

In: Georg Köhl (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 378-389.
Valentin Dessoy

„Seelsorge“ verlernen

Ein Beitrag zur Dekonstruktion eines dominanten, jedoch in die Sackgasse führenden mentalen Modells

Die Frage, wie unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen mit zunehmend weniger werdenden finanziellen und personellen Ressourcen kirchliches Handeln dem Auftrag Jesu Christi entsprechend realisiert werden kann, welche Sozialgestalt diesem Handeln angemessen ist und welche Rolle den unterschiedlichen Akteuren, insbesondere den kirchlichen Amtsträgern dabei im Prozess des Wandels und perspektivisch (wenn der Wandel vollzogen ist) zukommt, ist für das Überleben der Kirche als Organisation und Bewegung in unserer (westlichen) Gesellschaft von existenzieller Bedeutung.

Kirchliches Handeln wird im Alltag in aller Regel unter dem Begriff „Seelsorge“ zusammengefasst. Theologisch ist der Begriff der Seelsorge umstritten, teilweise wird er auch ganz abgelehnt¹. Obgleich kein theologischer Kernbegriff, spielt er im Bewusstsein der handelnden Akteure dennoch eine dominante Rolle. Er ist Kernbestandteil des gegenwärtig vorherrschenden „mental Modells“, auf dessen Hintergrund Wirklichkeit wahrgenommen und handelnd strukturiert, also Wirklichkeit „konstruiert“ wird. In dieser „Konstruktion“ gehören Seelsorge und Leitungsamt ganz eng zusammen², beides jedoch – in hartnäckiger Komplexitätsreduktion – als konkurrierende oder gar inkompatible Aufgaben verstanden.

Damit ist das thematische Spannungsfeld benannt, das die Akteure vor Ort zunehmend in Atem hält und den Alltag bestimmt: Die Verhältnisbestimmung von Seelsorge und Leitungsamt im Blick auf die konkrete Praxis vor Ort, insbesondere die Rolle und Funktion des Pfarrers in einer stagnierenden kirchlichen Binnen- und einer sich rasch verändernden Außenwelt.

1. Zwischen Seelsorge und Leitungsamt

Rein empirisch gesehen (kontinuierlich sinkende Mitgliederzahlen, verschärfte Konkurrenzsituation auf dem „Sinnstiftungsmarkt“, langfristig massiv rückläufig Kirchensteuereinnahmen, fortschreitender Priestermangel) kann die Pastoral weder in ihrem bisherigen Umfang noch in ihrer bisherigen Form aufrecht erhalten werden. Hierüber sind sich alle Beteiligten einig. Auch die strukturelle Entkopplung des Zugangs zur Religion von einer milieuspezifischen Sozialisation, also die Tatsache, dass man sich heute entscheiden kann und muss, an Religion teilzunehmen bzw. einer Kirche anzugehören, wird kaum noch in Frage gestellt. Dennoch wird durchgängig versucht, den Status Quo im Rahmen territorialer, volkkirchlicher Strukturen aufrecht zu erhalten, insbesondere, was die flächendeckende pastorale „Versorgung“ und die überkommene Rolle des Pfarrers betrifft. Faktisch geschieht dies – bei aller Unterschiedlichkeit im Detail – durch die Bildung immer größerer pastoraler Einheiten, wobei dem Pfarrer darin in einem umfassenden Sinn (also bezogen auf alle Untergliederungen) die Leitung „unter Beibehaltung der bisherigen Aufgaben“ übertragen wird.

Der Pfarrer ist in dieser Situation verantwortlich für die Organisation und Aufrechterhaltung der bisherigen kirchlichen Vollzüge in einem sprunghaft wachsenden und in seiner Binnenstruktur i.R. differenzierter werdenden territorialen Zuständigkeitsbereich, bei gleichzeitig erschwertem, weil differenzierter zu gestaltendem Zugang zu den Menschen und einem fort-

¹ Steinkamp, M., Die sanfte Macht des Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die Praktische Theologie, Mainz 1999.

² Vgl. Schuster, N., Seelsorge und Leitung. Ein ungleiches Geschwisterpaar, in: Lebendige Seelsorge 49 (1998) 200-204.

schreitenden Plausibilitätsverlust der eigenen Rolle und des eigenen Handelns. Auf dem Hintergrund der immer komplexer werdenden Anforderungen erleben viele Pfarrer zunehmend einen Gegensatz, zwischen dem, was sie unter „seelsorglichem Handeln“ auf der einen und „Führungs- und Leitungsaufgaben“ auf der anderen Seite verstehen. Franz-Josef Haas formuliert beispielhaft diesen Gegensatz:

„Inwiefern kann ein Priester, der mehrere Gemeinden zu leiten hat, noch Seelsorger sein? Verfügt er über genügend Kraft und Zeit, sich den konkreten Menschen zu widmen, oder wird er immer stärker durch administrative Zwänge absorbiert? Bleibt noch Zeit für eine spirituelle Lebenskultur? Wo liegen die Grenzen, jenseits derer Seelsorge inhaltlich Schaden nimmt?“³

Mit einem Akzent auf der Sozialform, aber dennoch ähnlich i.S. eines „Entweder-Oder“ in Bezug auf die Aufgaben formuliert und priorisiert die Dt. Regentenkonferenz in ihren „Optionen für das 21. Jahrhundert“:

„Solche Gemeinden erfordern einen neuen Stil des Priesterseins, nicht mehr den all-zuständigen Gemeindevorstand, sondern denjenigen, der für die geistliche Mitte steht und der sich von Menschen, die ihn brauchen, verlässlich antreffen lässt. Damit ändert sich das Bild von Seelsorge: Weg vom Bild einer flächendeckenden Seelsorge – hin zu einer Seelsorge unter dem Leitwort von Oasen, die als leuchtende Zeichen des Lebens anziehen und stellvertretend für die Umgebung die Quellen lebendigen Wassers hüten“⁴.

Für viele Pfarrer geht mit dem hier intendierten Rückzug ein zentraler Aspekt kirchlichen Handelns, die heilende und Heil bringende Sendung zu den Menschen, der missionarische Auftrag, verloren. Die „additive“ Sicht von Seelsorge und Leitungsamt (i.S. von zwei unabhängigen Aufgaben) bringt die Pfarrer in der gegenwärtigen historischen Situation durch permanente Überforderung ebenso in existentielle Nöte und Loyalitätskonflikte, wie der Versuch auf der Folie von „Entweder-Oder“ Prioritäten zu setzen und damit vermeintlich Entlastung zu schaffen, weil beide strukturell sowohl hinsichtlich der Sozialform als auch hinsichtlich der Rolle des Pfarrers im überkommenen Denkmodell verharren.

2. Seelsorge im Wandel

Die Begriffe „Seelsorge“ und „Pastoral“ werden im Sprachspiel des Alltags zumeist synonym gebraucht und dienen als Sammelbegriff für das kirchliche Tun bzw. die Praxis der Kirche insgesamt. Die theologische Reflexion ist wesentlich differenzierter.

Die Kernfrage: „TO DO“ oder Qualität des „TO DO“?

Im Anschluss an Josef Müller werden Seelsorge und Pastoral mehr oder weniger unterschieden. Müller selbst sieht darin unterschiedliche Akzente ein und derselben Sache:

„Der Ausdruck Pastoral bzw. pastorale Vollzüge wird besonders in Verbindung mit dem Grundauftrag der Kirche angewandt, ‚Heilszeichen für die Welt‘ zu sein (vgl. Kirchenkonstitution Lumen Gentium Nr. 1). Im Blick ist die Heilssendung der Kirche und der Christen in der Wirklichkeit des menschlichen Lebens, der jeweiligen Zeit und Gesellschaft. Damit ergibt sich der Zusammenhang mit dem Aufbau und dem Leben der Gemeinde und der größeren Einheit von Kirche. (...) Unter Seelsorge werden die im Bund Gottes mit den Menschen gründenden helfenden und heilenden Beziehungen verstanden“⁵.

³ Haas, F.-J., Seelsorge – Wohin?, in: Lebendiges Zeugnis 53 (1998), 201-207.

⁴ Dt. Regentenkonferenz. Priester im 21. Jahrhundert. Optionen, Mainz 2003.

⁵ Müller, J., Pastoraltheologie. Ein Handbuch für Studium und Seelsorge, Graz, Wien, Köln 1993, 16.

Führt man diesen Gedankengang allerdings weiter, kommt man – wie Norbert Schuster darlegt – zu einer funktionalen Differenzierung von Seelsorge und Pastoral: Beide Begriffe beschreiben gleichermaßen ein „Was?“ und ein „Wie?“ kirchlicher Praxis, allerdings nicht mehr das Ganze, sondern bestimmte Bereiche, Sektoren oder Sparten⁶.

Beispielhaft zeigt sich dieses Verständnis von Seelsorge bei Wollbold⁷. Obgleich er die Begriffe Pastoral und Seelsorge im Anschluss an Josef Müller für wechselseitig austauschbar hält und ganz explizit darauf verweist, dass sich „sektorielle Definitionen (,Bis hierher geht A, von dort an beginnt B‘)“, also funktionale Differenzierungen i.S. Schusters nicht durchsetzen konnten, erscheint bei ihm dann *ganz im Gegensatz dazu faktisch* im speziellen Teil, der Darstellung der Grundvollzüge, die „Einzelseelsorge“ unter dem Vollzug „Christus sprechen lassen: Die Verkündigung“. Sie wird höchst detailliert als *Aufgabe* beschrieben und wörtlich: „Wie bei einer Ellipse bilden die Aufgaben des Gemeindeaufbaus und der Einzelseelsorge die beiden Brennpunkte der Pastoral, ohne die sie nicht existieren können“⁸.

Eine solche funktionale Differenzierung bietet keine Lösung für unsere Fragestellung. Wenn Seelsorge das eine ist, das Grundständige, das operative Geschäft face-to-face, und Pastoral das andere ist, was die Grunddienste sichert, der Leitungsdienst, und beides i.S. einer Aufgabe („TO DO“) gleichermaßen von den kirchlichen Amtsträgern erwartet wird, führt das in der Praxis genau in die Sackgasse, in der man sich gegenwärtig befindet: Die Ressourcen sind begrenzt, der Tag hat nur 24 Stunden, man muss sich entscheiden⁹.

Schuster präferiert eine andere Unterscheidung. Für ihn stehen beide Begriffe für das Ganze, aber in unterschiedlicher Art und Weise. „Pastoral“ umschreibt in seinem Konzept das „Gesamt aller kirchlichen Vollzüge“¹⁰ und fokussiert damit das „Was?“, also die Grundfunktionen i.S. von Aufgaben (in organisationswissenschaftlicher Sprache „Produkte“, „Leistungen“ oder „TO DOs“), was er selbst die Quantität oder (etwas unglücklich) „die empirisch fassbare Seite“¹¹ nennt. Seelsorge bezeichnet für ihn im Unterschied dazu „das, was alle kirchlichen Vollzüge in ihrem Kern ausmacht“, ihre (hier verwendet Schuster den organisationswissenschaftlichen terminus technicus) „Qualität“¹², wobei er „attributive Qualität“ (i.S. des Qualitätsbegriffs im modernen Qualitätsmanagement) und „essentielle Qualität“ oder „Kernqualität“ (i.S. von innerer Qualität oder Wesensbeschaffenheit (qualitas)) unterscheidet. Seelsorge kennzeichnet also das „Wie“ (die soteriologische Dimension¹³), Pastoral das „Was“ kirchlichen Handelns¹⁴.

Die Subjektfrage: Wer betreibt die Seelsorge operativ?

⁶ „Die funktionale Verwendung der Begriffe Pastoral bzw. Seelsorge führt zur Unterscheidung von pastoralem Handeln als einem in Strukturen meist auf Gruppen hin ausgerichteten und gemeindeaufbauendem (Leitungs-)Geschäft auf der einen und als einem seelsorgerlichem in der persönlichen Begegnung meist auf einzelne hin bezogenem Heilsgeschehens-Handeln auf der anderen Seite.“ (Schuster, N., Der Grund der Pastoral. Annäherung an das spezifische Charakteristikum kirchlicher Vollzüge anhand des Seelsorgebegriffs von Josef Müller, in: Pastoralblatt für die Diözesen Aachen, Berlin, Essen, Hamburg, Hildesheim, Köln, Osnabrück 56 (2004), Heft 6, 163).

⁷ Wollbold, A., Handbuch der Gemeindepastoral, Regensburg 2004.

⁸ Ebd. 305.

⁹ Doris Nauers Ansatz einer „multiperspektivischen Seelsorge“ verschärft das Problem insofern, als die Seelsorge i.S. einer operativen Aufgabe weiter ausdifferenziert, also die Anforderungen noch weiter erhöht werden. Vgl. Nauer, D., Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium, PThe 55, Stuttgart 2001.

¹⁰ Schuster, N., Theologie der Leitung. Zur Struktur eines Verbundes mehrerer Pfarrgemeinden, Mainz 2001, 135.

¹¹ Schuster, Der Grund der Pastoral, 163.

¹² Ebd. 165

¹³ Schuster, Seelsorge und Leitung, 201.

¹⁴ „Alles, was Pastoral ist, muss in seinem Kern ‚helfende und heilende Beziehungen‘ sein. (...) Alles, was Pastoral ist, muss in seinem Kern, außerhalb ihrer selbst gründen. (...) Alles, was Pastoral ist, muss in seinem Kern den Bund Gottes mit den Menschen aktualisieren“ (Schuster, Der Grund der Pastoral, 167).

Die Entwicklung des Seelsorgeverständnisses im 20. Jh. ist eng mit der gesellschaftlichen und politischen Entwicklung verknüpft. Im Anschluss an die ekklesiologischen Aufbrüche des 2. Vatikanischen Konzils, verstärkt durch die emanzipatorischen Bewegungen dieser Zeit, rückte in den 60er und 70er Jahren die *soziale und politische Stoßrichtung seelsorglichen Handelns* in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit (Stichworte „Gemeindeaufbau“, „Option für die Armen“).

Bereits früher, seit den 30er Jahren, gab es allerdings einen starken Einfluss der Humanwissenschaften, zunächst durch die Psychoanalyse und die Tiefenpsychologie, dann seit den 60er Jahren durch die Humanistische Psychologie und Psychotherapie. Im Zuge dieser Entwicklung kam verstärkt der einzelne, die Entfaltung der eigenen Identität als gläubige Existenz in einer hoch differenzierten und brüchigen Umwelt in den Blick.

Seit den 80er Jahren wird Seelsorge schließlich auf breiter Basis als „*Beratung und Begleitung*“ von einzelnen und Gruppen verstanden. Seither wurden in großem Umfang Konzepte und Instrumente der Psychotherapie und der Gruppendynamik in das seelsorgliche Handeln integriert.

In der Auseinandersetzung mit der Kommunikationstheorie und systemisch-konstruktivistischen Ansätzen deutet sich seit den 90er Jahren ein erneuter Wandel an¹⁵. Seelsorge geschieht nicht losgelöst von denjenigen, die Seelsorge betreiben, als inhaltliche oder prozessbezogene Einbahnstraße, auf der die Experten den Kunden von oben nach unten Inhalte vermitteln oder Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen („Kybernetik 1. Ordnung“). Seelsorge ist ein *ko-kreatives Geschehen zwischen Partnern, das sich in der Kommunikation und in der Begegnung zwischen den beteiligten Akteuren ereignet und beide verändert* („Kybernetik 2. Ordnung“)¹⁶.

Eine derartige Sichtweise der seelsorglichen Beziehung hat natürlich radikale Konsequenzen für die Subjektfrage. Wenn Seelsorge im Kern die wechselseitige Ermöglichung und Unterstützung einer gläubigen Existenz in Jesus Christus ist und in der Begegnung geschieht, ist „in erster Linie *jeder Christ Seelsorger, jede Christin Seelsorgerin*“¹⁷. Die Aufgabe der pastoralen Mitarbeiter/innen, insbesondere der kirchlichen Amtsträger besteht dann vor allem darin, die sich in der Begegnung wechselseitig ereignende Seelsorge der Christen und Christinnen zu fördern, die vorhandenen Ressourcen und Potenziale zu entdecken und zu stärken, Kommunikationsräume zu gestalten und Begegnung zu ermöglichen („Empowerment“)¹⁸.

3. Was braucht die Organisation: Die Anforderungen an das Leitungsamt

¹⁵ Vgl. Morgenthaler, C., Systemische Seelsorge. Impulse der Familien- und Systemtherapie für die kirchliche Praxis, Stuttgart, Berlin, Köln 1999

¹⁶ Prägnant formuliert K. Hemmerle dies so: „Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe“ (Hämmerle, K., Was fängt die Jugend mit der Kirche an? Was fängt die Kirche mit der Jugend an? In: Hämmerle, K., Spielräume Gottes und der Menschen. Beiträge zu Ansatz und Feldern kirchlichen Handelns, Freiburg 1996, 329).

¹⁷ Schmid, P. F., Personale Theologie – personale Seelsorge. Zum Diskurs zwischen Theologie bzw. Seelsorge und dem Personenzentrierten Ansatz, in: Person 1 (1999), 82.

¹⁸ „Diejenigen, die Seelsorge als Beruf oder ehrenamtliche Tätigkeit praktizieren, haben vor allem fördernde Aufgaben. Dem Amt, nunmehr tatsächlich als Dienst statt als Herrschaft (»Hierarchie«) verstanden, kommt eine die Kommunikation der Vielfalt ermöglichende (»einheitsstiftende«) und somit die geistgewirkten Ressourcen mobilisierende Aufgabe zu (»Macht als Ermächtigung«; vgl. ders. 1996, 451–468). Hier ergibt sich eine interessante Parallele zu dem Ineinander von Gegenüber [repraesentatio Christi] und Miteinander [allgemeines Priestertum] eines Gruppenleiters nach personenzentriert-gruppendynamischem Verständnis“ (Schmid, Personale Theologie – personale Seelsorge, 82).

Die Anforderungen an die Pfarrer als Führungskräfte sind eng gekoppelt an die Entwicklungsaufgaben, die Kirche als Organisation angesichts der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen hat.

Die Herausforderungen: Schlaglichter aus unternehmerischer Sicht

Kirche ist nicht nur, aber auch Organisation und Unternehmen. Sie kann sich den Gesetzen des „Marktes“ nicht einfach entziehen, indem sie auf ihre geistliche Dimension verweist. Der unternehmerische Blick ist hilfreich (und notwendig), um die aktuelle Situation realistisch einzuschätzen, Chancen und Risiken zu erkennen, den Handlungsbedarf zu bestimmen und hieraus die Aufgaben derjenigen abzuleiten, die in diesem „Unternehmen“ die Führungsverantwortung haben, also an erster Stelle die Pfarrer, die i.S. der (sakramentalen) Ursprungsordnung als Presbyterium gemeinsam mit dem Bischof an der Spitze das Hirtenamt ausüben.

Das „Kerngeschäft“ der *Pastoral* in seinen territorialen und kategorialen Facetten befindet sich in einem vergleichsweise rasanten Abwärtstrend: Die „Kunden“ bleiben oder fallen aus. Die bisherige Art und Weise, an „Kunden“ zu kommen, also die „Kundenstrategie“, ist nicht mehr geeignet, „Neukunden“ zu gewinnen und sie zu binden. Der verbleibende Rest, die „Stammkunden“ sind überaltert, mit steigender Tendenz. Die „Kernkunden“, also die für die Vermittlung und Weitergabe des Glaubens zentrale Zielgruppe der aktiven 25- bis 45jährigen, scheint von den kirchlichen Mitarbeiter/innen weitestgehend aufgegeben.

Pfarrerstellen, also „*Schlüsselpositionen im Unternehmen*“ sind nicht mehr zu besetzen: In den nächsten Jahren wird sich die Zahl der Priester weiter kontinuierlich verringern – bei jetzt schon bestehenden substantiellen Versorgungsengpässen. Parallel hierzu wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die Zahl der pastoralen Mitarbeiter/innen insbesondere aus finanziellen (aber durchaus auch aus strategischen) Erwägungen herunter gefahren werden.

Der gesellschaftliche Bedeutungsverlust stellt die „*finanzielle Basis und zunehmend das gesamte Finanzierungssystem*“ substantiell in Frage: Wesentliche Dienstleistungen müssen abgebaut werden, was die Präsenz von Kirche in der Gesellschaft weiter reduziert und damit die Entwicklung zunehmend beschleunigt. Die sich abzeichnenden, nachhaltigen Veränderungen in der Steuerstruktur (Verlagerung von direkten zu indirekten Steuern und Abgaben) einerseits und der Bevölkerungsstruktur (Umkehr der Bevölkerungspyramide) andererseits werden in den nächsten Jahren zu weiteren, massiven Einnahmeausfällen führen, die deutlich über den aktuellen Summen liegen.

Das vorhandene „*Vertriebssystem*“, die *Struktur*, kann aufgrund des Ressourcenmangels nicht mehr aufrecht erhalten werden und scheint, was die Effizienz im Blick auf die „Kundenentwicklung“ betrifft, zumindest fraglich zu sein. *Strukturreformen* bewegen sich im Rahmen des überkommenen volksskirchlichen Modells und dienen primär der Sicherung einer flächendeckenden Versorgung. Sie sind häufig verwaltungstechnisch zentriert und an der verfügbaren Priesterzahl orientiert. Ressourcen werden hierdurch eher gebunden, statt freigesetzt, insbesondere dann, wenn die geplanten Einheiten oder neuen Pfarreien *nicht groß genug* sind, wenn *zusätzliche* Strukturen geschaffen werden und das Prozedere in regelmäßigen Abständen *wiederholt* werden muss.

Die Organisation ist in ihrer ganzen Komplexität herausgefordert: Selbstverständnis, Konzepte, Aufgaben, Strukturen, Prozesse, Finanzen und Mitarbeiter/innen sind betroffen und können nicht isoliert betrachtet werden. Gleichzeitig verschärft sich das Tempo (die Dynamik) der Entwicklung: Gewohnt, in sehr langen Zeiträumen (gemessen in Jahrhunderten) zu denken, sieht sich die Kirche Veränderungen ausgesetzt, die in kürzester Zeit (gemessen in Jahren, teilweise bereits in Monaten) die Substanz zunichte machen (können). Hierin besteht das eigentliche Risiko.

Die Entwicklungsaufgaben: Kurzfristig Freiraum schaffen, langfristig zukunftsfähig werden

Die Herausforderungen signalisieren den enormen Veränderungsdruck auf die Organisation, der kurz- und langfristige Anpassungsleistungen erforderlich macht. Kurzfristig sind die Freiräume zu schaffen, um langfristig handeln zu können. Ein *kurzfristiges Handlungskonzept* beinhaltet primär

- die vorbehaltlose Analyse der *kurz-, mittel- und langfristigen Ressourcenlage*, inkl. der vorhandenen Chancen und Risiken,
- die an pastoralen Zielen und Kriterien ausgerichtete, kritische Analyse und *Priorisierung der Aufgaben*, „Produkte“ und Leistungen,
- die an den kurz- bis mittelfristig verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen ausgerichtete *substantielle „Verschlankung des Leistungsspektrums“* auf der Basis der definierten Prioritäten,
- die *kritische Analyse und Optimierung der „Geschäftsprozesse“*,
- die *Anpassung der strukturellen, personellen und materiellen Rahmenbedingungen* an das veränderte Aufgaben- und Leistungsspektrum.

Langfristig geht es darum, in einer sich verändernden Gesellschaft überlebensfähig, also marktfähig zu werden. Hierfür wird eine auf die gesellschaftliche Entwicklung bezogene und an *langfristigen Zielen ausgerichtete, tragfähige und nachhaltige Zukunftsstrategie* benötigt. Eine solche Strategie muss Pastoral, Strukturen, Prozesse, Finanzen und Personal auf allen Ebenen kohärent miteinander verknüpfen, wenn sie Erfolg haben soll. Sie muss in einen *transparenten und systematischen Steuerungsprozess* münden, um die Entwicklung der Organisation auf Kurs halten, die Wirkung von Entscheidungen überprüfen und ggf. Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Bezogen auf die Pastoral stehen dabei folgende Entwicklungsaufgaben im Vordergrund:

- den *Anschluss* der christlichen Botschaft an die *lebensweltlich differenzierten Erfahrungen der Menschen* von heute herzustellen (flexible, erfahrungsbezogene Zugänge schaffen)
- die „Kundenbeziehungen“ *auf eine partnerschaftliche Ebene zu stellen* und damit eine neue Form der Identität zu stiften, die Menschen in der heutigen Zeit hochgradiger Unsicherheit trägt (Autonomie wahrende Beheimatung ermöglichen),
- die visionäre Kraft der Botschaft im Dialog mit den Kunden neu zu entdecken und den *spezifischen Beitrag der Kirche zum gesellschaftlichen „Wertschöpfungsprozess“* (den „added value“) zu artikulieren (die Bedeutung für die Gesellschaft und die Menschen verdeutlichen)
- sich nach außen (im „Markt“) mit *attraktiven und konkurrenzfähigen „Produkten“ zu profilieren und zu positionieren* (offensiv Mission betreiben).

Hinsichtlich der hierfür erforderlichen Organisationsstruktur (Sozialgestalt) von Kirche müssen Lösungen gefunden werden, die ihrer doppelten Wirklichkeit als Gemeinschaft (communio) und als Organisation bzw. Dienstleistungssystem (ministratio) in der postmodernen Kommunikationsgesellschaft gerecht werden¹⁹. Hochschild spricht aus soziologischer Perspektive von der „doppelten Umweltreferenz“²⁰, die in Einklang zu bringen ist²¹.

¹⁹ Das 2. Vatikanische Konzil hat diese doppelte Wirklichkeit von Kirche deutlich herausgearbeitet (vgl. Schuster, Seelsorge und Leitung, 3-6).

²⁰ Hochschild, M., Religion in Bewegung. Zum Umbruch der katholischen Kirche in Deutschland., Münster 2001, 77f.

²¹ Nach soziologischen Kriterien ist die Kirche heute eine „intermediäre Organisation“, die substantiell Elemente einer Gruppe (Familie) und zugleich Elemente einer formalen Organisation aufweist. Beide Modelle haben ihre je eigene Funktionalität und Logik. Sie sind eng aufeinander bezogen und stehen dennoch in einem Spannungsverhältnis. Gabriel, K., Modernisierung als Organisation von Religion, in: Krüggeler, M., Gabriel, K., Gebhardt, W. (Hg.), Institution-Organisation-Bewegung, Opladen 1999, 19-37.

Die theologisch nicht zwingende, in der volksskirchlichen Praxis entstandene und für diese Zeit, also historisch gültige *Gleichsetzung von Pfarrei und Gemeinde* („Pfarrgemeinde“) als gelebter Ausdruck der doppelten Wirklichkeit von Kirche leistet die notwendige Vermittlung heute und in Zukunft nicht mehr. Religiöse Kommunikation spielt sich – auch binnenkirchlich – zunehmend jenseits traditioneller Strukturen und kirchlicher Kontrolle ab. Die gegenwärtig zu beobachtende, eher defensive Strategie, entlang der personellen Ressourcen stufenweise größere Organisationseinheiten zu bilden, hierfür Strukturen zu schaffen und diese dann wiederum als Gemeinde zu verstehen, verschärft faktisch diesen Prozess.

Wenn der Zugang zur Religion nicht mehr gestützt ist durch die milieuspezifische Sozialisation, sondern auf religiöser Erfahrung, Interaktion und Entscheidung beruht, geschieht Glaubensweitergabe (Mission) durch das ganzheitliche, existenzielle Ansprechen und In-Beziehung-Setzen von Personen in ihren jeweiligen lebensweltlichen Bezügen, wie auch immer diese raum-zeitlich organisiert sind (Wohnen, Schule, Arbeit, Freizeit, ...) ²². Hierfür sind induktiv-experimentell angemessene Kontakt- und Kommunikationsräume, also „Gelegenheitsstrukturen“ ²³ zu schaffen.

Im Blick auf die Kirche als Organisationswirklichkeit ist als Gegenstück dazu *der Aufbau einer professionellen, effizienten und möglichst schlanken Verwaltung* ²⁴ angesagt. Durch die Bildung unterschiedlich ausgerichteter regionaler Zentren kann die pastorale Arbeit inhaltlich und personell gebündelt und damit das Profil von Kirche als Organisation geschärft und ihre gesellschaftliche Wirkung intensiviert werden.

Wo aber geschieht innerhalb dieses Szenarios die Vergemeinschaftung, die Verknüpfung der beiden Wirklichkeiten. An dieser zentralen Stelle spielen zukünftig *selbstorganisierte, territorial oder lebensweltlich ausgerichtete Gemeinden als Subjekte der Seelsorge eine Schlüsselrolle*: Sie sind die entscheidende Schnittstelle zwischen der Kirche als Organisation und der Kirche als Gemeinschaft. Sie *aufzubauen, zu entwickeln und untereinander, mit den Zentren und den Kontaktpunkten zu vernetzen*, steht ganz oben auf der Agenda ²⁵.

Eine Pastoral, die konsequent missionarisch ausgerichtet ist und eine ihr zugeordnete Sozialgestalt, die als Netzwerk von Zentren, selbstorganisierten Gemeinden und Kontakträumen organisiert ist, setzen weitere Veränderungen voraus, insbesondere was die Rolle, die Funktion und die Aufgaben von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen betrifft.

4. Seelsorge im Hirtenamt

Der Widerspruch zwischen Seelsorge und Leitungsamt, der heute von vielen gesehen wird, und die daraus erwachsende Überforderung der Pfarrer sind real. Sie kennzeichnen die Wirklichkeit, wie sie gegenwärtig von den handelnden Akteuren konstruiert wird. Die Problemkonstruktion basiert auf den mentalen Modellen, die – über lange Zeit tradiert und bis heute eingeübt – im Hintergrund wirksam sind: *Seelsorge und Leitung sind zwei voneinander unabhängige Aufgabenbereiche* des Pfarrers. Innerhalb einer funktionierenden (weil den gesellschaftlichen Bedingungen entsprechenden) Sozialform „Pfarrgemeinde“ lassen sich die beiden Aufgaben den beiden Wirklichkeiten von Kirche zuordnen und problemlos verbinden. Fällt die *strukturelle* Vermittlungsinstanz, die „Pfarrgemeinde“, jedoch aus, weil beide Wirklichkeiten auseinanderdriften und je eigene Logiken und Dynamiken entfalten, wird der Pfarrer selbst *als Person* zur vermittelnden Instanz. Er repräsentiert nicht nur die Einheit, er muss

²² Gerade auch die „Zwischenräume“, von denen Ebertz spricht, sind Lebenswelten mit einer spezifischen raum-zeitlichen Struktur. „Zwischen“-Räume sind sie nur, sofern als Bezugspunkt, also als „Raum“, die parochial verstandene Gemeinde genommen wird (vgl. Ebertz, M. N., Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, Freiburg 1998, 140-145).

²³ Ebertz, Kirche im Gegenwind, 141.

²⁴ Hier sind weit größere Einheiten sinnvoll, als sie gegenwärtig anvisiert werden.

²⁵ Zum Netzwerk als Option für eine Sozialstruktur vgl. Hochschild, Religion in Bewegung, 101-113.

sie tagtäglich im konkreten Handeln herstellen, eine unlösbare Aufgabe. Genau hieraus resultieren die chronische Überforderung und der wahrgenommene Widerspruch: Seelsorge wird als das operative Geschäft bzw. Geschehen face-to-face gesehen, Führen und Leiten dagegen als rein administratives Handeln, losgelöst von jeglicher geistlich-spirituelle Dimension. Lösungsversuche *innerhalb* des Modells verschärfen den Druck auf die Pfarrer oder werden dem Grundauftrag der Kirche (Sammlung und Sendung) nicht gerecht. „Entweder Hirtenamt oder Seelsorge“ ist nicht die Alternative, was sonst?

Wenn Seelsorge theologisch als soteriologische Dimension („Qualität“) des pastoralen Handelns („Aufgabe“) verstanden wird und sich pastorales Handeln – sozialwissenschaftlich (systemisch) betrachtet – in Begegnung (Kommunikation) vollzieht, die gläubige Existenz (Selbstorganisation) ermöglicht, kann das Verhältnis von Seelsorge und Leitungsamt ganz neu bestimmt und differenziert an den Erfordernissen der gegenwärtigen historischen Situation ausgerichtet werden, ohne damit in die „Entweder-Oder“-Falle zu geraten. Bezogen auf die Aufgaben des Pfarrers (seine Pastoral) ist zu entscheiden, was zu tun und was wegzulassen ist (Leitfrage: „Tut er das Richtige“?), bezogen auf die Qualität seines Handelns (seine Seelsorge) ist zu entscheiden, wie gehandelt werden soll und wie nicht (Leitfrage: „Tut er das Richtige richtig“?). Die Trennlinie liegt systemisch gesehen in beidem. Sie ist zudem dynamisch. Kriterium für die Abgrenzung ist der Kontext: Die Herausforderungen an die Organisation und ihre Entwicklungsaufgaben auf der einen, die Situation vor Ort, die Fähigkeiten der Akteure und ihre Motivation auf der anderen Seite, bestimmen über richtig oder falsch.

Pastoral: Das Richtige tun

Wenn Pastoral „jedes Handeln im Namen (*Auftrag; Erläuterung durch den Verf.*) der Kirche“²⁶ ist, wie Wollbold pragmatisch vorschlägt, und mit dem 2. Vatikanischen Konzil das dreifache Amt Christi, des Priesters, Königs und Propheten, auf die Sendung der Kirche als Ganzer und damit auf die Gesamtheit der Gläubigen zu beziehen ist²⁷, dann ist die Pastoral, verdichtet in den Grundfunktionen, die Aufgabe aller Christen. Nimmt man die aktuellen Herausforderungen ernst, muss das pastorale Handeln zukünftig konsequent missionarisch ausgerichtet werden. Dies bedeutet, mit weniger hauptamtlichem Personal die Seelsorge nach außen (Sendung) und innen (Sammlung) zu intensivieren und i.S. Doris Nauers „multiperspektivischer Seelsorge“ zu differenzieren. Dies kann nur in „Gelegenheitsstrukturen“²⁸ und in lebensweltlichen Bezügen, in kleineren, selbstorganisierten Einheiten, in Gemeinschaften und Gemeinden (i.S. der oben skizzierten Sozialgestalt) geschehen. Es verlangt eine grundlegende Veränderung der Selbstverständnisses, der Rollen und der Aufgaben der Akteure in der Pastoral.

Den „ehrenamtlich“ Tätigen und den Gremien der Mitverantwortung kommt in diesem Szenario perspektivisch eine neue Bedeutung zu. Motivierte und qualifizierte Christen in Gemeinden und Diensten *betreiben zukünftig als Partner im Auftrag des Bischofs aktiv die Pastoral „vor Ort“ auf „operativer“ Ebene, also face-to-face*. Gewählte und vom Bischof beauftragte Personen und Gremien *tragen die Verantwortung in den Gemeinden. Sie moderieren und organisieren das „Alltagsgeschäft“*, in Abstimmung mit den Hauptamtlichen und dem Pfarrer. In diesem Sinne übernehmen sie Leitungsfunktion bezogen auf das „Alltagsgeschäft“²⁹.

²⁶ Wollbold, Handbuch, 21.

²⁷ Zentral in LG 10, 12, 13, 21, 25, 31, 34.

²⁸ Ebertz, Kirche im Gegenwind, 141.

²⁹ Wenn man die theologisch nicht notwendige und soziologisch nicht mehr haltbare Gleichsetzung von Pfarrei (als Organisationsgröße) und Gemeinde (als kommunikatives Geschehen) aufgibt, lässt sich in einem differenzierten Leitungsverständnis ganz neu und gelassen über das Thema „Gemeindeleitung“ sprechen.

Den kirchlich bestellten Amtsträgern kommt in dem Szenario eine *erweiterte und übergeordnete Führungs- und Leitungsfunktion* zu, nicht nur, weil sie die traditionellen Aufgaben vom Umfang her nicht mehr leisten können, sondern primär, weil es ihrer Rolle in der über Jahrhunderte tradierten, im System und im Bewusstsein verankerten sakramentalen *Ursprungsordnung* entspricht. Sie bilden theologisch, kirchenrechtlich und organisatorisch-strukturell als Presbyterium gemeinsam mit dem Bischof den inneren Führungskreis der Ortskirche. Sie sind ihm direkt zugeordnet und vertreten ihn vor Ort. *In dieser Funktion haben Sie die Gesamtverantwortung für das Ganze, die Ortskirche, und seine Teile, ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich. Ihre spezifische Aufgabe besteht darin, die Kirche als Organisation und Gemeinschaft kurz-, mittel- und langfristig durch die notwendigen Veränderungen in die neue Zeit zu führen, also nicht primär, „operativ“ Pastoral zu betreiben, sondern sie (die Grunddienste) zu ermöglichen, also das Hirtenamt wahrzunehmen, zu führen und zu leiten.*

Seelsorge: Das Richtige richtig tun

Wenn Seelsorge dasjenige ist, was kirchliches Handeln von anderem im Kern unterscheidet, kennzeichnet diese Qualität jegliche Form der Pastoral. Wenn die seelsorgliche Qualität der Pastoral auf der „operativen“ Ebene nach heutigem Verständnis darin besteht, im Miteinander (durch Kommunikation und Begegnung) und im Gegenüber (gründend in einer gläubigen Existenz) die Entwicklung einer gläubigen Existenz zu ermöglichen, ist die spezifische seelsorgliche Qualität auf der Ebene von Führen und Leiten ganz analog zu definieren: Die richtige Art und Weise des Führens und Leitens besteht darin, *im Miteinander und im Gegenüber*, die Entwicklung der Sozialgestalt und der Akteure, also des pastoralen Netzwerks – bestehend aus pastoralen Zentren, selbstorganisierten Gemeinden und Kontaktstellen – zu ermöglichen. *Wo immer dies in helfender und heilender Weise geschieht, vollzieht sich Seelsorge.* Oder anders formuliert: Seelsorge ist auf der Ebene von Führen und Leiten im Kern die *Sorge um die Seele, die Kultur und die Zukunft des Gesamtgefüges und seiner Teile, insbesondere aber der Gemeinden als Subjekte der Seelsorge und Vermittlungsinstanz der beiden Wirklichkeiten von Kirche.* Dies ist ein *primär geistliches Geschehen* jenseits des operativen seelsorglichen Alltagsgeschäfts („Einzelseelsorge“) und dessen funktionaler Organisation und Steuerung („Verwaltung“).

Damit ist die anzustrebende „Kernqualität“ des pastoralen Handelns kirchlicher Amtsträger benannt. Systematisch, in einem christologisch und soteriologisch begründeten und systemisch ausgerichteten Verständnis lässt sich die Führungsfunktion des Pfarrers in vier Kernfunktionen (oder Basisrollen) differenzieren: Der Pfarrer ist

(1) im Blick auf die *Zukunft*

- der „*Leader*“ oder geistliche Leiter, der im Gegenüber die Einheit repräsentiert und die Organisation und ihre Teile auf die Mitte und die Zukunft, Jesus Christus, ausrichtet, und der „*Spiritual*“, der den Menschen, die konkret vor Ort im Auftrag der Kirche Seelsorge und ihre Organisation betreiben, Wertschätzung und Vertrauen schenkt und Orientierung gibt,
- der „*Entwickler*“ des Netzwerkes selbstorganisierter Gemeinden, der im Miteinander Veränderungsprozesse, Wandlung und Entwicklung initiiert, gestaltet und begleitet, und der „*Mentor*“, der die Personen, die konkret vor Ort im Auftrag der Kirche Seelsorge und ihre Organisation betreiben, entdeckt, stützt und fördert,

(2) im Blick auf die *Gegenwart*

- der „*Moderator*“ der Prozesse vor Ort, der Kommunikation und Beteiligung ermöglicht, und der „*Trainer*“ der die Personen, die im Auftrag der Kirche Seelsorge und ihre Organisation betreiben motiviert und qualifiziert,

- der „*Manager*“, der im Gegenzug Ziele und Inhalte definiert, Ressourcen organisiert, Aufgaben strukturiert und Prozesse steuert, und der „*Chef*“, der mit den Personen, die im Auftrag der Kirche Seelsorge und ihre Organisation betreiben, die Ziele und die Aufgaben vereinbart, der dafür Ressourcen bereitstellt und die Vorgehensweisen und Ergebnisse überprüft.

Während die Trennlinie hinsichtlich der Aufgabenbestimmung des Pfarrers (dessen, was er zu tun hat) an den Herausforderungen der Gesamtorganisation fest gemacht und hierauf bezogen die primären Aufgaben als Führungs- und Leitungsaufgaben definiert wurden, ist die Trennlinie bzgl. der seelsorglichen Qualität von Führen und Leiten, also der Frage, wie dies zu geschehen hat, abhängig von der konkreten Situation vor Ort, ihren Bedingungen und Erfordernissen.

Perspektivisch ist der Pfarrer der „geistliche Leiter“ (Leader, Spiritual), „Entwickler“ und „Mentor“. Die Praxis lässt sich allerdings nicht von heute auf morgen umstellen, wenngleich vieles von dem, was skizziert wurde, bereits jetzt möglich wäre und in Einzelfällen auch geschieht. Ausgangspunkt ist die konkrete Situation. *Solange die Seelsorge und ihre Organisation vor Ort nicht aus eigenen Ressourcen heraus realisiert werden können*, liegt es natürlich in der Verantwortung des Pfarrers, gemeinsam mit den Haupt- und Ehrenamtlichen und den synodalen Gremien den *seelsorglichen Alltag in den gegebenen Strukturen so zu organisieren, dass die Grundfunktionen gesichert und der Kernauftrag Jesu Christi, Sammlung und Sendung, erfüllt werden kann*. Dies wird auch in begrenztem Maße und *exemplarisch operatives seelsorgliches Tun* beinhalten.

Das *handlungsleitende Prinzip* ist jedoch, *nichts zu tun, was der Übernahme von Selbstverantwortung im Wege steht bzw. diese verhindert*. Wo Pastoral, die „vor Ort“ aus eigenen Kräften heraus realisiert und organisiert werden kann, von kirchlichen Amtsträgern reklamiert oder wenig dafür getan wird, dass diese Aufgaben von der Gemeinde selbst übernommen werden, verliert Leitungshandeln seine seelsorgliche Qualität. Ein Pfarrer, der die Selbstorganisation der Gemeinde als Subjekt der Seelsorge zum Ziel hat, den Übergang dorthin gestaltet und sein Führungsverhalten an die Erfordernisse der Situation vor Ort anpasst, handelt in der Sprache der Organisationswissenschaften als „*Coach*“³⁰, im Bild der Familie, der Haus- oder Weggemeinschaft, als „*fürsorglicher Vater*“, der seine Kinder großzieht und entlässt.

Ein Pfarrer, der so handelt, beherrscht notwendig das Handwerk der operativen Seelsorge und des operativen Managements. Er handelt jedoch strategisch, indem er konsequent darauf hinarbeitet, dass genau diese Funktionen von den ihm (zeitlich begrenzt) anvertrauten Menschen und Systemen selbst wahrgenommen werden. Hierzu benötigt er an erster Stelle die Kompetenz, die eigene Rolle situativ den jeweiligen Erfordernissen anzupassen. Er benötigt darüber hinaus die Kompetenz, andere für die pastoralen Aufgaben zu qualifizieren und darin unterstützend zu begleiten. Er ist in der Lage, adäquate Lernsettings zu schaffen und entsprechende organisatorische Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu gestalten³¹.

5. Handlungsbedarf: Die Führungskräfte seelsorglich führen

Die Seelsorge der kirchlichen Amtsträger, also die Qualität ihres pastoralen Handelns, die Art und Weise, wie sie führen und leiten, ist der Schlüssel für Veränderung. Ein Umsteuern an dieser zentralen Stelle ist allerdings nicht trivial. Es setzt voraus, dass auf der Bistumsebene selbst Führung und Leitung in der skizzierten Weise, also seelsorglich, wahrgenommen wird.

³⁰ Vgl. Lenz G., Ellebracht, H., Osterhold G., Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur, Wiesbaden 1998.

³¹ Dieses von der gegenwärtigen Praxis radikal abweichende Verständnis von Seelsorge und Hirtenamt ist nicht neu. Es war in der Kirchengeschichte immer dann dominant, wenn es grundlegende Veränderungen und missionarische Aufbrüche gab, also in Zeiten, in denen Führung gefordert war.

Die Ortskirche strategisch ausrichten (Leadership und Spiritualität)

Wenn Pfarrer die Führungsfunktion haben, Führung wahrnehmen und die anstehenden Veränderungen langfristig gestalten sollen, benötigen sie selbst eine Orientierung, wohin die Reise gehen soll. Die strategischen Ziele müssen klar definiert, verbindlich vereinbart und kontinuierlich hinsichtlich ihrer Umsetzung auf den verschiedenen Ebenen überprüft werden.

Die Pfarrer stärker als bisher in die Führungsverantwortung einbeziehen, setzt das Vertrauen in ihre Loyalität, Motivation und Kompetenz voraus. Die Anerkennung, Würdigung und Ausrichtung der Pfarrer in ihrer veränderten Rolle und ihrer seelsorglichen Arbeit zum Wohl der Ortskirche ist unabdingbar der erste Schritt zu einer nachhaltigen Veränderung.

Entwicklungsprozesse gestalten (Entwicklung und Mentoring)

Die zukünftigen Lösungen sind noch in weiten Teilen offen. Kreativität ist erforderlich, um Lösungsansätze zu entwickeln und neue Verfahrensweisen auf ihre Wirkung hin zu erproben. Wenn der Rahmen klar ist, kann der Raum für Selbstorganisation und Entwicklung freigegeben werden. Dies allein genügt jedoch nicht. Da die Krise inzwischen alle Bereiche der Organisation erreicht hat, muss überall an diesen Stellen über Veränderung nachgedacht werden. Insellösungen verbieten sich angesichts des Veränderungsdrucks und der Dynamik der Kontextentwicklung. Organisations- und Personalentwicklung müssen sorgfältig geplant, wechselseitig aufeinander bezogen und miteinander abgestimmt werden.

Falls die Ortskirche i.S. der Ursprungsordnung auf die Pfarrer als die Führungskräfte des Bischofs setzt, hat dies für die laufenden Entwicklungsprozesse Konsequenzen: Die Pfarrer sind als erste und substantiell in lenkender bzw. steuernder Funktion in sämtliche Prozesse einzubeziehen. Sie sind mit dem Bischof das Subjekt, nicht Objekt der Veränderung. Umgekehrt ist für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich der Freiraum und die persönliche Unterstützung zu geben, ihrerseits Entwicklungsprozesse anzustoßen, zu gestalten und zu begleiten.

Kommunikations- und Lernräume schaffen (Moderation und Training)

Unverbindlichkeit in der Kommunikation und der Kooperation, Beliebigkeit in der Interpretation und der Umsetzung von Absprachen sind – nach allen Aussagen der Akteure selbst – zentrale Charakteristika des Umgangs kirchlicher Mitarbeiter untereinander, gerade auch auf Seiten der kirchlichen Amtsträger. Dieses Muster zu unterbrechen, Räume für wertschätzende, transparente und verbindliche Kommunikation zu schaffen gehört zu den dringlichsten Aufgaben auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur.

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung ist konsequent an den zukünftigen Anforderungen der Organisation, an strategischen Entscheidungsszenarien, auszurichten. Inhaltlich ist der Fokus zu verändern, weg von einer Konditionierung auf die Individualeseelsorge, hin zu einer Seelsorge, die sich als langfristige, geistliche Ausrichtung und Entwicklung des Ganzen, seiner Teile und der darin handelnden Akteure versteht. Gebraucht werden insbesondere die Fähigkeiten, Prozesse zu strukturieren und zu moderieren, Mitarbeiter zu qualifizieren und zu führen. Für diese Inhalte sind didaktisch angemessene Trainings-, Transfer- und Reflexionsräume zu schaffen.

Prozesse optimieren und Mitarbeiter führen (Management und Personalführung)

In Zeiten des Umbruchs muss die Organisation rasch reagieren können, um sich optimal auf verändernde Kontextbedingungen einstellen zu können. Nötig ist dafür eine substantielle Verschlinkung der strukturellen Rahmenbedingungen der pastoralen Arbeit. Hierzu zählt vor allem die Reorganisation und Optimierung der Kernprozesse auf Steuerungsebene (Planung,

Entscheidung, Monitoring und Controlling), inklusive einer sprachlich und inhaltlich eindeutigen Bestimmung der Zuständigkeitskompetenzen der handelnden Akteure und Instanzen.

Das Gegenstück dazu ist die Seelsorge der Führungskräfte selbst, also die Führung der Pfarrer durch ihre Vorgesetzten. Sie geschieht derzeit faktisch nicht: Der innerste Führungskreis kommt bis heute ohne professionelle Personalführung aus, soll sie jedoch selbst im eigenen Zuständigkeitsbereich praktizieren. Coaching, das von den individuellen Fähigkeiten ausgehende Hinführen zu einem an den Zielen der Organisation ausgerichteten, selbstbewussten und –verantwortlichen Führungs- und Leitungsdienst kann weder nach außen, noch nach unten delegiert werden. Es gehört zu den Kernaufgaben der Führungsspitze.

6. Zusammenfassung

Man braucht den Begriff Seelsorge nicht, um kirchliches Handeln adäquat zu beschreiben. Wenn man ihn dennoch gebraucht, sollte dies so geschehen, dass er die Akteure nicht in die Enge treibt, indem zusätzliche Aufgaben angehäuft werden, sondern ihnen hilft, hinsichtlich der Art und Weise ihres Tuns zu unterscheiden, was in der jeweiligen Situation angemessen und richtig ist. Indem sie den Begriff Seelsorge so verwenden, handeln Führungs- und Ausbildungsverantwortliche selbst seelsorglich i.S. der soteriologischen Dimension.