolle. Es gibt Möglichkeiten, ihn zu beeinflussen, indem man bewußt dazu Stellung nimmt und sich beteiligt oder abseits stehen bleibt und eventuell Korrekturen vorschlägt. Indem man die internen Spannungen im voraus erahnt und einkalkuliert, kann man sie entschärfen, richtiger beurteilen und weniger emotionell erleben. Schließlich ist es möglich, mit Hilfe dieses Modells auch zu erfassen, was sich in anderen gleichgerichteten oder entgegengesetzten Gruppen abspielt, und es läßt sich feststellen, wie diese funktionieren.

## Herbert Dewald

### Regionale Seelsorge – eine Entwicklung für die Zukunft

Die Region  
als Lebenseinheit  
oder Lebensraum

Unsere Welt wird zusehends differenzierter, segmentierter und mobiler. Die Zahl der regionalbezogenen Einwohner wächst. Diese Erkenntnis ist bereits in das Bewußtsein der täglichen Erfahrung gerückt, auch in der Kirche. Deshalb kommt der Frage nach der Konzeption einer regionalen Seelsorge immer größere Bedeutung zu.

Bei der Region im staatlichen Raum geht es wesentlich um die Frage einer neuen sozialen Einheit, nicht nur um administrative Zweckmäßigkeitsgründe. Die Region ist ein Zusammenschluß von Lebensräumen zu gemeinsamem Denken, Planen und Handeln und zur gemeinsamen Überwindung von partikularen Egoismen. Sie ist eine Konsequenz des Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft, ausgelöst durch die wachsende Mobilität, die starke Differenzierung der Verhaltensweisen und Bedürfnisse und den zunehmenden Segmentierungsprozeß der Wohn-, Arbeits- und Bildungsräume.

Die Region  
als Seelsorgeeinheit

Der Region als Lebenseinheit soll die Region als Seelsorgeeinheit entsprechen. Pfarreien und Dekanate sind für manche pastorale Erfordernisse nicht mehr die umgreifende pastorale Einheit, während die Diözese andererseits zu groß ist. In einem gestuften Seelsorgeaufbau gilt es, den jeweils richtigen Rahmen zu finden, der einerseits die größtmögliche menschliche Nähe sichern und zum anderen die optimale Zusammenfassung der pastoralen Aktivitäten im Raum bieten muß.