



Thomas de Nocker, Maximilian Warmbrunn, Jörn Suermann

## ZEIT ZIELGERICHTET NUTZEN

### EIN PRAKTISCHER ANSATZ ZUR WIRKUNGSORIENTIERUNG IN DER SEELSORGE

**Jeder, der in der Seelsorge tätig ist, hat ein Ziel: Er will Menschen erreichen und sie mit Gott in Berührung bringen. Die Botschaft soll überspringen, Fuß fassen, Wirkung zeigen, Leben verändern. Und dabei ist es natürlich besser, wenn zwei Personen erreicht werden als nur eine, wenn 100 Menschen erreicht werden als nur 10. Dieser Anspruch ans eigene Tun folgt aus der Bedeutung der Frohen Botschaft.**

**N**un liegt es am Wesen der Seelsorge, dass kein Mensch es selbst in der Hand hat, Gott in das Leben anderer Menschen zu bringen. Es gibt kein Patentrezept für die Herstellung dessen, was Karl Rahner die »vermittelte Unmittelbarkeit« genannt hat. In der Pastoral werden nur die Räume und Momente geschaffen, in denen Mensch und Gott in Verbindung treten können. Um Menschen zu erreichen, sollte man auch zu diesen gehen und eine Begegnung ermöglichen. Paulus ging ganz bewusst in die Metropolen der antiken Welt, da er dort Menschen ansprechen wollte. Und wer sich auf die Fahnen schreibt, Jugendliche anzusprechen, für den wird das Seniorenheim der falsche Ort sein.

Die Tatsache, dass der Heilige Geist in seinem Wehen und Wirken von keinem Menschen beeinflusst werden kann, entlastet: Eine Erfolgsgarantie gibt es sowieso nicht. Aber sie nimmt die Menschen doch nicht aus der Verantwortung, passende Räume und Momente zu schaffen, in denen er wirken kann. Eine ansprechende Liturgie, ein durchdachtes religionspädagogisches Angebot, eine passend konzipierte Firmvorbereitung oder eine gute Trauerbegleitung haben ihre Berechtigung. Gute Seelsorge hat einen Qualitätsanspruch und rechtfertigt ein Fehlen von Qualität nicht mit dem Heiligen Geist, auf den man ja bei hohem Engagement letztlich keinen Einfluss hätte. Um wirksam sein zu können, ist Qualität die Grundvoraussetzung, denn aus Lieblosigkeit kann nichts Großes entstehen.

In der Kirche wird Seelsorge heute arbeitsteilig organisiert und es werden unterschiedliche Zielgruppen betrachtet: Die Krankenhausseelsorgerin kümmert sich um Kranke, der Jugendseelsorger um Jugendliche und der Pfarrer der Stadt A kümmert sich im Schwerpunkt um die dort lebenden Menschen. In Pastorkonzepten nimmt man genauer in den Blick, wen man erreichen möchte. Das geschieht an jedem Ort individuell, da mit ganz unterschiedlicher Freu-

de und Hoffnung, Trauer und Angst die Menschen an den verschiedenen Orten stehen.

Die letzte Seelsorgekonferenz im Erzbistum Berlin am 7. Mai 2019 stand unter dem Leitwort »Wirkfaktoren in der Pastoral«: Was ist nötig, damit Seelsorge wirksam ist? Dazu gibt es eine erste, grundlegende Antwort: Dass für die Leute, die im Blick stehen, die erwähnten Räume und Momente geschaffen werden, um eine Begegnung mit Gott zu begünstigen.

Qualität ist gewiss ein solcher Wirkfaktor, der eng mit der Zeit verbunden ist, die ein/e Seelsorger/in mit den Menschen verbringt und mit der Vorbereitung auf die Begegnungen und Beziehungen: Wer nie Kontakt zu Jugendlichen hat, darf sich nicht wundern, wenn er diese nicht anspricht. Die eigene Arbeitszeit ist die kostbarste Ressource, die Seelsorgende haben. Sie ist stark begrenzt und sie sollte mit Bedacht genutzt werden: Ich muss mich entscheiden, ob ich meine Zeit im Kreis der Messdiener/innen verbringe, meine Predigt vorbereite oder einen Geburtstagsbesuch tätige. Alle drei Optionen sind wichtig, aber Zeit bleibt nur für eine. Leitend sollte sein, worbei ich als Seelsorger/in meine pastoralen Ziele am sinnvollsten erfüllt sehe: Wie viel Vorbereitungsaufwand für die Predigt halte ich für angemessen? Wie präsent will ich bei der Jugend sein? Was bewirke ich mit dem Geburtstagsbesuch?

Im Rahmen einer Umfrage mit weit mehr als 100 Seelsorgerinnen und Seelsorgern im Erzbistum Berlin wurde ausgewertet, wie die pastoralen Mitarbeitenden ihre Zeit verbringen. Die Ergebnisse sollen zur Reflexion und Diskussion anregen: Setze ich meine Zeitressourcen passend ein, so dass ich meine pastoralen Ziele gut verfolgen kann? Oder verliere ich meine Ziele aus dem Blick und merke, dass ich mein Handeln anpassen muss? Je pastoralem Raum wurden individuelle Auswertungen für die dort jeweils tätigen Seelsorgerinnen und Seelsorger erstellt.

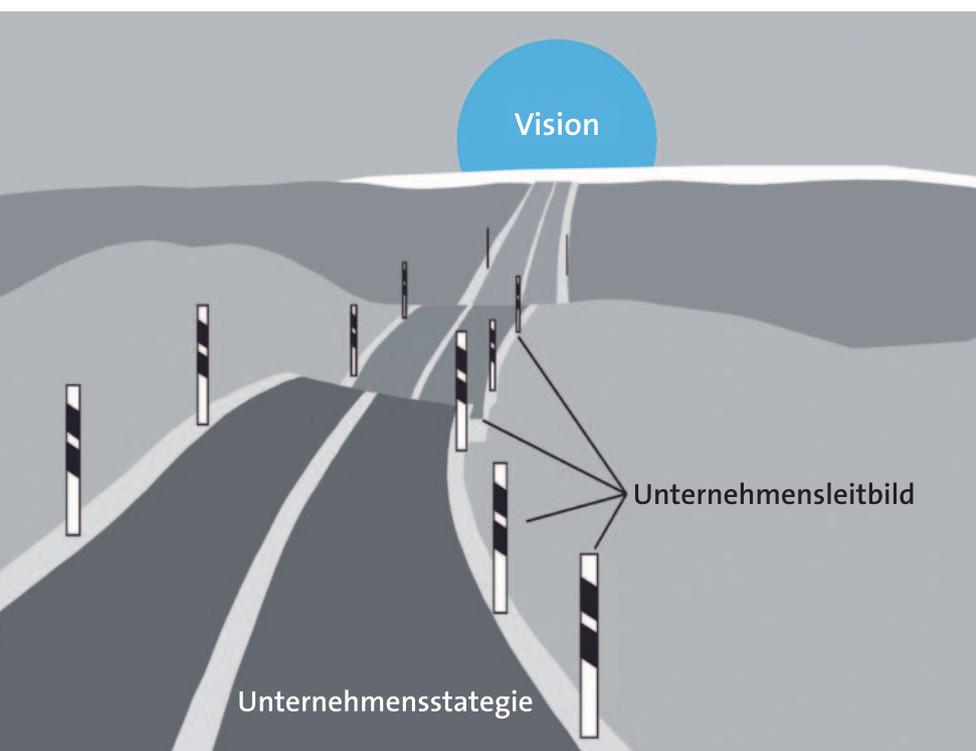
Die Ergebnisse der Umfrage sind aufgrund der kleinen Stichprobe nicht repräsentativ und bilden somit vor allem Tendenzen ab. Sie beruhen auf einer Selbsteinschätzung der jeweiligen Personen. Neben pastoralem Personal haben auch Mitarbeiter/innen des Bischöflichen Ordinariats teilgenommen. Die Ergebnisse ermöglichen spannende Einblicke, einige Einzelbeobachtungen sollen hier vorgestellt werden:

Zunächst lässt sich sagen, dass die Seelsorger/innen des Erzbistums Berlin keines der vier Wesensmerkmale der Kirche – Diakonia, Martyria, Liturgia und Koinonia – vernachlässigen. Die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche der Seelsorger/innen gleichen sich hierbei aus. Während Kategorie-seelsorger/innen fast 50% ihrer Arbeitszeit als diakonisches Handeln verstehen, sehen Gemeinde- und Pastoralreferent/innen ihren Schwerpunkt in der Verkündigung und dem Leben des Glaubens in der Gemeinschaft. Liturgische Aufgaben werden erwartungsgemäß vorwiegend von Pfarrern, Pfarrvikaren und Emeriti wahrgenommen. Mit einem Drittel der gesamten Arbeitszeit wird der größte Teil der zeitlichen Ressourcen über alle Berufsgruppen hinweg am Schreibtisch verbracht – einzige Ausnahme bilden die Kategorie-seelsorger/innen. Dies ist zunächst eine beträchtliche Zahl, doch lässt sich auch sagen, dass eine gute Predigt, die Koordination der Firmvorbereitung oder die Verwaltung des Bistums Arbeit am Schreibtisch bedeuten. Klar ist aber auch, dass ein Pastoralreferent, der fast 50% seiner Arbeitszeit am Schreibtisch verbringt, weniger Gelegenheit für direkten Kontakt mit den Menschen hat. Dies gilt auch für die in PKWs und ÖPNV verbrachte Zeit. Die Seelsorger/innen in den ländlichen Regionen Berlins verwenden mit sechs Stunden wöchentlich fast doppelt so viel ihrer Zeit für Mobilität wie die Kolleg/innen in der Stadt.

Die KiTas und Schulen bilden mit einer Stunde pro Woche investierter Zeit das Schlusslicht der pastoralen Orte. Die Altersgruppe der 0–15-jährigen ist dementsprechend – abgesehen von den Ü75 – diejenige, mit denen die Seelsorger/innen am wenigsten Kontakt haben. Um das Ziel zu verfolgen, vermehrt auch junge Menschen mit kirchlichen Angeboten anzusprechen, wäre hier sicher eine Verschiebung der Prioritäten angezeigt.

Betrachtet man die Ergebnisse der Selbsteinschätzung zur eingenommenen Rolle, sehen sich Gemeinde- und Pastoralreferent/innen vor allem als Manager/innen, Pfarrer, also Kleriker, hingegen eher in der Rolle des Verkündigers. Pfarrer, Diakone, und Emeriti weisen hier mit durchschnittlich 9 Stunden pro Woche die mit Abstand höchsten Werte auf, Gemeinde- und Pastoralreferent/innen kommen nur auf durchschnittlich 5 Stunden. Bei teilweise gleicher theologischer Ausbildung ist interessant, dass dieser Wert so weit auseinander geht. In den Pfarreien scheint demnach die Verkündigung vor allem Aufgabe der Kleriker zu sein, während sich die Laien verstärkt in der Rolle des Managers/der Managerin sehen.

Die Frage der Verkündigung ist eng verbunden mit der Frage von Mission und Kontakt zu Menschen außerhalb der verfassten Kirche. In den Leitgedanken des Erzbistums Berlin wird darauf hingewiesen, dass sich die Kirche von der Lebensumwelt hinterfragen lassen soll und die Zusammenarbeit mit ihr intensivieren. Dies kann nur funktionieren, wenn auch Zeit mit Menschen außerhalb der Kirche verbracht wird. Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass über alle Berufsgruppen hinweg 50% der Arbeitszeit mit Menschen der »Kern-Gemeinde« verbracht wird und jeweils 25% mit Personen, die eher lose zur Gemeinde gehören und Personen, die wenig bis keinen direkten Kontakt zur Gemeinde haben. Mit Blick auf die Religionszugehörigkeit zeigt sich, dass knapp 70% der Zeit mit Katholik/innen verbracht wird, jeweils 15% mit Menschen anderer Konfession/Religion und Religionsfreien Menschen. Besonders stark zeigt sich eine Unwucht bei Pfarrern, die nur ca. 9% ihrer Zeit mit Religionsfreien Menschen zu tun haben. Während diese sich also die meiste Zeit als Verkündiger verstehen, richtet sich die Verkündigung offensichtlich vor allem an die Katholik/innen im Umfeld. Den meisten Kontakt zu Religionsfreien Menschen haben die Kategorie-seelsorger/innen, was sicherlich daran liegt, dass in Krankenhäusern, Gefängnissen oder bei der Notfallseelsorge nicht nach Konfession selektiert wird. Wenn es darum geht, sich von der Lebensumwelt inspirieren zu lassen, kann diese Berufsgruppe sicher viel beitragen.



Bildquelle: Dietmar Vahs: Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch

Über die gesamte Umfrage hinweg zeigt sich also, dass die meisten zeitlichen Ressourcen über alle Berufsgruppen für Verwaltung aufgewendet werden. Besonders beim pastoralen Personal lässt sich fragen, wie diese Erkenntnis zu der Sendung der Kirche, Räume der Beziehung und Begegnung mit Gott zu öffnen, passt. Zudem werden vor allem schon der Kirche verbundene Menschen angesprochen, was die Frage aufwirft, inwiefern auch der Kirche fernstehende angesprochen werden könnten. Indem die Umfrage die Selbsteinschätzung vieler Menschen zusammengebracht hat, können die Ergebnisse ermöglichen, die Ziele pastoralen Handelns zu reflektieren und die Wirkung des täglichen Handelns auf diese Ziele hin zu überprüfen. Die aufgewendete Arbeitszeit ist hierfür sicherlich erst ein erstes Indiz, die Frage, wie Angebote bei den Gläubigen und Nicht-Gläubigen ankommen und wahrgenommen werden, ist damit noch nicht beantwortet.

Was bedeuten die Ergebnisse für die Seelsorgerinnen und Seelsorger? Die Rückmeldungen zur Seelsorgekonferenz und vergleichbaren Veranstaltungen<sup>1</sup> zeugen von mehreren Gedankenanstößen, beispielhafte Rückmeldungen werden hier aufgeführt:

- Viele gehen sensibler mit ihren begrenzten Ressourcen um: »Bei jeder Aktivität frage ich mich jetzt, ob und wie diese meinen Zielen als Seelsorger dient. Das schafft mir Gewissheit, mich auch mit gutem Gewissen von manchen Verpflichtungen lossagen zu können.«
- Die Zielgruppen werden deutlicher fokussiert: »Wir schreiben uns ja immer den Kontakt mit kirchlich Fernstehenden auf die Fahnen, aber mir ist nochmal bewusst geworden, wie wenig Zeit ich und wir alle mit dieser Zielgruppe doch verbringen. Das muss ich ändern.«
- Der Vergleich der Tätigkeitsorte und Rollen anderer Seelsorgerinnen und Seelsorger mit dem eigenen Alltag schafft für viele Gewissheit, dass manches einfach dazugehört: »Tätigkeiten am Schreibtisch werden immer verpönt, weil man dann als Seelsorger nicht bei den Menschen ist. Aber ich muss mir auch Zeit nehmen, um meine Predigt vorzubereiten.« »Ja, mir ist bewusst geworden, dass ich auch mal die Rolle als Managerin oder Organisatorin einnehmen muss, aber das gehört für mich zum Seelsorgersein auch dazu, genau wie das Pfarrfest zur Gemeinde gehört.«
- Die Perspektive aufs Team weitet sich: »Mit Blick auf die kirchlichen Grundvollzüge liegt mein Schwerpunkt als Diakon eindeutig bei ‚diakonia‘. Wenn ich aber die Gesamtsicht aller Seelsorgerinnen und Seelsorger in unserem pastoralen Raum sehe, dann freue ich mich, dass wir alle Grundvollzüge fast gleichstark im Blick haben.«

.....

1 Für Ergebnisse einer vergleichbaren Veranstaltung und mehr Hintergrundinformationen vgl. Michalke, Linda; de Nocker, Thomas: Operationalisierung einer pastoralen Strategie in Kirchengemeinden, in KVI im Dialog (2/2018); online unter [www.tsdn.info/publikationen](http://www.tsdn.info/publikationen)

Genutzt werden kann die Vergewisserung über die jeweiligen Ziele der Pastoral vor Ort z. B. auch für die Entwicklung von Pastoralkonzepten. Den Zielen liegt eine Vision zugrunde: Darauf arbeitet man hin, das hat man sich vorgenommen. Entsprechende Leitbilder weisen darauf hin, wenn man vom, rechten, zielgerichteten Weg abkommt. Und diese Leitbilder werden zu einer Unternehmensstrategie konkretisiert. Die Graphik aus einem weltlichen Management-Lehrbuch zeigt die Systematik auf, übertragen lassen sich die Grundgedanken auch auf Organisationen der Pastoral.



Thomas de Nocker



Maximilian Warmbrunn



Jörn Suermann

Prof. Dr. Thomas de Nocker,  
nach Promotion in Pastoraltheologie nun BWL-Professor für  
Strategisches Management an der FOM-Hochschule in Essen,  
Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare

Maximilian Warmbrunn,  
Studium der kath. Theologie und Wirtschaftswissenschaften  
an der WWU Münster und Gregoriana in Rom

Jörn Suermann,  
Betriebswirt und Promovend im Spannungsfeld  
von Führung und Ethik in Osnabrück, langjährige Beratungs-  
und Berufserfahrung in der kirchlichen Verwaltung  
und im konfessionell getragenen Gesundheitsbereich