

## 2.5 Kultur des Umgangs

*Peter Seiler*



## Debattieren im Pfarrgemeinderat – aber wie?

### Gemeinsam geht es leichter

Wenn man sich die verschiedenen Dienste des Pfarrgemeinderates betrachtet, dann stellt man zunächst fest, daß in den letzten Jahren viele unterschiedliche Impulse in den Pfarrgemeinden wirksam geworden sind. Christen sind sehr oft bereit zur Übernahme einer Aufgabe in der Kirche. Die Reform der Liturgie, die Einrichtung der Pfarrgemeinderäte, die Einführung der verschiedensten pastoralen Dienste und Aufgaben im Sinne des Laienapostolats haben Möglichkeiten geschaffen, die den Pfarrgemeinderäten konstruktive und aktive Mitwirkung ermöglichen.

Gleichwohl zeigen jene, die in den Pfarrgemeinderäten tätig sind, oft Unsicherheit und manchmal Resignation. Die Gründe sind vielfältig: Die Sorge um die rechte Entwicklung der Kirche, Unklarheit im Verständnis der eigenen Rolle, wachsende Ansprüche, Mangel an Zusammenarbeit und manches andere. Es ist zu beobachten, daß die Überalterung der im aktiven Dienst stehenden Priester kontinuierlich zunimmt. So ist die Frage des Priesternachwuchses zu einer Lebensfrage der Kirche geworden. Andererseits sind die Priester sehr häufig nicht mehr auf sich alleine gestellt. Seit Jahren steigt die Zahl qualifizierter Laientheologinnen und -theologen, die hauptberuflich im Dienst der Gemeinde stehen und den Pfarrer entlasten. So versteht es sich von selbst, daß das Zeugnis für das Evangelium Christi und der Dienst am Menschen in unseren Gemeinden nur in gemeinsamer Verantwortung aller gelingen kann.

An anderer Stelle dieses Handbuches wird betont, daß der Auftrag der Laien in der Welt und für die Welt zugleich ein wesentlicher Dienst in der Gemeinde und für die Gemeinde ist. Die Laien sollen vor allem ihre eigenen Erfahrungen und die Probleme der heutigen Gesellschaft in das Leben der Gemeinde einbringen und dafür sorgen, daß diese lebendig und offen bleibt für die vielfältigen Fragen und Nöte der Menschen. Damit alle ihre Verantwortung für die Gemeinde auf wirksame Weise wahrnehmen können, gibt es in der Kirche Gremien der gemeinsamen Verantwortung, weshalb auf der Ebene der Pfarrgemeinden Pfarrgemeinderäte eingerichtet worden und aktiv sind. Damit dies immer

## 2.5 Über die Kultur des Umgangs im Pfarrgemeinderat

von Peter Seiler

gelingt, sind alle auf eine gutwillige Zusammenarbeit verwiesen. Gerade die Zusammenarbeit aller im einen Dienst der Gemeinde findet ihren Ausdruck vor allem im Pfarrgemeinderat (Synodenbeschluß: Die pastoralen Dienste in der Gemeinde, 6.1). Die Pastorkonferenz einer Gemeinde, also Geistliche und hauptamtliche Laienmitarbeiter, und der Pfarrgemeinderat müssen in Zukunft noch mehr denn je miteinander planen und ihre Initiativen und Zuständigkeiten aufeinander abstimmen (ebd.). Die Aufgaben der Pfarrgemeinderäte sind in den jeweiligen diözesanen Satzungen beschrieben. Es ist das Anliegen dieses Handbuches, diese Aufgaben zu ergänzen und zu erweitern und umfassend darzustellen. In allem aber kommt zum Ausdruck, daß der örtliche Pfarrgemeinderat, bevor er tätig wird, beraten, urteilen und beschließen muß. Dafür sind sehr regelmäßige und häufige Sitzungen notwendig. Das Gelingen solcher Sitzungen und der Beitrag des Vorsitzenden dabei wird im Kapitel 2.6 ausführlich dargestellt. Eine Beobachtung jedoch veranlaßt, diesem Kapitel eines voranzustellen, das sich mit der Kultur des Umgangs miteinander beschäftigt. Die Erfahrung zeigt nämlich, daß in vielen Pfarrgemeinderäten es weder am Willen noch an Sachkenntnis fehlt. Der Mangel besteht vielmehr in der richtigen Gesprächs- und Streitkultur. Streiten im Sinne des Meinungsaustausches ist wichtig, wenn und weil es sein muß; aber so darf es nicht sein, daß man anschließend unversöhnlich auseinandergeht.

### Grundregeln für die Kultur des Dialogs

Der Dialog im Pfarrgemeinderat setzt die Bereitschaft zur Kommunikation voraus. Kommunikationsbereitschaft bedingt damit auch die Fähigkeit zur Kommunikation, also jene Fertigkeit, sich anderen gegenüber verständlich zu machen und auszudrücken, aber auch Botschaften und Informationen zu empfangen und sie zu reflektieren. Pfarrgemeinderatssitzungen leben vom Dialog und der sprachlichen Auseinandersetzung. Damit dieser Dialog im Pfarrgemeinderat gelingt, gibt es einige Grundlagen aus der Kommunikationslehre, die an dieser Stelle beschrieben werden sollen.

## Die zwei Ebenen des Gespräches

Kommunikation bedeutet soviel wie Verbindung, Mitteilung und Verständigung. Sie ist sozialer Kontakt im Sinne des Gebens und Empfangens von Informationen und, allgemeiner, die Verständigung im Umgang der Menschen untereinander durch Signale, Zeichensysteme und Sprache. Dabei kann man beobachten, daß Mißverständnisse, offene und versteckte Konflikte, Aggressionen und Widerstände unter den Menschen zunehmen. Auch im Pfarrgemeinderat verläuft das Bemühen um Verstehen und Verständigung manchmal recht schwierig. Häufig eckt man schon mit einer ganz einfachen Aussage an, oft wird eine schlichte Frage schon als Vorwurf empfunden. Wie kommt das?

Jeder Mensch sendet und empfängt gleichzeitig jede Information auf mindestens zwei Kanälen:

- Auf dem einen Kanal wird der sachliche Inhalt einer Information oder einer Frage gesendet.
- Auf einem anderen, außerordentlich wirksamen Kanal wird synchron, also gleichzeitig zur Sachaussage eine Beziehungsaussage gemacht. Mehr oder minder gibt diese klar zu erkennen, welche Beziehung der Sender zu dem Empfänger unterhält oder pflegen will und was er vom Empfänger hält, beziehungsweise umgekehrt.

Diese zweidimensionale Kommunikation (Sachebene und Beziehungsebene) braucht keinesfalls nur sprachlich zu erfolgen. Sprachliche und nichtsprachliche Signale (Gestik, Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung) vermischen sich eigentlich stets miteinander, und zwar so, daß der Empfänger sie auf seine Weise, nach seinem Empfinden und Befinden entschlüsselt. Er kann zum Beispiel die Beziehungsinformationen übersensibel heraushören und dabei die Sachbotschaft kaum zur Kenntnis nehmen. Wie die Botschaft ankommt, ist sicher zu einem Teil vom Sender zu beeinflussen, hängt aber auch stark vom Empfänger ab. Sobald die Beziehung gestört ist, kommt kaum eine konstruktive Kommunikation zustande. Erreicht man im Pfarrgemeinderat sein Gesprächsziel (was will ich sagen und mitteilen) nicht, mag es allzu häufig daran liegen, daß die personale, die zwischenmenschliche Beziehung gestört ist. In diesem Fall nützt der Versuch einer rein sachlichen Klärung und Argumentation wenig. Zunächst muß die Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern positiv gerichtet werden, das heißt, es muß die richtige Wellenlänge hergestellt werden.

## Damit das Gespräch gelingt

Zu den Arten der verbalen Kommunikation zählt das Gespräch, der Dialog zwischen zwei oder mehreren Gesprächsteilnehmern. Ziel des Gesprächs ist es stets, eine gelungene Verständigung und Übereinstimmung herbeizuführen und Zustimmung zu finden. Die ange-

strebte Verständigung im Sinne des Dialogs im Pfarrgemeinderat gelingt, wenn zusätzlich zu der positiven Beziehungsebene der Gesprächsteilnehmer untereinander der folgende Bedingungen beachtet werden, nämlich:

## Äußere Bedingungen

Die Wahl der Räumlichkeit, die optimale Sitzordnung, die Wahl des Tages und Zeitpunktes, der Umfang der Tagesordnung, die Sitzungsdauer, die Atmosphäre des Raumes, die rechtzeitige Einladung unter Bekanntgabe der Tagesordnung.

## Innere Bedingungen

Höflichkeit, Vertrauen, Offenheit, Takt, Rücksichtnahme, Zuhören können, Aufgeschlossenheit, Einfühlungsvermögen, die persönliche Verfassung, Vorurteilsfreiheit, Kompetenz in der Sache, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, den anderen ausreden lassen und ihn nicht unterbrechen, sich selbst disziplinieren und an die Reihenfolge der Redner halten.

## Vermeidbare Hindernisse

Eile, Ablenkung, Zerstreuung, Ermüdung, Überforderung in der Sache und in der Sprache (Gebrauch von Fremdwörtern), Mißtrauen, Kontaktarmut, Ängstlichkeit, Unsicherheit, Vorurteile, Verallgemeinerungen im Sinne von: immer, stets, niemals und so fort, Unaufrichtigkeit.

## Konflikte und wie man damit umgeht

Vorab ist festzuhalten: Überall, wo Meinungen ausgetauscht werden, gibt es in der Ansicht und Darstellung Unterschiede, solche die überbrückbar sind und solche, die unüberbrückbar scheinen. Es ist deshalb eines zur Kenntnis zu nehmen; überall, wo es Meinungsunterschiede gibt, erwachsen daraus auch Konflikte. Konflikte sind von Haus aus nichts Übles, das Übel entsteht im falschen Umgang mit diesen Konflikten.

Nötig ist eine bestimmte Konfliktbereitschaft, das heißt, den Problemen darf man nicht aus dem Weg gehen, sondern es ist die Bereitschaft zu entwickeln, sich ihnen zu stellen und zu versuchen, mit den Konflikten, den Meinungsunterschieden richtig umzugehen. Konfliktbereitschaft verlangt aber auch immer Versöhnungsbereitschaft. Das einzelne Pfarrgemeinderatsmitglied muß erfahren, daß man nicht mit dem Kopf durch die Wand kann; daß man sich nicht beleidigt zurückziehen kann, wenn man nicht recht bekommt; daß es zu den demokratischen Spielregeln gehört, sich nicht in den Schmollwinkel zurückzuziehen, wenn man bei einer Abstimmung unterliegt. Das Austragen von Kon-

fliken verlangt vom einzelnen auch ein gehöriges Maß an psychischer Belastbarkeit. Man muß nicht alles, was ein wenig härter formuliert wird, gleich auf die Wagschale legen oder/und auf sich persönlich beziehen. Diesbezüglich ist es gut, seine eigenen Empfindlichkeiten zu überdenken. Man sollte sich auch daran gewöhnen, auch einmal mit Konflikten zu leben, das heißt, nicht jeder Meinungsunterschied muß unbedingt aus der Welt geschafft werden, um die Welt als heil zu empfinden oder zu erfahren. Mancher unnötige Konflikt kann allerdings vermieden werden.

Zur Bewältigung von Konflikten gehört deshalb auch die Überlegung, ob sich nicht mancher Streit und Konflikt vermeiden läßt. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Pfarrgemeinderatssitzung ordentlich vorbereitet wird, das heißt, wenn der Sitzung eine Besprechung der Anliegen im Vorstand vorausgeht und man dadurch ein wenig die Luft aus brisanten Themen nimmt. Eine Tagesordnung darf auch nur so viele Punkte enthalten, wie an einem Abend zu bewältigen sind. Grundsätzlich gilt es, jene Regeln und Empfehlungen zu beherzigen, wie sie im Kapitel über die Pfarrgemeinderatssitzung gegeben werden.

## Diskutieren im Pfarrgemeinderat – aber richtig

Die Diskussion im Pfarrgemeinderat, häufig verbunden mit Entscheidungscharakter, bedarf der besonderen Vorbereitung und Aufmerksamkeit. Zu beachten ist dabei für jeden Gesprächsteilnehmer, jene persönlichen Eigenschaften einzusetzen, die für jedes gute Gespräch wichtig sind. Dazu gehören Wissen, Können, Kompetenz, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Geduld, Sachlichkeit, Höflichkeit, Rücksichtnahme, Takt und das Zuhören können. Gespräche werden um so erfolgreicher geführt, je mehr man seinen Gesprächspartner achtet und seine Würde nicht verletzt. Ein guter Gesprächsteilnehmer wird deshalb folgende Regeln beachten:

- sich selbst auf das Gespräch gut vorbereiten,
- seinen eigenen Standpunkt darlegen und ausreichend begründen,
- mehrere Beispiele anführen,
- daraus die Schlußfolgerung ziehen,
- mögliche Gegenargumente und Einwände überlegen und bedenken,
- eigene Gegenantworten vorbereiten,
- dem Gesprächspartner zuhören und ihn ausreden lassen, den Standpunkt des Gesprächspartners reflektieren sowie positive und negative Folgen der Sachlage in die dann folgende Antwort einbeziehen,
- das eigene Ziel des Gesprächsgrundes nicht aus dem Auge verlieren,

- den Gesprächspartner in seinen Argumenten zwar bestärken, ihn durch Lob oder Kritik zu einem Umdenkungsprozeß ermuntern,
- bei den Reaktionen des Gesprächsteilnehmers überprüfen, ob die Beziehungsebene gestört ist. Sie ist im Zweifelsfall zunächst wieder positiv herzustellen (zum Beispiel sich entschuldigen: so war es nicht gemeint).

## Gespräche müssen geleitet werden

Nachdem es sich bei den Pfarrgemeinderatssitzungen regelmäßig um Diskussionen, also um Gespräche mit mehreren Teilnehmern, handelt, ist in jedem Fall darauf zu achten, daß ein Gesprächsleiter vorhanden ist, das ist normalerweise die/der Pfarrgemeinderatsvorsitzende, die/der den geregelten Ablauf sichert. In der Regel sollen bei einer Diskussion Anregungen und Vorschläge eingebracht werden. Der Gesprächsleiter muß deshalb sehr gewandt sein und sich hüten, seine eigene Meinung durchzusetzen, selbstverständlich soll er seine Meinung äußern. Er muß ausgleichend wirken, verschiedene Standpunkte annähern, Anregungen geben, das Gespräch befruchten, ohne selbst einen vorverurteilenden Standpunkt einzunehmen.

Insofern wird von ihm Selbstdisziplin und Toleranz erwartet, das Zurückstellen der eigenen Meinung und die Fähigkeit, Gegensätze aufzuzeigen und Gemeinsamkeiten herauszustellen. Nach ausreichender Debatte, bei der alle zu Wort gekommen sind, die sich gemeldet haben, und bei der auch Entscheidungen zu treffen sind, kann nun durch Abstimmung und Mehrheitsbeschluß eine klare Entscheidung getroffen werden. Für den Gesprächsleiter gilt nun:

- alle Argumente zu sammeln, gegenüberzustellen, die Beiträge zu verknüpfen, Übereinstimmungen festzustellen und Unklarheiten auszuräumen, sodann
- das Gesprächsergebnis zu formulieren und zur Abstimmung zu bringen.

## Abstimmungen brauchen Mehrheiten

Abstimmungsergebnisse haben gelegentlich ihre Tücken. Normalerweise wird im Pfarrgemeinderat mit einfacher Stimmenmehrheit abgestimmt. Was heißt Stimmenmehrheit?

Die *Mehrheit* ist das für einen Beschluß erforderliche Verhältnis der positiven Stimmen zur Gesamtzahl der Stimmen.

- Einstimmigkeit: Sämtliche (anwesende) Stimmberechtigte stimmen zu.
- Einmütigkeit: Der Beschluß wird ohne Gegenstimmen (bei Enthaltungen) gefaßt.

- Qualifizierte Mehrheit (3/4-Mehrheit, 2/3-Mehrheit und ähnliche): mindestens der angegebene Anteil der (anwesenden) Stimmberechtigten.
- Absolute Mehrheit: mehr als die Hälfte der (anwesenden) Stimmberechtigten.
- Einfache Mehrheit: mehr zustimmende als ablehnende Stimmen der (anwesenden) Stimmberechtigten.
- Relative Mehrheit: der Vorschlag (oder Kandidat) mit den – gegenüber den anderen – meisten Stimmen.

Man unterscheidet übrigens jeweils die Mehrheit

- aller Stimmberechtigten oder
- aller anwesenden Stimmberechtigten oder
- aller abgegebenen oder
- aller gültigen Stimmen.

Es ist wichtig zu klären, ob die Enthaltung als gültige Stimme zugelassen ist und wie leere Stimmzettel zu bewerten sind. Üblicherweise gilt, daß Enthaltungen und leere Stimmzettel als nicht abgegebenes Votum gelten, das heißt, es bleiben zur Auswertung nur die tatsächlich abgegebenen gültigen Ja- und Nein-Stimmen und deren Mehrheitsverhältnis. Manche Satzungen (nicht jedoch die der Pfarrgemeinderäte) sehen vor, daß die Summe der Nein-Stimmen und Enthaltungen geringer sein muß als die Zahl der Ja-Stimmen.

Bei *Stimmengleichheit* gilt der Antrag, sofern eine Satzung nichts anderes vorsieht, als abgelehnt.

Zu zählen sind grundsätzlich:

- die Zahl der abgegebenen Stimmen
- die Zahl der gültigen Stimmen
- die Zahl der auf die jeweils möglichen Voten entfallenden Stimmen (Ja, Nein, Enthaltung).

## Die Beschlußfähigkeit im Pfarrgemeinderat

Die Pfarrgemeinderatssatzungen sehen Beschlußfähigkeit in dem Augenblick vor, wenn zu der Sitzung ordnungsgemäß eingeladen ist und mehr als die Hälfte der Mitglieder anwesend ist. Beide Aussagen sind gleich wichtig, denn Beschlüsse eines Pfarrgemeinderates können angefochten werden, wenn eine der beiden Bedingungen nicht erfüllt wurde.

Erfahrungsgemäß reicht es nicht aus, die Beschlußfähigkeit am Anfang einer Sitzung festzustellen (man berücksichtige Zuspätkommende und jene, die eine Sitzung vorzeitig verlassen); sie muß vielmehr zum konkreten Tagesordnungspunkt festgestellt werden, bei dem ein Beschluß zu fassen und darüber abzustimmen ist. Ist zum Zeitpunkt der Beschlußfassung/Abstimmung, die beschlußfähige Mehrheit aller Pfarrgemeinderatsmitglieder nicht mehr gegeben, so kann ein Tagesordnungspunkt zwar noch beraten, jedoch nicht mehr darüber abgestimmt werden. Die Satzungen sehen in der Regel für den Fall, daß nicht die Hälfte aller Pfarrgemeinderatsmitglieder anwesend ist, vor, daß der Pfarrgemeinderat bei der nächsten Sitzung zur gleichen Tagesordnung ohne Rücksicht auf die Zahl der Erschienenen beschlußfähig ist. Eine denkbar andere Möglichkeit ist die, daß man am gleichen Tag mit Verzögerung einer gewissen Zeit (zum Beispiel einer halben Stunde) in die Tagesordnung eintritt; dies muß jedoch in der Satzung so verankert sein.

## Zusammenfassung

Sitzungen des Pfarrgemeinderates gelingen in dem Maße, in dem die Grundbedingungen der Kommunikation beachtet werden. Sie gelingen auch, wenn eine gute Gesprächsatmosphäre hergestellt wird, der Ton und das „Klima“ stimmen und sich die Teilnehmer in Achtung voreinander begegnen. Freilich müssen auch die Selbstverständlichkeiten etwa mit Blick auf die Leitung des Gesprächs und die Abstimmungsregeln dazu gehören.