

Operationalisierung einer pastoralen Strategie in Kirchengemeinden

Zielgerichtete Nutzung der Arbeitszeiten des Seelsorgeteams

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Linda Michalke

Wenn erfolgreiche Unternehmen **wandelnden Umweltbedingungen** ausgesetzt sind, dann durchlaufen sie einen strategischen Veränderungsprozess, um Kundenwünschen besser nachkommen und eigene Stärken optimal zur Geltung bringen zu können. In gleicher Weise kann auch eine Kirchengemeinde ihre zukünftige Strategie festlegen und damit einen Weg beschreiben, wie sie in Zukunft ihre Ziele bestmöglich verfolgen will.

Klassischerweise verläuft ein **Strategieprozess in drei Schritten**. Zuerst wird ein Zielbild, eine Vision beschrieben. Dabei wird gekennzeichnet, wo man hin will: Was man erreichen möchte, wonach man sich ausrichtet und wie die Organisation aussieht, die dieses schaffen soll. Zweitens wird die aktuelle Situation mit ihren Stärken und Schwächen beschrieben.

Dieser Schritt ist von Bedeutung, da man genau erfassen sollte, welches der Ausgangspunkt ist und wo sich Potentiale zur Weiterentwicklung befinden könnten. Drittens wird ein Weg skizziert, wie das Zielbild erreicht werden kann: In welche Richtung geht es? Welche Entwicklungsschritte sind nötig? Wo ist man nicht auf das definierte Ziel ausgerichtet?

In diesem Kontext sollen einige der typischen Begriffe bildhaft erläutert werden. Als orientierendes Zielbild dient eine Vision. Das Symbol einer Sonne am Horizont eignet sich als Veranschaulichung, da die auf- oder

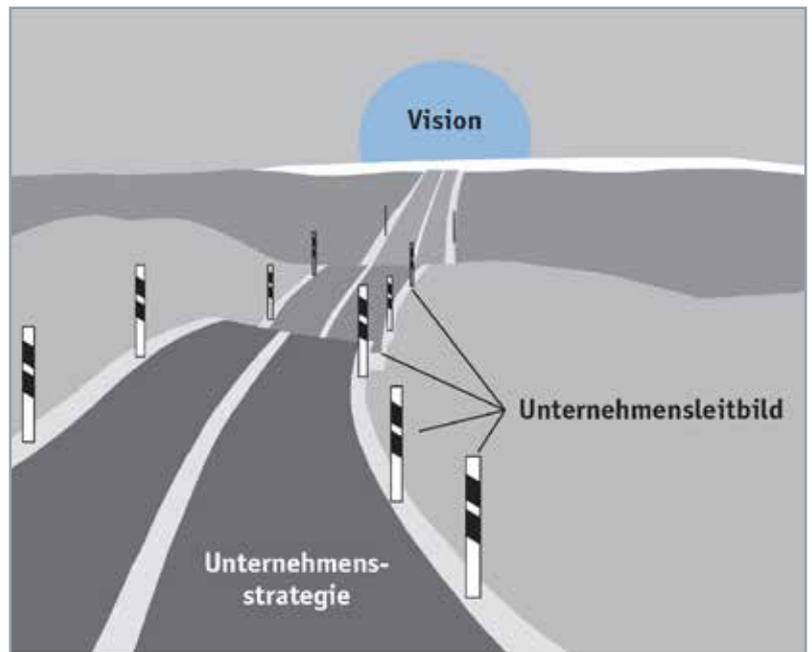


Abb.: Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Linda Michalke nach D. Vahs

Begriffsverdeutlichungen im Strategieprozess

untergehende Sonne nur scheinbar die Erde berührt und als Vision zwar immer unerreichbar bleibt, aber trotzdem richtungsweisend ist.

Kirchengemeinden, die sich dem Ziel verschreiben, allein nach Gottes Willen zu leben, wissen selbstverständlich, dass dieses bei aller menschlichen Schwachheit auf Erden nicht konsequent erreicht werden kann; trotzdem ist die Ausrichtung darauf gut und richtig.

Ein Unternehmensleitbild markiert konkrete Anforderungen, deren Befolgung wie Orientierungsmarken auf das Ziel hinweisen. Die **Unternehmensstrategie**, der Weg vom Hier und Jetzt zum anvisierten Ziel, richtet sich an eigens formulierten Leitbildern aus.

Strategieprozesse in Kirchengemeinden erleichtern einen gezielten Ressourceneinsatz

Im Folgenden wird beispielhaft erläutert, wie in einer ausgewählten Kirchengemeinde die Strategie konkretisiert und somit ein Weg zur Vision ausgestaltet werden konnte. Gegenstand der Behandlung ist eine große katholische Pfarrei mit ca. 20.000 Gläubigen einer mittelgroßen Stadt samt ihrer umliegenden Dörfer in Nordwestdeutschland. Die Pfarrei wird von einem ca. zehnköpfigen Team an Seelsorger/innen betreut: Dem leitenden Pfarrer, Kaplänen, Pastören, Pastoralreferent/innen, Gemeindereferent/innen und Diakonen.

In einem einjährigen, kräftezehrenden Prozess wurde ein **Pasto-**

ralplan als Vision entwickelt und schließlich in Kraft gesetzt. Die dort festgeschriebenen Ziele sind allgemein gehalten und stehen unter dem Motto „Gottes Liebe und Nächstenliebe erfahrbar machen“: Man will sich an den kirchlichen Wesensmerkmalen „Diakonie“, „Liturgie“, „Verkündigung“ und „Gemeinschaft“ orientieren, die vier Begriffe werden jeweils kurz beschrieben. Menschen jenseits der „Kerngemeinde“ sollen zudem stärker erreicht werden, der zentrale Schwerpunkt des Pastoralplans ist die zum Ziel gesetzte Korrelation von Glaubens- und Alltagsleben. Für den normalen Pfarreienalltag und die Arbeit der Seelsorger/innen hat sich aber erst einmal noch nichts geändert.

Die den Kern des strategischen Prozesses betreffende Fragestellung liegt jedoch nicht in der Zieldefinition, sondern in der Konkretisierung der Schritte dorthin. Für das Seelsorgeteam war dies die **zentrale Herausforderung**: Was heißt die vereinbarte Zielbestimmung für uns Seelsorger/innen im Alltag? Wie richte ich meine Tätigkeitsschwerpunkte neu aus und fokussiere meine Energien? Ohne ein Aufzeigen möglicher Schritte auf dem Weg zum Ziel, wird eine verabschiedete Vision hinfällig und verliert ihre Orientierungsfunktion.

In einem Tagesworkshop wurden diese Fragen daher ausführlich behandelt. Ausgangspunkt für die Bedeutung des Pastoralplans - also die neue strategische Ausrichtung - bezüglich des **Alltags der Seelsorgenden**, war der zeitliche Faktor. Die **Zeit des Pastoralteams ist begrenzt** und Anspruch sollte es sein, wertvolle Zeit vorrangig für solche Aktivitäten zu nutzen, die zur Zielerreichung beitragen.

Das eigene Tun bzw. die dafür verwandte Zeit soll dahingehend reflektiert werden, ob man einzeln

und gemeinschaftlich auf die Ziele des Pastoralplans hinarbeitet. „Zeitverschwendung“ durch **falsche Prioritäten** kann und will man sich nicht leisten. Der Tag der Mitarbeitenden ist schon voll, wer zeitaufwändig neue Wege gehen will, der muss alte verlassen.

Beeindruckt hat das Seelsorgeteam eine einfache Rechnung: Nimmt man alle Kosten zusammen, die für die Seelsorge entstehen (Löhne als Vollkosten, Ausbildungskosten, Büromieten, weitere Unterstützungsdienstleistungen etc.), dann kostet dem Bistum oder der Landeskirche **eine Stunde Seelsorge ca. 100 Euro**. Mit ihren zeitlichen Ressourcen sollten die Seelsorgenden also reflektiert und vorsichtig umgehen, auch finanziell gesehen sind diese wertvoll.

Einer Diskussion am Workshoptag über die Prioritäten in der eigenen Arbeit und Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit war eine **Befragung des Seelsorgeteams** mit der Bitte vorausgegangen, darin Auskunft über die jeweiligen aktuellen Tätigkeiten zu geben.

Zusammen mit dem bereits vorliegenden Pastoralplan wurde erst damit eine Grundlage geschaffen, um - im Hinblick auf die Vision - Wege zu beschreiben und Maßnahmen zu vereinbaren. Die Ergebnisse der Auswertung und gemeinsamen Diskussion sind auch für andere Verantwortungsträger in der Kirche interessant und sollen daher im Folgenden vorgestellt werden.

Zeit stellt eine der wichtigsten Ressourcen von Seelsorger/innen dar

Das **gesamte Seelsorgeteam** mit Voll- und Teilzeitbeschäftigten erreicht in der Selbstauskunft eine aufsummierte **tatsächliche Wochenarbeitszeit von 400 Stunden**. Dies ist deutlich mehr als die

vertraglich festgelegte Dienstzeit, eine solche Differenz ist bei Seelsorgenden jedoch üblich. Wie bereits angedeutet, ist eine weitere Erhöhung der Arbeitszeit aufgrund der starken Auslastungen nicht möglich.

Als einziger Weg, um in der Kirchengemeinde wirksam zu werden, lässt sich eine neue Fokussierung und bessere Einteilung zeitlicher Ressourcen beschreiben. Die erhobenen Informationen zu den Tätigkeiten waren daher Ausgangspunkt der Überlegungen, wie sich der Zeiteinsatz stärker als bisher an den definierten Zielen orientieren kann.

Veränderungsprozesse betreffen die Präsenz eines Pastoralteams an verschiedenen Arbeitsorten

Gefragt wurde zum Beispiel nach den Orten, an denen die Seelsorger/innen eines Pastoralteams in ihrer Arbeitszeit tätig sind. Zur Auswahl standen die folgenden klassischen Bereiche: Kirche, Schule, Kita, Jugendheim/Jugendräume, Krankenhaus, andere Sozialeinrichtung, Seniorenheim, eigener Schreibtisch, Besprechungsraum, Privathäuser/-wohnungen anderer Personen und Feste. Einen Großteil ihrer Arbeitszeit verbringen die Mitglieder des befragten Pastoralteams in der Kirche und am eigenen Schreibtisch, mit 19% und 20% sind dies die beiden Maximalwerte.

Wesentliche Arbeitsorte sind außerdem der Besprechungsraum und Privathäuser/-wohnungen anderer Personen, welche durchschnittlich mit jeweils 13% bewertet wurden. Nur einen geringen Anteil der Arbeitszeit verbringen die Seelsorgenden auf Festen, in der Kita, in Jugendheim/Jugendräumen, anderen Sozialeinrichtungen oder im Seniorenheim. Diese Orte wurden mit lediglich 3-4% genannt.

KIRCHEN

Alle Zahlen sind in der folgenden Darstellung nochmals veranschaulicht.

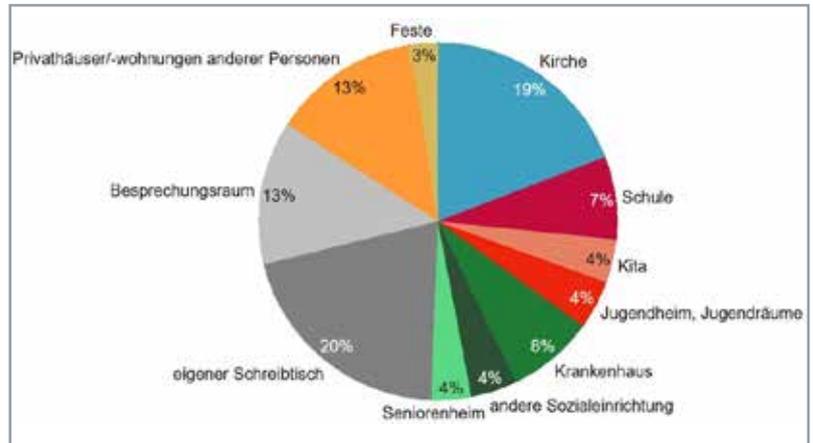
Die investierten 20% am eigenen Schreibtisch erwiesen sich als eine Bestätigung zuvor vorgenommener Einschätzungen und als eine realistische Angabe in Bezug auf vor- und nachbereitende Tätigkeiten am eigenen Arbeitsplatz im Kontext Pastoral. Ein guter Gottesdienst bedarf eben einer guten Vorbereitung.

Gleichzeitig musste jedoch festgestellt werden, dass Arbeitsorte im Kinder- und Jugendbereich mit insgesamt 15% im Vergleich zu der Arbeit mit vorrangig älteren Menschen in Krankenhaus, Seniorenheim und anderen Sozialeinrichtungen (insgesamt 16%) und in Bezug auf die gewünschten Zielvorstellungen der Seelsorger/innen nicht sehr stark ausgeprägt sind: Eine zum Ziel gesetzte, verstärkte Präsenz an Orten, die den Kontakt zu jungen Menschen herstellen könnten, lässt sich bisher nicht beobachten.

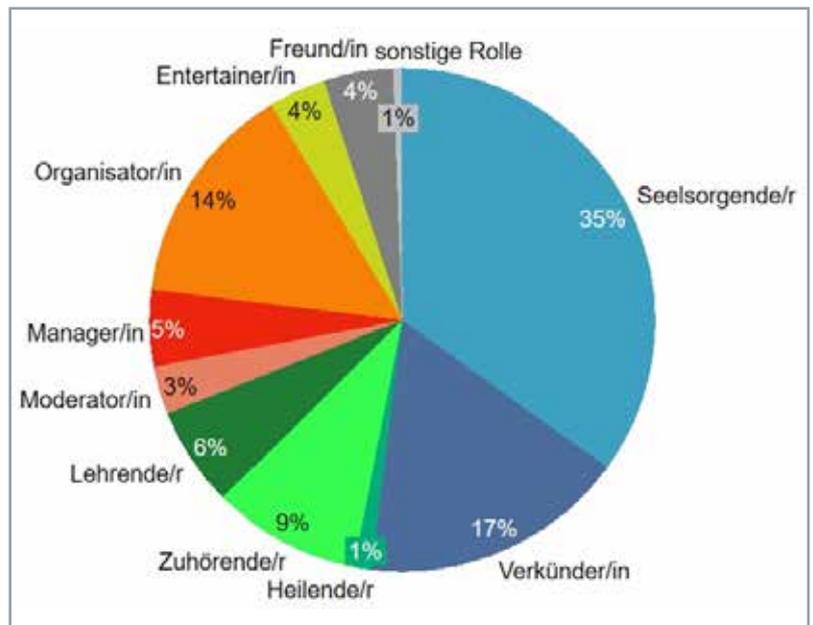
Die Umfrageergebnisse verwunderten zwar nicht, konnten ein diffuses Bauchgefühl jedoch zweifelsfrei dokumentieren. Konstruktiv diskutiert wurde nicht zuletzt auch die Frage, warum sich Seelsorgende zu einem **so großen Anteil in kircheneigenen Gebäuden** aufhalten und ihre Arbeitsorte nicht vermehrt – außerhalb des Kontextes Kirche – an den Menschen ausrichten.

Erfolgreiche Zusammenarbeit in Pastoralteams wird durch übereinstimmende Rollenwahrnehmungen gefördert

Auch die **Rollenverständnisse** innerhalb des vorgestellten Pastoralteams wurden erhoben. Alle Befragten konnten für elf verschiedene Rollen angeben, zu wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit sie entsprechende Selbstbilder wahr-



Antworten der Seelsorgenden zu der Frage „An welchen Orten sind Sie in Ihrer Arbeitszeit tätig?“



Antworten der Seelsorgenden zu der Frage „Wie nehmen Sie Ihre Rolle in Ihrer Arbeit wahr?“

nehmen. Die Zusammenfassung aller Angaben ergab, dass sich die Mitarbeiter/innen des befragten Pastoralteams in ihrer Arbeit hauptsächlich, mit insgesamt 35% und somit 140 Stunden pro Woche, als Seelsorgende/r verstehen.

Die differenzierte Analyse der Ergebnisse nach einzelnen Personen zeigte, dass sich gerade im Gegensatz zu den Arbeitsorten einzelne Rollen nicht eindeutig einzelnen Personen zuschreiben lassen,

sondern die verschiedenen Personen ihre Rollen ähnlich wahrnehmen. Das überraschte. Weder war der leitende Pfarrer nur „Manager“ und „Entertainer“, noch war der Krankenhausesorger ausschließlich „Seelsorger“ oder „Zuhörender“.

Als starkes Indiz für die Zufriedenheit mit dem eigenen Beruf als Seelsorger/in konnte die Übereinstimmung mit der in allen Profilen schwerpunktmäßig festgestellten

Abb.: Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Linda Michalke

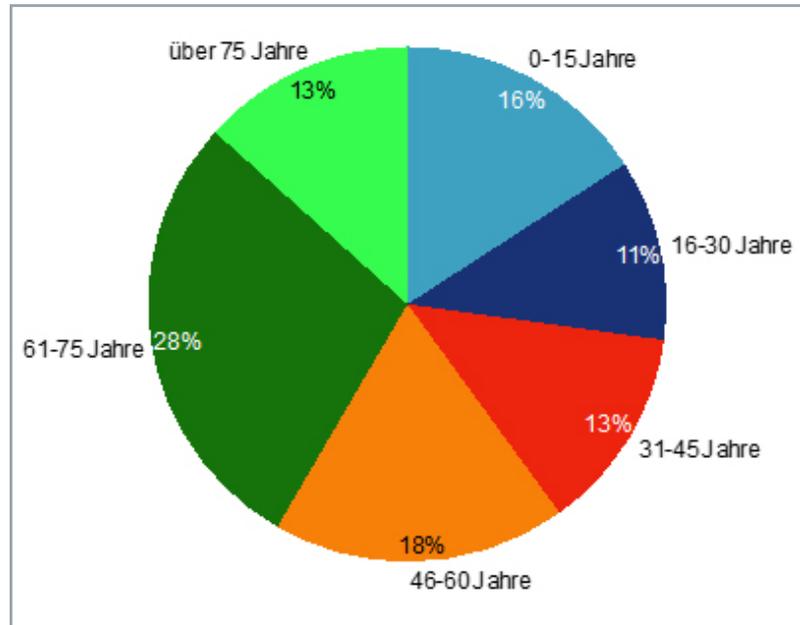
Abb.: Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Linda Michalke

klassisch seelsorgenden, verkündenden und zuhörenden Rolle und der damit in Bezug auf das Berufsbild ursprünglich erwarteten Rolle festgemacht werden.

Eine Zielgruppenorientierung wird als wichtig angesehen

Eine weitere Frage für die Erhebung des aktuellen Einsatzes von Ressourcen im exemplarischen Pastoralteam überprüfte, mit welchen Menschen man es während der Arbeit zu tun hat. Dabei wurde zwischen dem Kontakt nach **Alter, Geschlecht und Gemeindeverbundenheit** differenziert.

Mit Menschen welchen Alters arbeitet ein Seelsorgeteam vor allem zusammen? Der hauptsächliche Kontakt der Seelsorgenden in der



Antworten der Seelsorgenden zu der Frage „Mit Menschen welchen Alters arbeiten Sie?“

SICH DEM WANDEL STELLEN:

Mit uns die digitale Transformation kirchlicher Verwaltungen meistern.

- KiTa-App
- Webkassenbuch
- Webbasiertes Finanzmanagement
- Rechnungseingangsworkflow
- Kollekten-/ Spendenverwaltung
- Haushaltsplanung/ Wirtschaftsprüfung

Pastoral besteht zu Personen im Alter von 61-75 Jahren, mit 28% ist dies die am häufigsten genannte Gruppe. Besonders auffällig ist im Vergleich dazu der wenige Umgang mit Menschen im Alter von 16-30 Jahren (11%) und mit 31-45-Jährigen (13%): Ein Lebensabschnittsloch für die Seelsorge.

Die Antworten der Seelsorgenden fielen in Bezug auf die Frage, mit Menschen welchen Geschlechts sie arbeiten, sehr eindeutig aus. Der hauptsächliche Kontakt aller Befragten besteht zu weiblichen Personen (70%), während das Seelsorgeteam nur zu 30% mit Personen männlichen Geschlechts arbeitet. Dies legt die Frage nahe, ob der geringere Kontakt zu Jungen und Männern beziehungsweise der hauptsächliche Umgang mit Mädchen und Frauen auf einen unterschiedlichen geschlechterspezifischen Bedarf zurückzuführen ist oder ob es möglicherweise zu wenig ansprechende Angebote für Personen männlichen Geschlechts gibt?

Die Frage nach dem Kontakt zu Menschen welchen **Grades an Gemeindezugehörigkeit/-verbundenheit** sollte offenlegen, mit welchen Personen aus der Gemeinde das Pastoralteam am häufigsten arbeitet und wo mögliche Differenzen zwischen Zielgruppe und tatsächlichen Kontaktpersonen liegen. Hauptsächlich arbeitet das Seelsorgeteam mit **Mitgliedern der „Kern-Gemeinde“** (Gremienvertreter, regelmäßige Kirchengänger etc.), diese Gruppe überwiegt mit 51% deutlich.

Im mittleren Bereich wurden Katholiken, die eigentlich sehr wenig bis keinen direkten Kontakt zu der Gemeinde haben sowie Personen, die eher lose zur Gemeinde gehören (dann und wann in der Kirche, Mitglied in einzel-

nen Vereinen etc.) verortet, der geringste Kontakt besteht zu Nicht-Katholiken (10%). Das Problem, welches sich gerade mit Blick auf die Ziele im Pastoralplan aus der jetzigen Verteilung ergibt: Je geringer der Bezug zur Kern-Gemeinde ist (Beispiel Nicht-Katholiken), desto weniger besteht ein Kontakt zu Personen des Pastoralteams. Eigentlich - so Tenor der Diskussion - müsste besonders viel Zeit in den Kontakt mit kirchlich Fernstehenden investiert werden.

Eine erfolgreiche Umsetzung des Pastoralplans kann in Teilen bereits nachgewiesen werden - Ein derartiger Ist-Zustand kann motivieren

Nicht zuletzt sollte auf Grundlage der vier Wesensmerkmale der Kirche erhoben werden, welchen Anteil diese an der gesamten Arbeitszeit des Seelsorgeteams ausmachen. Zwischen den vier Grundvollzügen Liturgia (Liturgie), Martyria (Verkündigung), Diakonia (Diakonie) und Koinonia (Gemeinschaft) ließen sich in der Gesamtschau über alle Personen kaum signifikante Unterschiede feststellen.

Das Merkmal der Liturgie wird mit 25% wahrgenommen, mit 24% wird der Bereich der Verkündigung bewertet, das Pastoralteam sieht die Gemeinschaft bereits zu 21% erfüllt und die Diakonia - den Glauben „tun“ - macht 30% der Arbeitszeit des Pastoralteams aus. Die Ausgewogenheit der vier Grundvollzüge wurde als positiv und zielführend angesehen. Die Arbeit aller befragten Seelsorger/innen ist **von allen Wesensmerkmalen geprägt**.

Liturgia, Martyria, Diakonia und Koinonia werden durch das Handeln jedes Einzelnen/jeder

Einzelnen im Pastoralteam verwirklicht. Interessant war die Beobachtung, dass diese insgesamt Ausgewogenheit durch unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte zustande kommt: Der Krankenhausseelsorger z. B. versteht seine Arbeit stärker diakonisch, der Kaplan widmet sich vielleicht stärker der Diakonie.

Ein Blick auf die Profile der einzelnen acht Befragten zeigt, dass die Unterschiede zwar groß sind, man sich zusammen aber ergänzt und ein wie gewünscht ausgewogenes Gesamtbild ergibt. Dies wurde von den Workshop-Teilnehmenden als sehr positiv erachtet. Einzelne Schwerpunkte bestätigen daher - wie schon zuvor - eine gelungene Aufgabenteilung innerhalb des Pastoralteams, welches trotz oder gerade durch personenabhängige **Schwerpunkte** in verschiedenen Bereichen ein ausgewogenes Verhältnis aufzubauen versucht - eine Möglichkeit, um Ressourcen optimal einzuteilen und zu nutzen.

Eine Ressourcenorientierung ist für zukünftige Veränderungsprozesse unerlässlich, strategische Schritte können diese Vorgänge erfolgreich vorbereiten

Kirchengemeinden sehen sich vermehrt Veränderungsprozessen ausgesetzt. Wie auch rein wirtschaftliche Unternehmen sind sie von sich verändernden und entwickelnden Bedingungen wie der Digitalisierung, einem Rückgang von Kirchenmitgliedern oder strukturellen Herausforderungen betroffen.

Durch die Begleitung der in diesem Artikel vorgestellten Kirchengemeinde konnte gezeigt werden, wie ein Strategieprozess in einer Pfarrei operationalisiert

werden kann und welche Konsequenzen dies mit sich bringt. Ein als Zielbild oder Vision festgelegter Pastoralplan stellte den ersten Schritt eines strategischen Veränderungsprozesses dar. Eine wichtige Facette der aktuellen Situation in der Gemeindearbeit wurde mithilfe einer Befragung des Pastoralteams erhoben.

Einige Ergebnisse waren in diesem Zusammenhang erwartbar, wie beispielsweise die grobe Verteilung der Arbeitsorte. Andere Beobachtungen überraschten hingegen. Das Aufdecken des Ist-Zustandes führte daher teilweise zu Frustrationen, in vielen Bereichen waren die Daten jedoch auch Ausdruck einer bereits richtigen Ausrichtung. Die durch die Befragung und den Workshop entstandene Transparenz bildete eine unanfechtbare Diskussionsgrundlage, von welcher aus gemeinsame und übereinstimmende Schritte bis hin zum Zielbild entwickelt werden können.

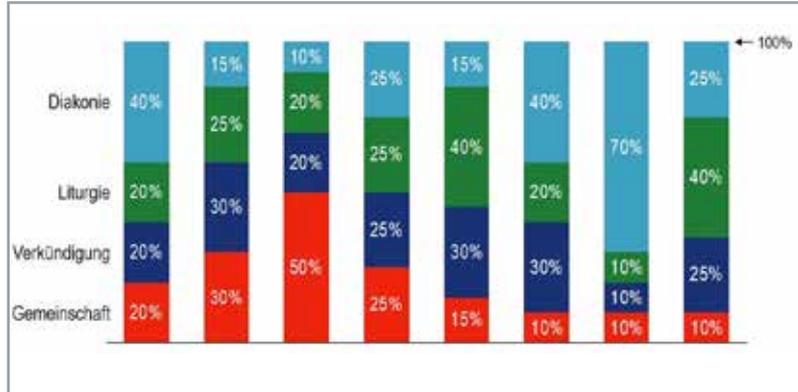


Abb.: Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker und Linda Michalke

Antworten der Seelsorgenden zu der Frage „Durch welche Wesensmerkmale der Kirche kommt Ihre Arbeit zur Geltung?“

In diesem Sinne hilft die Reflexion der Daten dabei, natürlich begrenzte Ressourcen gemäß einem Pastoralplan angemessen einzusetzen, eine Zielgruppenorientierung schrittweise umzusetzen oder schließlich die vom Pastoralteam gewünschte Verknüpfung zwischen Glaubens- und Alltagswelt zu verwirklichen.

Im weiteren Verlauf des Workshops und vor allem darüber hinaus, wurde der dritte Schritt

der Strategiebestimmung für die Arbeit der Seelsorger/innen bearbeitet: die Beschreibung eines **konkreten Weges**, auf dem festgelegt wird, wie das Zielbild praktisch erreicht werden kann. Vor dieser Herausforderung stehen noch viele weitere Pfarreien und Gemeinden in Deutschland. Durch **geeignete Werkzeuge, Hilfsmittel und sinnvolle Informationen** können die nächsten Schritte aber einfacher gegangen werden.



Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker lehrt und forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



Linda Michalke forscht als Studentin eines theologischen Masters an der Universität Münster im Bereich kultureller Äußerungsformen von christlicher Religion und Kirche.