

## **Kooperative Führung in der Gemeinde**

„Dialog“, „Partnerschaftliche Leitung der Gemeinde“ und ähnliche Themen werden in zunehmender Intensität in der Kirche diskutiert. Es geht dabei um die Verwirklichung der vom II. Vatikanum angestrebten Kirche („Volk Gottes“). Die Priester befinden sich als Gemeindeleiter in einem besonderen Spannungsverhältnis zu den Mitarbeitern der ihnen anvertrauten Gemeinde. Nachstehend wird anhand des Modells der Kooperativen Führung ein Bild der kooperativen Gemeindeführung skizziert. Ziel kann nur die Stärkung der Leitungsverantwortung und die Verbesserung ihrer Wirksamkeit sein. Deshalb soll im folgenden anstelle des Begriffs „Leitung“ bewusst der weitere Begriff „Führung“ gewählt werden. Denn Führung umfasst im kirchlichen Bereich neben der eigentlichen Leitung auch die geistliche Führung der Mitarbeiter.

Führen heißt „durch andere wirken“. Dieses Bild erinnert an die Art wie Gott durch uns in der Welt wirken will. In vergleichbarer Weise ist es die Aufgabe des Priesters, die ihm anvertrauten Menschen so zu führen, dass sie ihrer je eigenen Berufung gerecht und die der Gemeinde gestellten Aufgaben erfüllt werden. Es geht also nicht darum, die Leitungsverantwortung des Priesters in Frage zu stellen oder gar zu beseitigen. Es geht nicht um den Wegfall der Leitung zugunsten eines „Laissez-faire-Stils“, bei dem „jeder macht, was er will“ oder auch nur um eine Ablösung der Leitung durch eine wie auch immer geregelte demokratische Beschlussfassung.

Eine Veränderung der Kirche durch stärkere Beteiligung der Gläubigen löst bisweilen Besorgnisse hinsichtlich des zukünftigen Priesterbildes aus. Das Modell der kooperativen Führung ist offenbar geeignet, auf diese Fragen eine überzeugende Antwort zu geben. Einerseits soll auch hier der Vorgesetzte=Priester entlastet werden, aber nicht im Sinne einer immer weiter fortschreitenden Entleerung seines Berufes, sondern im Gegenteil zugunsten einer Befreiung zu den wesentlichen Aufgaben der Führung reifer und verantwortlicher Mitchristen. Das umfasst neben den fachlichen Zielsetzungen die geistliche Führung der dem Priester zugeordneten Menschen. Wenn man in den Evangelien betrachtet, wie Jesus seine Jünger geführt hat, wie viel Selbständigkeit er der jungen Kirche gegeben hat, dann ist deutlich zu sehen, dass diese Art der Führung Nachfolge ist. Die Überlastung speziell der in der Pfarrseelsorge stehenden Priestern mit Routineaufgaben führt nicht nur zu deren Erschöpfung, sie zerstört auch viele Möglichkeiten zur geistlichen Förderung der Gemeinde und ist gerade für die aktiven Gemeindemitglieder eine Quelle tiefer Enttäuschung.

Es geht um Menschenführung. Die Menschen sind innerhalb und außerhalb der Kirche die gleichen und dieselben. Die gleichen, das heißt, sie haben die gleichen Bedürfnisse und Einstellungen. Das gilt für Hauptamtliche wie für Ehrenamtliche. Die Ehrenamtlichen sind sogar dieselben Menschen, die tagsüber ihrem Beruf nachgehen und dann in der Kirche tätig sind. Sie leben

ständig in zwei Welten, die sie zwangsläufig miteinander vergleichen. Eine Kirche, die sich der technischen Hilfsmittel (Telefon, Auto etc.) bedient, kann doch nicht da, wo es um den Menschen geht, die Erkenntnisse vernachlässigen, die eine zeitgemäße und menschenwürdige Führung ermöglichen.

Innerhalb einer Generation hat sich die Zahl der Menschen vervielfacht, die zur Hochschulreife kommen. Auch die meisten Übrigen werden lebenslang weiter gebildet. Medien, politische und gesellschaftliche Organisationen wirken zusammen, um den „mündigen Bürger“ zu schaffen. Da kann die Kirche nicht beiseite stehen, wenn man nicht gerade die aktiven und leistungsfähigen, zur Übernahme von Verantwortung bereiten und fähigen Kräfte an andere Organisationen „verlieren“ will.

Der Begriff der Delegation ist der Kernbegriff der kooperativen Führung. Die Verantwortung für die in einer Gemeinde wahrzunehmenden Aufgaben liegt nicht mehr allein beim Priester. Dieser behält zwar unverändert die Gesamtverantwortung, überträgt geeigneten Mitarbeitern aber ausgewählte Teilaufgaben zur - im Rahmen der Führung - eigenverantwortlichen Erfüllung. Je mehr delegationsfähige Aufgaben der Priester delegiert, umso mehr kann er sich auf die Führung - auch die geistliche Führung - seiner Gemeinde konzentrieren. Selbstverständlich gibt es Aufgaben, die ihrer Art nach nicht delegiert werden können und dürfen. Hierzu gehören nicht nur bestimmte liturgische Funktionen, sondern vor allem die Führungsaufgabe selbst.

Eine Delegation von Teilaufgaben hat Voraussetzungen und Konsequenzen. Wenn die Voraussetzungen nicht gegeben sind, wäre eine Delegation nicht statthaft, wenn die Konsequenzen nicht beachtet werden, wäre sie nicht erfolgreich. Daher ist es wichtig, sich mit diesen Voraussetzungen und Konsequenzen eingehender zu befassen.

Ausgangsbasis sollte eine Bestandsaufnahme der Aufgaben sein, die sich ihrer Art nach zur Delegation eignen. Neben den ohnehin mehr in die Zuständigkeit von Laien fallenden Verwaltungs-, Bauleitungs- und Organisationsaufgaben gibt es - wie wir seit langem wissen und vielfach auch praktizieren - zahlreiche Aufgaben im Bereich von Liturgie, Verkündigung und Diakonie, die sich grundsätzlich zur Delegation eignen, und zwar nicht nur soweit es sich um ausführende Hilfstätigkeiten handelt, sondern auch unter Einschluss von (begrenzter) Entscheidungskompetenz. Bezogen auf unser Thema heißt das konkret, sich gemeinsam mit den urteilsfähigen Mitarbeitern zu beraten, welche Aufgabenbereiche delegiert werden können, welche unter Umständen noch gar nicht wahrgenommen werden. Wo finden wir geeignete Mitarbeiter? Welcher Ausbildungsbedarf besteht? So entsteht ein Gesamtkonzept der Gemeindeentwicklung, das mittel- und langfristig angelegt ist.

Optimal wäre es, in den Dekanaten eine „Personalentwicklungsplanung“ aufzustellen, die den mittel- und langfristigen Bedarf an Mitarbeit systematisch

erfasst und dann zu einem zielgerichteten Förderungsprogramm (nicht nur für die Hauptberuflichen) ausgebaut wird. Diese Perspektive verdeutlicht nochmals, dass es in erster Linie gar nicht darum geht, den Priester zu entlasten (so wichtig dieser Effekt auch ist), sondern darum, dass die wesentlichen Aufgaben einer Gemeinde nicht nur auf dem Papier stehen bleiben.

Entscheidende Voraussetzung für die Delegation einer Aufgabe ist die ausreichende Qualifikation des Mitarbeiters, dem diese Aufgabe (im Rahmen der Führung durch den Priester) zur eigenverantwortlichen Erfüllung übertragen werden soll. Eine ausreichende Qualifikation ist aber nicht erst dann gegeben, wenn die Aufgabe erstklassig erfüllt wird (so erstrebenswert das natürlich ist): Die Qualifikation ist ausreichend, wenn sie in allen geforderten Eigenschaften mindestens ein unverzichtbares Minimum erreicht. Es wird Fälle geben, wo der betreffende Mensch für die zu delegierende Aufgabe sogar besser begabt ist, als der Pfarrer selbst. In anderen Fällen unterbleibt eine Delegation trotz vorhandener ausreichender Befähigung, weil der Pfarrer es besser kann und sein Niveau als Mindeststandard ansetzt. Dabei wird oft übersehen, daß der Mitarbeiter mit der übernommenen Aufgabe wächst.

Fachliche und überfachliche Qualifikationen sind für die jeweilige Aufgabe unterschiedlich zu sehen. Fachliche Qualifikationen werden im Regelfall durch eine Ausbildung vermittelt und durch einschlägige Erfahrungen (und Fortbildungsmaßnahmen) vertieft und erweitert. Überfachliche Qualifikationen werden - soweit der Mitarbeiter nicht schon aufgrund seiner Berufs- und Lebenserfahrung darüber verfügt - weniger durch Wissensvermittlung als durch Verhaltenstraining gefördert: die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit und freimütigen Information, die Verschwiegenheit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit aber auch Redegewandtheit und dergleichen.

Förderung und Weiterbildung der Begabungen ist der anschließende und unverzichtbare Schritt. Denn nur dann darf eine Aufgabe delegiert werden, wenn der betreffende Mitarbeiter in fachlicher und überfachlicher Hinsicht ausreichend qualifiziert ist. Hinzukommen muss - leider ist das nicht selbstverständlich - der entsprechende Einsatz nach der Ausbildung. Gut ausgebildete „Arbeitslose“ gibt es wegen ungenügender Delegation auch in der Kirche.

Mit der Delegation wird die Aufgabe dem Mitarbeiter zur selbständigen Durchführung übertragen. Das bedeutet, dass er innerhalb dieses „Delegationsbereichs“ eigenverantwortlich handelt. Er plant und entscheidet selbständig in Anwendung seiner Fachkenntnisse. Der Priester kann ihn beraten, regiert aber nicht in den Delegationsbereich hinein.

Über notwendige Eingriffe wird weiter unten gesprochen< Natürlich darf der Mitarbeiter seinen Delegationsbereich nicht eigenmächtig verändern. Daher ist es zur Vermeidung beiderseitiger Frustrationen wichtig, den Delegationsbereich genau zu bestimmen. Sonst wird entweder die Aufgabe nur unzureichend

wahrgenommen oder es kommt wegen des Übereifers eines Mitarbeiters zu notwendigen Klarstellungen.

Mit der Delegation werden nicht nur Aufgaben übertragen sondern auch die zur ihrer Durchführung erforderlichen Vollmachten, d.h. nicht nur Pflichten sondern auch Rechte. Wer dem Mitarbeiter die erforderlichen Vollmachten vorenthält, hat nicht delegiert. Das schließt gegebenenfalls z.B. die Verfügung über die notwendigen Geld- und Sachmittel ein.

Möglicherweise finden Gemeindeglieder es viel „bequemer“, wenn der Pfarrer alles entscheidet. Auch kann es dazu kommen, dass konservative Gemeindeglieder den Pfarrer immer wieder in die Verantwortung für Aufgaben drängen wollen, die dieser delegiert hat („Wie können Sie zulassen, dass ...“). Was nicht delegiert wurde, ist auch nicht delegiert und kommt - oft in nervtötenden Alltäglichkeiten - zum Priester zurück (z.B. der Schlüsseldienst).

Die Führungsaufgabe des Priesters ist mit der Delegation der Aufgabe nicht beendet. Im Gegenteil, es beginnt die Zusammenarbeit zwischen Priester und Mitarbeiter. Der Priester kann die Gesamtverantwortung für die Gemeindeleitung nicht delegieren - auch nicht durch Aufgliederung in eine Vielzahl von Teilaufgaben. Die Führung der in ihren möglichst weit gefassten Delegationsbereichen selbständigen Mitarbeiter umfasst Zielsetzung, Information und Steuerung (Beratung, Korrektur, Kritik).

In jedem Aufgabenbereich muss es konkrete Ziele geben, die der Mitarbeiter erreichen soll. Über diese Ziele entscheidet der Priester als Gemeindeleiter, aber er entscheidet in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern. Er beteiligt sie an der Erarbeitung der Ziele, vermittelt ihnen die dazu notwendigen Hintergründe und bespricht mögliche Beiträge der Mitarbeiter. Es soll erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter mit den Zielen identifizieren. Eine solche gemeinsame Festlegung der Ziele eines Aufgabenbereichs hat offensichtlich eine enorm motivierende Kraft. Voraussetzung ist dabei immer, dass keine kleinlichen Vorschriften gegeben werden. Je größer der Freiheitsgrad der Mitarbeiter, desto kreativer können sie in der Verwirklichung des Ziels vorgehen.

Während der Aufgabenerfüllung ist zwischen Priester und Mitarbeiter eine gegenseitige Informationspflicht gegeben. Der Priester informiert den Mitarbeiter über alles, was unmittelbar oder auch mittelbar Einfluss auf seine Aufgabe hat. Der Mitarbeiter informiert in angemessenen Zeitabständen über den Fortgang der Aufgaben. Auf Anforderung berät der Priester den Mitarbeiter, ohne sich jedoch in den Delegationsbereich einzumischen. Er lässt es auch nicht zu, dass der Mitarbeiter die Aufgabe ganz oder teilweise unter dem Vorwand der Einholung eines Rats an ihn zurück delegiert.

Es gibt nur zwei Fälle, in denen der Priester verpflichtet ist einzugreifen - wodurch das Prinzip der Delegation nicht durchbrochen wird. Der erste Fall ist

die Überschreitung des Delegationsbereichs durch den Mitarbeiter. Hier muss es zu einer klarstellenden Begrenzung des Delegationsbereiches kommen. Aber diese Pflicht darf nicht zum Vorwand genutzt werden, einfach in den Delegationsbereich hinein zu regieren, wenn einem das nicht passt, was der Mitarbeiter tut. Diese Versuchung ist besonders dann groß, wenn man es selber ganz anders getan hat oder hätte oder dann, wenn in der Gemeinde Kritik am Mitarbeiter laut wird. In diesen Fällen kann es höchstens zu einer Beratung des Mitarbeiters kommen - er entscheidet innerhalb der ihm übertragenen Aufgabe selbst, inwieweit er diesen Rat berücksichtigt. Der Priester hat die Pflicht, die Handlungsfreiheit des Mitarbeiters zu schützen.

Der zweite Fall eines notwendigen Eingriffs ist dann gegeben, wenn sich herausstellt, dass der Mitarbeiter offensichtlich ungenügend qualifiziert ist (so dass man ihm diese Aufgabe eigentlich nicht hätte delegieren dürfen) und diese Mängel sich nicht in zumutbarer Zeit abstellen lassen. Wiederum gilt: eine von der Meinung des Priesters abweichende, aber begründete und zulässige Aufgabenerfüllung ist kein Beweis für Unfähigkeit. Man wird die Delegation auch nicht beschneiden oder gar entziehen, wenn die Möglichkeit besteht, durch Ausbildungsmaßnahmen und Beratung auf die Dauer zu befriedigenden Ergebnissen zu kommen.

Nach der Aufgabenerfüllung oder bei einer Daueraufgabe mindestens jährlich folgt die Beurteilung. Der Priester berücksichtigt dabei die besonderen Umstände des Einzelfalls. Diese Beurteilung wird mit dem Mitarbeiter (unter vier Augen) besprochen. Der Mitarbeiter äußert sich zur Beurteilung seiner Arbeit. Gemeinsam werden, wo Defizite erkannt wurden, geeignete Förderungsmaßnahmen festgelegt. Diese können auch in der Übertragung neuer Aufgaben bestehen.

Die Form der Gespräche darf die Würde des Mitarbeiters nicht verletzen. Es ist deshalb wichtig, zwischen Korrektur und Kritik zu unterscheiden. Die Korrektur betrifft den Fall, dass der Mitarbeiter zwar das Richtige wollte, es aber nicht geschafft hat, das Ziel zu erreichen. Kritik ist da angebracht, wo der Mitarbeiter es am guten Willen fehlen ließ. Offensichtlich ist, dass man sich hüten muss, durch eine verletzende Form die Mitarbeiter zu frustrieren, wo doch die Motivation das Ziel dieser Gespräche ist. Sonst ziehen sich Hauptberufliche in eine gleichgültige Haltung (innere Kündigung) zurück und Ehrenamtliche „werfen den Kram hin“. Lob der ausreichenden oder gar guten Leistung ist notwendig.

Wenn man einen realistischen Maßstab anlegt, dürfte klar sein, dass unsere Priester mindestens ausreichend, vielfach sogar sehr gut für die dargestellte Führungsaufgabe qualifiziert sind. Menschliches Verhalten - und Führungsverhalten gehört dazu - kann sich nur langsam ändern und wird immer unter Unzulänglichkeiten leiden. Das sollte aber - wie auf so vielen Gebieten mit moralischem Anspruch - nicht dazu führen, dass alles so bleibt wie es ist.

Die Ausführungen zeigen deutlich, welche großartige Führungsaufgabe der Priester hat, wenn er die von Gott der Kirche geschenkten Charismen entdecken und fördern soll. Sie zeigen aber auch, wie groß seine Verantwortung ist, dass durch die Entfaltung dieser Charismen die Kirche ihre Aufgaben in unserer Zeit wahrnehmen kann.