

cher nicht einfach, aber die Bereitschaft, sich für diese Erfahrung offen zu halten, läßt den Blick sich weiten. In ihr kann vielleicht der Mut wachsen, der uns – auch im innerkirchlichen Bereich – aus einer Situation der Lähmung und Resignation herausführt, die J. B. Metz ganz treffend mit „Gotteskrise“ beschrieben hat. Die Krise, in die die Solidaritätsarbeit geraten ist und mit ihr viele Gestalten kirchlicher Arbeit, ist nicht allein an der Krise der Institution Kirche festzumachen; sie sitzt tiefer: es ist eine „Gotteskrise“<sup>2</sup>. Aus ihr heraus führt vielleicht gerade diese Bereitschaft, sich für die „Tiefendimension“ der Option für die Armen offen zu halten: das Wissen um die Macht der Ohnmacht und das Erlernen der Fähigkeit, sich wirklich beschenken lassen zu können, d. h. wieder glauben zu lernen: daß die Macht Gottes die Ohnmacht unserer Praxis, unserer „Option für die Armen“ lenkt.

## Praxis

**Paul Zemp**

### **Erfahrungen mit der Gemeindeberatung in der Schweiz**

*Im folgenden wird über die Entwicklung der Gemeindeberatung in der Schweiz und über Erfahrungen, die in und mit zwei größeren Pfarreien gemacht wurden, informiert. red*

#### *1. Zu den Voraussetzungen: Sonderfall Schweiz*

Gemeindeberatung wird in der deutschen Schweiz grundsätzlich interkonfessionell verstanden und praktiziert. Fast alle Schweizer Gemeindeberater/innen haben ihre Ausbildung an interkonfessionell gestalteten Kursen gelernt und praktizieren ihren Beruf sowohl in reformierten als auch in röm.-kath. Gemeinden. In der Schweiz wurden von 1979 bis 1995 vier dreijährige

Ausbildungsgänge durchgeführt. Zur Zeit weist das Akquisitionsverzeichnis der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für kirchliche Gemeindeberatung (AGB) 21 evangelisch-reformierte und fünf römisch-katholische aktive Gemeindeberater/innen aus. Dazu kommen ca. 15 Gemeindeberater/innen, die entweder nicht (mehr) aktiv sind oder diesem Berufsverband nicht angehören.

Viele kirchliche Gemeindeberater/innen der deutschen Schweiz haben ihre OE-Ausbildung (OE=Organisationsentwicklung) durch eine Supervisoren-Ausbildung ergänzt, so daß sich hierzulande im kirchlichen Bereich kaum eine Arbeitsteilung zwischen diesen beiden Beratungsformen ergeben hat.

Ferner ist in den Kirchen eine unbekannte, aber beachtliche Zahl von OE-Berater/innen und Supervisor/innen tätig, die ihre Ausbildung in nichtkirchlichen Ausbildungsinstituten absolviert haben. Praktisch alle im kirchlichen Bereich tätigen Berater/innen und Supervisor/innen sind dem großen Schweizerischen Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung (BSO) angeschlossen.

In der französischen Schweiz hat Gemeindeberatung nur auf der evangelisch-reformierten Seite Fuß gefaßt. Römisch-katholische Pfarreien der Westschweiz kennen die Gemeindeberatung nicht.

#### *2. Teamberatung*

Unter dem Namen „Gemeindeberatung“ laufen unterschiedliche Dienstleistungen. Das weitaus häufigste Geschäft des Autors ist die Beratung von Seelsorgeteams (hauptsächlich von der Kirchengemeinde angestellte Seelsorgerinnen und Seelsorger; Teams von speziellen Seelsorgestellen, wie Behindertenseelsorge, Jugendseelsorge, usw.). Hier geht es meist um Teamentwicklung. Gründe zu einer Anfrage sind: Starthilfe bei neuer Zusammensetzung des Teams, ein Konflikt im Team, Stagnation in der Teamarbeit, berufliche Überlastung der Teammitglieder, besonders des Pfarrers oder des Gemeindeleiters/der Gemeindeleiterin, mangelnde Zusammenarbeit. Jüngere Seelsorgerinnen und Seelsorger sind von der Berufseinführung her an Supervision gewöhnt und fordern auch für ihr Team eine solche. Teamberatung erstreckt sich in der Regel über ein bis

<sup>2</sup> J. B. Metz, Kirche in der Gotteskrise, in: Carl Amery u. a., Sind die Kirchen am Ende?, Regensburg 1995, 158–175, hier: 158.

anderthalb Jahre (8–12 Sitzungen zu 3 Stunden). Dazu kommen eine oder zwei Klausuren (Teamtage) und später gelegentliche Kontrollsitzen im Abstand von einem halben Jahr.

Aus einer Teamberatung ergibt sich nicht selten eine spätere Einzelsupervision für Seelsorgerinnen und Seelsorger, vor allem das Rollen-Coaching für Personen mit Leitungsaufgaben.

### 3. Arbeit mit Kirchengemeinderäten und Pfarreiräten

Kirchgemeinde- und Pfarreiräte nehmen Gemeindeberatung meist für kürzere Beratungssequenzen in Anspruch, z. B. im Rahmen einer Klausur. Gegenstand der Beratung sind etwa: Strukturfragen (Klärung von Aufgaben und Kompetenzen), die Verbesserung der Arbeitsweise, die Bearbeitung von Konflikten, die Arbeit an Konzepten der Pastoral, die Entwicklung eines Leitbildes. Bei dieser Arbeit überschneiden sich öfter Organisationsberatung und Fachberatung. Pastorale Erfahrung und theologisches Fachwissen des Beraters sind gefragt.

### 4. Gemeindeberatung in der Berufseinführungsphase

Im Rahmen der Berufseinführung nach dem Theologiestudium gibt es in den drei Diözesen der deutschen Schweiz die Möglichkeit, die angehenden Seelsorgerinnen und Seelsorger in die Arbeitsweise der Gemeindeberatung einzuführen, Chancen und Probleme seelsorgerlicher Teamarbeit darzustellen und an den entsprechenden Erfahrungen mit ihnen zu arbeiten. Ferner werden in allen drei Diözesen für Seelsorgerinnen und Seelsorger, welche zum erstenmal die Leitung einer Pfarrei übernommen haben, Kurse zum Pfarr-Management durchgeführt. Diese Kurse liegen in den Händen von Gemeindeberatern.

### 5. Gemeindeberatung als Intervention im Gesamtsystem der Pfarrei

Gemeindeberatung setzt in der Regel bei den Führungspersonen und den entsprechenden Gremien an. Aber auch dann, wenn nur ein Kirchengemeinderat oder ein Seelsorgeteam zu beraten ist, bildet stets die gesamte Kirchengemeinde/Pfarrei den Horizont für den Beratungsprozeß. Insofern ist jede Gemeindeberatung eine Intervention im Gesamtsystem der Gemeinde. Dies wird aber dann besonders deutlich und kontrollierbar, wenn mehrere Teile des Systems – bis hin zur sogenannten „Pfarreibasis“ – direkt in den Prozeß einbezogen werden können. Dazu zwei Beratungsfälle:

#### Fall 1: Große Pfarrei und Kirchengemeinde einer Kleinstadt

Die *Anfrage* an den Berater lautete: Begleitung bei der Entwicklung eines neuen Leitbildes für die Pfarrei (1–2 Jahre).

Den *Anlaß* bildete eine Krise im Pfarreirat, der seine Arbeiten bis zu den Erkenntnissen aus einem neuen Leitbild sistiert hat.

*Vorgehen*: Es wurde eine Projektgruppe gebildet (8 Personen), der auch zwei Mitglieder des achtköpfigen Seelsorgeteams angehörten. Der Berater übernahm die Leitung dieser Gruppe. Da man die gesamte „Pfarreibasis“ in den Leitbildprozeß einbeziehen wollte, wurden zunächst protokollierte Gruppeninterviews mit allen Gruppierungen der Pfarrei durchgeführt und dazu ein Frageraster erstellt. Ferner wurden mit Einzelpersonen Interviews gehalten, welche nicht in einer Gruppe oder in einem Verein der Pfarrei organisiert und zum Teil auch in der Pfarrei nicht aktiv waren. Das umfangreiche Datenmaterial aus den Interviews wurde von der Projektgruppe an einem Arbeitswochenende ausgewertet. Parallel zu dieser Arbeit verschaffte sich die Projektgruppe einen Überblick über die Pfarrei (Pfarreianalyse) und setzte sie sich mit den sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Stadt auseinander.

Im Rahmen eines Konzepts für die *Öffentlichkeitsarbeit* wurde im Pfarrblatt über alle wichtigen Schritte und Erkenntnisse informiert. Der Sensibilisierung der Pfarreibevölkerung dienten auch drei Abendveranstaltungen während der Fastenzeit und die Gemeindegottesdienste eines Wochenendes. Eine zweite Phase der Projektarbeit galt der *Erarbeitung des Entwurfs für das neue Leitbild*, welcher mit einem umfangreichen Kommentar versehen wurde. Der Entwurf wurde veröffentlicht und ging zur Vernehmlassung direkt an alle Gruppen und Einzel-

personen, die sich in den Interviews geäußert hatten, mit der Bitte, schriftlich zu reagieren. An den Pfingstgottesdiensten und an einem öffentlichen Diskussionsabend wurde das entworfene Leitbild vorgestellt und diskutiert.

Nach einer weiteren Phase der Überarbeitung war es reif zur *Übergabe an die Leitungsgremien der Pfarrei*, die an einer gemeinsamen Sitzung erfolgte. Mit einer Auswertungssitzung der Projektgruppe wurde das Projekt nach 2½ Jahren abgeschlossen und der Berater aus dem Vertrag entlassen.

Aus beraterischer Sicht fehlte dem Vertrag eine weitere Interventionsmöglichkeit während der Implementierungs-Phase des neuen Leitbildes. Auch wurde keine spätere Auswertung geplant. Eine Anfrage bei der Pfarrei ergab nach zwei Jahren die folgenden Rückmeldungen: Gestützt auf das neue Leitbild sind verschiedene Maßnahmen eingeleitet worden, für welche allerdings die Initiative vom Seelsorgeteam ausging. Eine nachhaltige Veränderung in Bewußtsein und Verhalten der Gesamtpfarrei ist nicht festzustellen. Allerdings sind einige strukturelle Probleme diskutierbar geworden.

Die Mitarbeit eines Beraters bei der Erarbeitung des Leitbildes hat dem Projekt größere Autorität verliehen. Seine Leitungsrolle entlastete die Projektgruppe, verlieh ihr einen festen Rahmen und gab ihr Perspektiven. Insgesamt haben Projektgruppe und Seelsorgeteam das Projekt als intensiven und nachhaltigen Lernprozeß erlebt, für die Pfarrei insgesamt blieb das Projekt aber eher Episode.

Fall 2: Große Kirchgemeinde in einer von Gewerbe und Industrie geprägten Region:

Eine Kirchgemeinde, zwei Pfarreien (Mutter- und Tochterpfarrei), ein Seelsorgeteam, ein Kirchgemeinderat, zwei Pfarreiräte, eine große Anzahl von Vereinen und Gruppen: eine sehr lebendige Pfarrei.

Anlaß der Anfrage nach Beratung war ein plötzlich ausgebrochener und unheimlich schnell sich ausweitender Konflikt, nachdem der einzige Priester (Pfarrer der größeren Mutterpfarrei) weggegangen war und man keine Gewißheit mehr hatte, ob man diesen wieder durch einen Priester ersetzen könne. Das zurückbleibende Seelsorgeteam

aus Laien stellte der Kirchgemeindeversammlung ein Leitbild vor, in welchem davon ausgegangen wurde, daß in Zukunft in beiden Pfarreien ein Diakon oder ein Laientheologe bzw. eine Laientheologin als Gemeindeleiter/in gewählt und ein (evtl. teilszeitlicher) Priester die sogenannten priesterlichen Dienste übernehmen würde. Dieses Leitbild wurde von der Kirchgemeindeversammlung, die sehr turbulent verlief, mit großer Mehrheit abgelehnt. Daran entfachte sich ein schnell eskalierender Konflikt, der die ganze Kirchgemeinde in zwei Lager spaltete, und auch in der regionalen Presse Beachtung fand („Kirchenstreit erschüttert die Gläubigen“). Die Partei, die sich für einen Pfarrer mit der Leitungsverantwortung in beiden Pfarreien stark machen wollte, wurde von den eher konservativen Kräften angeführt, die eine große Aktivität entfalteten.

*Vorgehen:* Eine weitere Kirchgemeindeversammlung, welche inzwischen von mehr als 300 Mitgliedern besucht wurde, wählte eine Kommission von zehn Leuten, je fünf von beiden Parteien. Der Berater übernahm die Leitung dieser Kommission. Diese hatte die Aufgabe, mehrheitsfähige Vorschläge für eine neue Struktur der Kirchgemeinde und ihrer beiden Pfarreien auszuarbeiten.

Das Strukturmodell wurde in elf Plenumsitzungen entworfen. Der Prozeß war recht mühsam, galt es doch einen Kompromiß zu finden und die beiden Parteien zu einem Konsens zu führen. Es wurde geduldiges Hinhören und Differenzieren geübt.

Mit gezielter *Öffentlichkeitsarbeit* und durch Information der kantonalen und diözesanen Kirchenleitung versuchte man, Vertrauen in die Kommission zu wecken, was auch gelang. Mit den wichtigsten Gremien der Kirchgemeinde und der beiden Pfarreien ist eine Art Stillhalteabkommen für die Zeit, in der die Kommission an der Arbeit war, getroffen worden. (Heiße Konflikte müssen sich zunächst etwas abkühlen, damit sie bearbeitet werden können.) Der erste *Entwurf des Strukturmodells* wurde veröffentlicht und in Vernehmlassung gegeben. Der Text ging auch an alle Vereine und Gruppen der Pfarreien, mit der Bitte, ihn gemeinsam zu diskutieren und schriftlich Stellung zu nehmen. An einer öffentlichen Abendveranstaltung, an

der auch der Berater teilnahm, konnte darüber diskutiert werden. Nach dem Einarbeiten der Anregungen aus dem Publikum konnte das neue Strukturmodell der Kirchengemeindeversammlung zur Beschlußfassung unterbreitet werden. Es wurde einstimmig angenommen.

Welche Wirkung hatte dieses Vorgehen? Ein Einblick in die Situation der Kirchengemeinde zeigte dem Berater bald, daß der Konflikt viel älter und tiefer war, als die aktuelle Pfarrvakanz zunächst vermuten ließ. Dieser vielschichtige Konflikt wurde nie bearbeitet, solange die Pfarrer in den beiden Pfarreien das Sagen hatten. Es wurde daher schnell klar, daß er mit einem neuen Strukturmodell noch nicht beigelegt sein würde. Rückmeldungen aus der Kirchengemeinde bestätigten aber, daß die Einsetzung der Strukturkommission und die Beauftragung eines neutralen Konfliktmanagers in relativ kurzer Zeit ein Klima des Vertrauens zu fördern vermochten, in welchem wieder eine konstruktivere Gesprächskultur entstehen konnte. Die regionale Presse titelte: „Die Katholiken begraben das Kriegsbeil“, „Bei den Katholiken kehrt Ruhe ein“, „Bei den Katholiken von X herrscht wieder Frieden“. Dieser letzte Titel entspricht natürlich nicht den Tatsachen. Aber nach der Lösung der unmittelbar anstehenden personellen und strukturellen Probleme wird es in dem nun entstandenen Klima eher möglich sein, die tieferen Schichten des Konflikts zu bearbeiten und Prozesse der Versöhnung einzuleiten. Der Berater wurde dazu für weitere Beratung unter Vertrag genommen. Er wird bei der Umsetzung des neuen Strukturmodells beratend helfen.

## 6. Probleme und Perspektiven

Gemeindeberatung, welche das ganze System einer Pfarrei oder einer Kirchengemeinde einbezieht und zeitlich aufwendig ist, dürfte in der Schweiz eher selten sein. Sie wird vielleicht durch einen ausgeweiteten Konflikt mal erzwungen. In der Regel drängt aber jede Klientel, die Beratung anfordert, nach raschen Ergebnissen und Lösungen. Der prozeßorientierte Ansatz hat es schwer. Die Situation zeigt sich widersprüchlich: Dem großen Interesse an neuen Leitbildern für die Gemeinde widerspricht der Widerstand, diese umzusetzen und konkret werden

zu lassen. In der Phase der Umsetzung und der Institutionalisierung von Veränderungen ist denn auch ein schwacher Punkt der kirchlichen Gemeindeberatung in der Schweiz zu orten. Diese fördert gute Analysen, Diagnosen, Einsichten, Visionen zutage. In der Umsetzungsphase ist sie in unseren Kirchengemeinden dem Kräftespiel oft langwieriger demokratischer Entscheidungsprozesse ausgeliefert. Dazu kommt bei den Entscheidungsträgern in den katholischen Kirchengemeinden und Pfarreien eine dominante Einstellung auf das Krisenmanagement. Und schließlich fehlt vielerorts auch das Geld. Vielschichtige Prozesse in einer großen Kirchengemeinde, wie die oben beschriebenen, bedürftigen der Begleitung durch zwei oder drei Berater/Beraterinnen. Da die Kirchengemeinden ihre Beratungen selber finanzieren müssen, scheitert der Einsatz von mehr als einem Berater meist an den Finanzen.

Schließlich ist der Umstand von Bedeutung, daß kirchliche Gemeindeberatung in der Schweiz nur einen ganz minimalen Institutionalisierungsgrad in den Kirchen erreicht hat. Es gibt keine römisch-katholische Schweizer Diözese und keine evangelisch-reformierte kantonale Landeskirche, welche eigene Gemeindeberatung anbietet. Die entsprechenden Berater/innen arbeiten also unabhängig. Der Autor dieses Beitrags ist zum Beispiel Priester seines Bistums, arbeitet aber seit fünf Jahren freiberuflich und selbständig erwerbend als Gemeindeberater und Supervisor auf eigenes Risiko. Dies gibt dem Beruf die willkommene Unabhängigkeit. Die Haltung der Bistumsleitungen gegenüber der Gemeindeberatung kann man in der deutschen Schweiz als interessiert, wohlwollend, vertrauend, empfehlend bezeichnen.

Das größte Schweizer Bistum Basel hat eine „Arbeitsgruppe Beratung“ gebildet, welche den Auftrag hat, über die vielfältige Beratungstätigkeit in der Diözese den Überblick zu gewinnen und Empfehlungen auszuarbeiten.

## 7. Zukunft der Gemeindeberatung in der Schweiz

Sorgen bereitet zur Zeit die Entwicklung der Gemeindeberatung als Institution in der Schweiz. Nach vier Ausbildungsgängen, die

vom Konzept her und personell in enger Zusammenarbeit mit der Gemeindeberatung in Frankfurt durchgeführt wurden, scheint in absehbarer Zeit eine weitere Ausbildung in der Schweiz nicht mehr möglich. Wegen der geringen Institutionalisierung gibt es keine Trägerschaft. Andererseits sind für die Anerkennung die Anforderungen des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung so hoch, daß sie ohne jede finanzielle Unterstützung nicht mehr zu erfüllen sind. Eine weniger anforderungsreiche Weiterbildung zur Gemeindeberatung, die aber nur innerkirchlich anerkannt ist, findet wenig Interesse. So wird die Gemeindeberatung in der Schweiz als spezifisch kirchliche Beratungskultur langfristig wohl kaum überleben. Andererseits deuten viele Anzeichen darauf hin, daß die Nachfrage nach Beratung im kirchlichen Bereich eher zunehmen wird. An die Stelle der Gemeindeberater werden mit der Zeit Organisationsberater/innen und Supervisor/innen treten, welche ihre Ausbildung an verschiedenen nichtkirchlichen Instituten absolviert haben. Der Beratungsmarkt Kirche präsentiert sich in der Schweiz als zunehmend dereguliert. Die katholischen Bistümer haben aus finanziellen Gründen nur geringe Möglichkeiten, steuern einzugreifen. Wenn sie genügend informiert sind, können sie den Kirchengemeinden und Pfarreien wenigstens Empfehlungen und Richtlinien anbieten.

**Bruno Ernsperger**

### **Supervision und Gemeindeberatung im Kontext von Gemeindeentwicklung**

Erfahrungen aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart

*Hinter dem hier beschriebenen Beratungskonzept steht das Kirchen- und Gemeindeverständnis des II. Vatikanischen Konzils, wie es auf der Gemeinsamen Synode und auf der Diözesansynode konkretisiert wurde.*

*red*

Die Kirche verspürt in der gegenwärtigen Übergangssituation einen erheblichen Problemdruck. Ohne ihn hätten Konzepte der

angewandten Human- und Sozialwissenschaften, wie sie Supervision und Gemeindeberatung darstellen, in der Institution Kirche wohl kaum die Akzeptanz erreicht, die sie gegenwärtig genießen.

Nach Brecht lernt der Mensch in der Regel nicht ohne Not. Das gilt auch für soziale Systeme und Institutionen. Also auch für die Kirche, ihre Mitarbeiter/innen und Gemeinden.

Was ich im nachstehenden Beitrag über einen Zeitraum von 20 Jahren berichten kann, zeigt einerseits die Lernfähigkeit der Kirche und andererseits die wichtige Rolle, die dabei Supervision und Gemeindeberatung spielen.

#### *1. Was bei uns geschieht*

In der Diözese Rottenburg-Stuttgart haben wir derzeit 35 Frauen und Männer als Supervisor/innen akkreditiert. Sie kommen aus unterschiedlichen Herkunftsberufen und haben ihre Ausbildung an einer anerkannten Einrichtung für die Ausbildung von Supervisoren gemacht.

Supervision bekommen bei uns alle pastoralen Berufe in Gruppen während der Berufseinführungsphase (II. Bildungsphase), auf Antrag einzelne Mitarbeiter/innen sowie Pastoral- oder Projektteams. Außerdem ist Supervision Bestandteil in fast allen langfristigen Lernprogrammen (Intervallkurse).

Für den Bereich Gemeindeberatung haben wir 27 für Gemeindeberatung bzw. Organisationsentwicklung ausgebildete Berater/innen. Sie werden von Gemeinden bzw. pastoralen/sozialen Einrichtungen primär angefragt, wenn es um die Begleitung geht von – gezielten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

- Konflikten
- strukturellen Veränderungen (z. B. Vakanzbegleitung) und
- Prozessen langfristiger Gemeindeerneuerung.

#### *2. Wie es zu den Beratungskonzepten kam*

Erste Supervisionen gab es für Mitarbeiter/innen im Bereich Jugendarbeit schon Ende der 60er Jahre. Der Durchbruch zu einem ausdrücklichen Lernangebot und zur diözesanen Organisation der Supervision kam bereits 1974. Eine Projektgruppe aus Vertretern der Diözesanleitung, der Ausbildungsverantwortlichen und der Supervisoren er-