

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Die Seelsorgestudie in der Praxis

(Notwendige) Auswirkungen auf die Personalarbeit

Die Seelsorgestudie in der Praxis

(Notwendige) Auswirkungen auf die Personalarbeit

Abstract

Dieser Beitrag betrachtet die Auswirkungen der Seelsorgestudie auf den Personaleinsatz und die Personalentwicklung im pastoralen Dienst. Aus methodischen Gründen kann diese Studie keine direkten Handlungsempfehlungen im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung liefern. Sie hat aber insbesondere durch die Diskussionen der Ergebnisse zu einer höheren Sensibilität und Offenheit in Bezug auf die aktuelle Situation im pastoralen Dienst geführt, die von Nachwuchsmangel, einem Rückgang der Priesterberufungen und daraus resultierend einem Bedarf an Führungskräften geprägt ist. Der Beitrag schließt mit einem Appell, neue Leitungsmodelle zu entwickeln, die Laien in weitergehender Weise Verantwortung übertragen.

This paper explores to what extent the German „Seelsorgestudie“ (German Pastoral Ministry Study) had an impact on the way that human resource allocation and development are dealt with in the pastoral services of the Church. For methodological reasons, this study cannot directly provide any recommendations as to what is to be done in clear terms of cause and effect. But particularly by its in-depth discussion of the results, the study has led to an increased awareness of and openness towards the current situation regarding pastoral services, which is marked by a shortage of new staff, a decline in men entering priesthood, and the resulting lack of executive staff. The paper ends with an appeal to adjust to the situation by allowing more laypeople to assume functions that have previously been reserved to ordained priests.

Zugegeben, es ist verlockend, einfach erfreut festzustellen, dass die MitarbeiterInnen im pastoralen Dienst im Schnitt 0,6 Punkte zufriedener sind als der „Vergleichsbürger“ und die Auseinandersetzung mit der „Seelsorgestudie“ damit zu beenden. Der eine oder die andere atmet vielleicht einmal erleichtert durch, dass die sensiblen Themen der Sexualität und des Zölibates nur kurz aufgeflackert sind und dass die gesundheitliche Situation pastoraler MitarbeiterInnen über die Berufsgruppen hinweg nicht drastisch von der anderer vergleichbarer Berufsgruppen abweicht. Manch ein Verantwortlicher in den Diözesen mag auch erleichtert festgehalten haben: „Erstaunlich zufrieden!“

„Überraschend zufrieden“ war eine der viel gehörten und zitierten Aussagen zur Seelsorgestudie 2015, der Nachsatz „bei knappen Ressourcen“ wurde da schon eher

überhört.¹ Also weiter zum Tagesgeschäft, das in der Einsatzverantwortung oft eher von „von der Hand in den Mund“ als von „langfristiger Personalstrategie“ geprägt ist!? In 22 deutschen Diözesen haben sich zahlreiche MitarbeiterInnen, Priester, Diakone und Laien im pastoralen Dienst die Zeit genommen, Fragen zu beantworten und dabei einen Teil ihrer persönlichen Daten, Fragen und Sorgen nach außen gegeben. Da darf und muss die Frage gestellt werden, ob und welche Relevanz oder Auswirkung diese Studie auf die Personalarbeit bzw. den praktischen Einsatz pastoralen Personals hat und haben sollte, zumal es explizit als Ziel der Autoren der Studie benannt wurde, Impulse zur Veränderung zu geben. „Wie geht es den Priestern, Diakonen und Laien? Wie kann man sie fördern?“, fragen beispielsweise Jacobs und Büssing.²

Die dargestellten Überlegungen speisen sich aus der Erfahrung der Einsatzverantwortung, vor allem aus dem Blickwinkel der Personalentwicklung im pastoralen Dienst des Bistums Osnabrück, sowie einigen überdiözesanen Veranstaltungen zur Information über die Ergebnisse der Studie und deren Diskussion. Dieser Beitrag soll der Versuch sein, aktuelle und notwendige Wirkungen aber auch Grenzen der Studie in der Personalpraxis zu diskutieren.

Eine hilfreiche – und notwendige – Auswirkung der Studie

Die deutsche „Seelsorgestudie“ hat durch ihre breit angelegte, solide und fachlich gut durchdachte Datenerhebung sowie die Beteiligung vieler Wissenschaftler aus unterschiedlichen Diözesen und Fachbereichen ein großes Potenzial, Gehör zu finden, zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen und somit spürbare Wirkungen in der Praxis zu erzielen. In der Tat hat die Studie einige sehr wichtige und auch „wunde“ Punkte in das Bewusstsein derer gehoben, die für den Einsatz pastoralen Personals verantwortlich sind. Dies mag auch schon die wichtigste Auswirkung der Studie für die Praxis sein. Einige Beobachtungen sollen dies verdeutlichen:

In unterschiedlichen Präsentationen³ stellt Prof. Dr. Jacobs ein durch Clustern entwickeltes Modell dar, das Personen in Bezug auf Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit bzw. „Einsetzbarkeit“ in vier Gruppen einteilt: „Stark und belastbar“, „einsetzbar und

¹ Christoph Jacobs – Klaus Baumann – Arndt Büssing – Wolfgang Weig – Eckhard Frick, Ergebnisse der deutschen Seelsorgestudie. Überraschend zufrieden bei knappen Ressourcen, in: Herder Korrespondenz 69 (2015) 26, 294–298.

² Christoph Jacobs – Arndt Büssing, Wie es Seelsorgerinnen und Seelsorgern heute geht. Das pastoralpsychologische Konzept der Seelsorgestudie, in: Theologie und Glaube 105 (2015) 3, 228–248, hier 228.

³ Z.B. in der Konferenz der Personalreferenten/-dezernenten der deutschen Diözesen, 2014 und 2015, Berlin und Münster, oder in einer gemeinsamen Tagung der deutschen Pastoraltheologinnen und -theologen mit den an der Studie beteiligten Wissenschaftlern, Fulda 2016. Unveröffentlichte Tagungsmanuskripte.

bedingt belastbar“, „bedingt einsetzbar und belastet“, „schwach und ausfallgefährdet“ oder alternativ: „Ressourcenträger, Durchschnittsseelsorger, Angestrenzte und Erschöpfte“. Auf der einen Seite finden sich also die Hochbelastbaren und am anderen Ende die MitarbeiterInnen, die eher belastet sind. Je nach Berufsgruppe schwanken die Zahlen etwas, wenig überraschend zeigt sich aber für alle Gruppen eine in etwa gleichmäßige Verteilung auf diese gebildeten Gruppen.

Über die Angemessenheit dieses Modells und die angewandte Clustermethode mag man diskutieren können, auch Jacobs selbst beschreibt es als vorläufig. Das soll uns hier aber nicht weiter beschäftigen, da diese methodische Diskussion unerheblich ist für eine zentrale Wirkung der Studie in der Praxis, die dieses Teilergebnis der Studie, obwohl es leider noch nicht aussagekräftig publiziert ist, einfach sehr gut deutlich macht: Die Seelsorgestudie fördert einen klaren und versachlichten Blick auf die Menschen, die im pastoralen Dienst tätig sind, ein „Ins-Wort-Bringen“ von unterschiedlicher Belastbarkeit, „Stärke“ und also „Einsetzbarkeit“ und damit verbunden eine offene Diskussion über Potenziale und Grenzen des Personals. So einfach dies klingt, so essenziell ist dieser Beitrag: Er bestärkt insbesondere diejenigen Bischöfe und Personalverantwortlichen, die sich um einen klaren Blick auf die personellen Realitäten bemühen und ihn offen ins Wort bringen, man mag diese realistischen Erkenntnisse „Zeichen der Zeit“ nennen.

Zunächst führt diese sachliche Betrachtung zu einem sehr grundlegenden Gedanken: Pastorales Personal ist einfach „normales“ Personal. Als solches ist es natürlich mit vergleichbaren Potenzialen, Ressourcen, Stärken aber auch ähnlichen Sorgen, Bedürfnissen oder gesundheitlichen Risiken behaftet wie andere Beschäftigte. Selbstredend gehört auch dazu, dass es weniger „gute“ und „bessere“ MitarbeiterInnen im Sinne von Einsetzbarkeit, Erfolg o.Ä. gibt. So selbstverständlich dies klingen mag, so häufig passen diese nüchternen Betrachtungen nicht so leicht in eine Nomenklatur von Amt, Weihe, Charisma oder Berufung. Dabei ist es aus personalentwicklerischer Sicht so bedeutsam, diese Seite der Betrachtung der Dienste nicht zu vernachlässigen, da sie ebenso nüchtern deutlich werden lässt: Dieses Personal braucht Pflege, Leitung, Orientierung, Weiterqualifizierung und manchmal auch Kontrolle – ebenso wie andere Berufsgruppen in anderen Betrieben auch. Und genauso wie in anderen sozialen Berufsfeldern, die vom Kontakt mit Menschen geprägt sind, besteht auch im pastoralen Feld ein Risiko, an Stress und Belastung krank zu werden.

Die klassischen Instrumente der Personalarbeit können hier eine wirkungsvolle Basis schaffen. Neben einigen vorbildlichen und erfolgreichen Ansätzen⁴, gibt es in einigen Diözesen durchaus Nachholbedarf, insbesondere im pastoralen Dienst. Im Einzelnen sollte der Einsatz folgender Instrumente, die als Grundlagen der Personalarbeit be-

⁴ Z.B. in der Erzdiözese Freiburg: Erzbischöfliches Ordinariat Freiburg, Gesprächsleitfaden. Schwerpunkte setzen, Ziele entwickeln. Zielvereinbarungsgespräche in der Erzdiözese Freiburg, 2016. www.ebfr.de/html/media/dl.html?i=334031.

zeichnet werden können⁵, bedacht und gefördert werden: Zielbestimmungen und Aufgabenbeschreibungen für die individuelle Stelle, mit der Absicht, dem Personal Sicherheit und Orientierung zu bieten, um so seine Handlungsfähigkeit abzusichern. Jahresgespräche und Feedback als zentrale Instrumente, um MitarbeiterInnen regelmäßig spezifische Anerkennung aber auch konkrete Ziele, Hilfestellungen und Weiterentwicklungen zu ermöglichen.⁶ Nicht zu vernachlässigen ist für alle Berufsgruppen der Aspekt der Abfrage der persönlichen Situation und der Bedarfe an Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie bzw. Freizeit und Beruf. Dienstbesprechungen seien, auch wenn sie selbstverständlich sein sollten, als ergänzende Maßnahme benannt. Die Erfahrung zeigt, dass sie in Bezug auf Durchführung, Verbindlichkeit, Frequenz, Gesprächsleitung und Protokoll durchaus nicht allorts zielführend und dem gemeinsamen Arbeitsprozess sowie der Teambildung förderlich umgesetzt werden.⁷ Fort- und Weiterbildung sowie vor allem spirituelle Bildung und Exerzitien sind zwar flächendeckend installiert, häufig auch mit eigenen Fachstellen versehen, die Teilnahmerate ist jedoch oft nicht zufriedenstellend hoch.

Wenn diese Instrumente in hoher Verbindlichkeit und vor allem im Sinne ihrer Ziele, also nicht als bloße technische Maßnahmen, sondern als Hilfsmittel zur Erreichung personalpflegerischer und -entwicklerischer Ziele behandelt und umgesetzt werden, sind wesentliche Bereiche der Personalarbeit abgedeckt. Bei verbindlicher Anbindung an die jeweils höhere Struktur, Bistumsleitung, Personalreferat oder Dechant, wäre damit ein wesentlicher Schritt zur Prävention von Überforderung, aufgabenbezogenen Risikofaktoren oder Stress getan und somit bessere Maßnahmen zur Früherkennung implementiert. Gleichzeitig können diese Instrumente zur Förderung positiver beruflicher Rollen beitragen. Ganz gleich welchem der gängigen Stressmodelle Antwort gegeben werden soll, die genannten Personalentwicklungsmaßnahmen sind methodische Antworten sowohl auf Modelle, die von einer Grundidee der Passung von Person und Umwelt ausgehen, als auch auf diejenigen, die die organisationale Unterstützung in den Vordergrund stellen oder von der Passung der persönlichen Ressourcen und der jeweiligen Anforderung ausgehen.⁸

⁵ Vgl. dazu auch: Thomas Bartscher – Juliane Stöckel – Thomas Träger, Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München 2001. Oder: Heinz Schuler (Hg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, 2001.

⁶ Insbesondere für den pastoralen Dienst ist es interessant, diese Instrumente auch im Sinne eines geistlichen Prozesses weiterzuentwickeln und so Räume für einen gemeinsamen geistlichen Lernweg zu eröffnen, beispielsweise im Sinne der *correctio fraterna*.

⁷ Anmerkung zur möglichen weiteren Forschung: Die Frage nach Struktur und Zufriedenheit mit der Dienstbesprechung könnte – als Alternative zur bloßen Abfrage der Größe des Teams – als ein wertvoller Prädiktor zur Zufriedenheit mit der Arbeitssituation herangezogen werden. Es wäre sicher aufschlussreich, dort weitere Untersuchungen anzustreben.

⁸ Ekkehard Frieling – Karlheinz Sonntag – Ralf Stegmaier, Arbeitspsychologie, Göttingen 2012. Oder: Jacobs –Büssing, Wie es Seelsorgerinnen und Seelsorgern (s. Anm. 2).

Das von den Autoren der Studie benannte Phänomen der „spiritual dryness“ braucht besondere Aufmerksamkeit. Es ist mit gesundheitlichen Variablen und Faktoren der Lebens- und Arbeitszufriedenheit verbunden, wobei hier nicht voreilig von einer Ursache-Wirkungs-Beziehung ausgegangen werden kann (s.u.). Sicherlich unbestritten ist aber, dass es den Kern beruflicher Handlungskompetenz im pastoralen Dienst angreift. So hängen laut den Autoren die untersuchten Variablen der Lebenszufriedenheit und den gemessenen gesundheitlichen Variablen weniger mit der öffentlichen religiösen Praxis als mit den in der privaten Praxis ausgeübten spirituellen Elementen zusammen.⁹ Gerade weil dies ein wenig besprochener und wenig sichtbarer Bereich ist, gilt es hier im Besonderen den MitarbeiterInnen Gesprächsräume für dieses Thema zu eröffnen, „Erlaubnis“ zu geben, auch von den zweifelnden, leeren Teilen im persönlichen Glauben zu sprechen und vielfältige Angebote persönlicher geistlicher Bildung anzubieten und über Anreize nachzudenken, diese auch wahrzunehmen. Die Aussage „Spiritual dryness stellt kein zu lösendes Problem dar, sondern gehört zum Leben mit Gott“¹⁰ beschreibt eine hilfreiche Grundhaltung. Schaffen auch Personalverantwortliche ein Klima, in dem Priester oder PastoralreferentInnen sagen können „Ich spüre Gottes Gegenwart nicht mehr“ oder „Ich habe für mich selbst keine frohe Botschaft mehr zu verkünden“?

Zu lösen ist diese Frage sicherlich nicht allein über weitere Veranstaltungen zur spirituellen Bildung oder neue Exerzitienangebote. Die Frage der spirituellen Vertiefung, das Gespräch über den persönlichen Glauben inklusive aller Zweifel sowie eine enge Bindung des eigenen Glaubens an das tägliche Handeln müssen als Querschnittsthemen in den unterschiedlichsten Beratungs- und Bildungsformaten Platz finden und die Grundhaltung in der Personalarbeit mitprägen. Dass das Wort Gottes Quelle all unseren Tuns ist, darf nicht als eines von vielen Themen eines Fortbildungskataloges abgehakt werden, sondern sollte (neu) als Grundlage all unserer Bemühungen um das Personal definiert und sichtbar werden.

In diesen Punkten haben also die durch die Präsentation der Studie ausgelösten Diskussionen einen wertvollen Beitrag geleistet, die Sensibilität für diese Fragen und die Ehrlichkeit im Umgang mit den Grenzen und Potenzialen der MitarbeiterInnen, auch und gerade im Einsatz der Priester, zu fördern. In den vergangenen Jahren ist diese Offenheit im Umgang mit den genannten Fragen, den personellen und persönlichen Grenzen, den Zweifeln, der spirituellen und pastoralen (Neu-) Ausrichtung im Bistum Osnabrück spürbar gewachsen. Es ist erfahrbar geworden und ermutigend zu sehen,

⁹ Arndt Büssing – Eckhard Frick – Christoph Jacobs – Klaus Baumann, Health and Life Satisfaction of Roman Catholic Pastoral Workers: Private Prayer has a Greater Impact than Public Prayer. *Pastoral Psychology* 65 (2016) 89–102.

¹⁰ Michael Schüssler, Stellschraube Personal? Beobachtungen zur Seelsorgestudie, in: Herder Korrespondenz 70 (2016) 5, 34–38.

wie groß die Kraft für Neuanfang und Veränderungen ist, die aus diesem gemeinsamen klaren, ehrlichen Blick erwachsen kann.

Was die Studie vielleicht hätte bewirken sollen

Was einige *Pastoral*entwickler vielleicht gern in den Daten gefunden hätten und was in vielerlei Beiträgen postuliert wird¹¹, wäre ein Beleg gewesen für Einflüsse der aktuellen strukturellen, pastoralen Veränderungen auf die Zufriedenheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen. Der eine oder die andere mag enttäuscht gewesen sein, dass dem wohl eher nicht so ist: Die Größe der pastoralen Einheiten oder Teams scheint keinen Einfluss auf die untersuchten Faktoren zu haben.¹² Dieser Teil der Studie kann also nicht zur Begründung für oder gegen bestimmte strukturelle Veränderungen herangezogen werden.

An anderer Stelle finden diese suchenden LeserInnen dennoch einen wichtigen Hinweis, der für die Frage nach weiteren Fusionen pastoraler Räume in Betracht gezogen werden sollte: Folgt man dem oben zitierten Modell der vier Ressourcenprofile¹³, ist zu erkennen, dass ein nennenswerter Anteil unserer Priester nicht für die Leitung größerer Einheiten oder für die eigenständige Gestaltung innovativer Aufbrüche einsetzbar ist – dies gilt selbstverständlich ebenso für einen Anteil der pastoralen LaienmitarbeiterInnen. Wenn wir im Versuch, den kirchenrechtlichen Vorgaben einer priesterlichen Leitung Genüge zu tun, diesen Priestern immer wieder eine größere und dann möglicherweise überfordernde Aufgabe zuweisen, bricht uns das wertvolle personelle Potenzial, diese wertvolle "Human Ressource", noch schneller weg. Zum einen kann dies ein Appell sein, kleinere Einheiten zu erhalten, die Leitungsaufgaben von angemessenem Umfang ermöglichen. Zum anderen sollten die Personalverantwortlichen über priesterliche Rollenprofile nachdenken, die weniger Leitungsverantwortung, sondern stattdessen spirituelle Gestaltungsspielräume und eigenständige seelsorgliche Herausforderungen bedeuten, und gleichzeitig neue Modelle der Gemeindeleitung für Laien entwickeln (s.u.). Weniger leitungsbegabte Priester können, so sie einen guten Rahmen und ein passendes Maß an Verantwortung übertragen bekommen, daraus ein stärker spirituelles und seelsorgliches Charisma entfalten und so zu einem sehr positiven *Priester*bild – als Alternative zu einer Festlegung auf ein *Pfarrer*bild – beitragen. Wenn wir also diese Erkenntnisse der Studie ernst nehmen, ist sie ein starkes Signal dahingehend, für jeden Priester bzw. jede/jeden MitarbeiterIn die „passenden Schuhe“ zu finden bzw. diese zu erhalten. Gleichzeitig können sich so

¹¹ Z. B. Herbert Haslinger, Vom Einfamilienhaus zur Berghütte. Zur Konzeption der pastoralen Praxis in den Gemeinden, in: Herder Korrespondenz 69 (2015) 6, 285–289.

¹² Jacobs u. a., Ergebnisse (s. Anm. 1).

¹³ Unveröffentlichte Tagungsmanuskripte, bzw. vgl. Christoph Jacobs, Seelsorgestudie und Berufungspastoral – Wer bist Du? Und für wen bist Du da? Werkheft der Berufungspastoral, 2016.

neue Räume aufzutun, die von Laien, die in besonderer Weise ein Potenzial zur Leitung und Innovation haben, übernommen werden.¹⁴ Das Projekt "Pastorale Koordination" im Bistum Osnabrück mag ein Beispiel zur Umsetzung solcher Erkenntnisse sein.¹⁵

Andere LeserInnen der Studie hätten vielleicht erwartet, dass es in der Berufszufriedenheit große Unterschiede zwischen den betrachteten Berufsgruppen gibt. Die leichten Unterschiede zuungunsten der Priester werden wenig rezipiert. Sie mögen durch unterschiedliche Thesen erklärt werden. Ein Einflussfaktor könnte sein, dass wir uns im Einsatz der Priester bei enger werdendem Personalgürtel zunehmend die Möglichkeit nehmen, Charismen zu berücksichtigen, da der Druck hoch ist, „sensible“ Positionen weiterhin priesterlich zu besetzen.

Einige interessante und durchaus brisante Themen sind schnell aus der Diskussion und Rezeption der Studie verschwunden. So sind beispielsweise die Fragen nach dem geringeren Engagement der Beschäftigten im pastoralen Dienst im Vergleich zu anderen Berufsgruppen¹⁶, Fragen der Sexualität und des Zölibates sowie Suchtproblematiken wenig diskutiert worden oder lediglich in der Presse kurz aufgeflackert¹⁷. Besonders bedauerlich ist es, dass die pastoral durchaus bedeutsame Frage nach der persönlichen Beichtpraxis in der Rezeption bislang wenig Raum gefunden hat. Diese Selbstoffenbarung ist im Übrigen ein guter Indikator dafür, dass ehrlich und nicht sozial erwünscht geantwortet wurde. Genauso wenig wurde bislang die Frage nach der Unzufriedenheit vieler MitarbeiterInnen mit der Kirche als Organisation¹⁸ genauer beleuchtet. Es lohnt sich also an einigen Stellen ein zweiter, intensiver *pastoraler* Blick mit der Frage, welche *pastoralen* Schlüsse aus diesen Ergebnissen gezogen werden können.¹⁹

Was die Studie nicht leistet oder leisten kann

Einige Verantwortliche mögen vielleicht nach ganz praktischen, konkreten und linearen Ableitungen als handlungsleitende Gedanken für den Einsatz pastoralen Personals in der Studie suchen. Dies kann die Studie schon von ihrer Anlage her nicht leisten. Sie beschreibt deskriptiv das gemeinsame Auftauchen von Faktoren bei den Befragten

¹⁴ Sehr schön führt die Studie uns ja vor Augen, dass die Verteilung der „Potenziale“ über die Berufsgruppen sehr ähnlich sind und somit ein beachtlicher Teil der Laien im pastoralen Dienst Potenziale mitbringt, die bislang nicht abgerufen werden.

¹⁵ Wilfried Prior – Yvonne von Wulfen, Perspektive Leitung. Das Projekt Pastorale Koordination im Bistum Osnabrück, 2016. Online: <http://bit.ly/2sQvqMA>

¹⁶ Jacobs, Seelsorgestudie (s. Anm. 13).

¹⁷ Klaus Baumann, Erste Reaktionen auf die deutsche Seelsorgestudie 2012–2014, in: Stimmen der Zeit 141 (2016) 12, 836–839.

¹⁸ Jacobs u. a., Ergebnisse (s. Anm. 1) oder Jacobs, Seelsorgestudie (s. Anm. 13).

¹⁹ Vgl. hierzu auch Schüssler, Stellschraube Personal? (s. Anm. 10).

und untersucht dementsprechend keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die für das begründete Ableiten von solchen Leitgedanken nötig wären.

Ein Beispiel zur Erläuterung: Es wurde gezeigt, dass die Gruppe der Priester, die in irgendeiner Form von Lebensgemeinschaft leben, gesünder und zufriedener sind.²⁰ Es wäre also verlockend zu sagen „Wir gründen einfach mehr Priester-WGs!“, um damit die priesterliche Gesundheit und Lebenszufriedenheit zu fördern. Gelegentlich wird das in den Publikationen zur Studie auch so formuliert.²¹ Die Gründe für das gemeinsame Auftreten von höherer Lebenszufriedenheit und einem Leben in einer gemeinschaftlichen Lebensform können jedoch vielfältig sein. Es ist beispielsweise denkbar, dass jemand, der zufriedener im Leben steht, eher offen auf andere Menschen zugeht, um mit ihnen in irgendeiner Form gemeinschaftlich zu leben. Glücklichere Menschen sind ebenso wahrscheinlich attraktiver für andere und werden deshalb auch eher für eine Form des Zusammenlebens gewählt. Es könnte also genauso gut angenommen werden, dass das höhere Lebensglück ursächlich für das gelingende Zusammenleben ist. Jacobs und Büssing selbst schreiben zur Kausalitätsproblematik: „Solche Konzepte können in der Regel keine kausalen Interpretationen liefern.“²² Um beispielsweise den Zusammenhang zwischen einer Lebensform und der Lebenszufriedenheit oder Gesundheit ursächlich nachzuweisen, müssten Priester oder pastorale MitarbeiterInnen zufällig ausgewählt und in unterschiedliche Lebensformen geschickt werden. Es ist unnötig zu schreiben, dass ein solches Studiendesign praktisch nicht umsetzbar ist.

Gleiches gilt für das Ergebnis, dass MitarbeiterInnen in den kategorialen Diensten tendenziell lebens- und arbeitszufriedener sowie gesünder sind als in den territorialen Diensten.²³ Unbedacht von einer Ursache-Wirkungs-Beziehung auszugehen und das Ergebnis als Argument für eine Aufhebung der Trennung zwischen den klassischen Diensten heranzuziehen, ist zumindest voreilig. Es kann als alternative Erklärung für dieses Ergebnis genauso schlüssig angenommen werden, dass die beliebten, herausgehobenen Dienste in Krankenhaus, Gefängnis, Fach- oder Dekanatsstellen vornehmlich an Menschen vergeben werden, die belastbar, zufrieden, stark oder besonders eigenständig wirken. Zumindest für die Mehrheit der in den vergangenen Jahren getroffenen Entscheidungen im Bistum Osnabrück hat dies wohl Geltung. In diesem Fall betrachten wir also eher eine Frage des Auswahlprozesses als eine der (späteren) Einflüsse der Stelle. Nichts desto trotz liegt aus personalentwicklerischer Sicht und auch aus pastoraler Notwendigkeit eine große Chance darin, die Trennung von kategorialen und gemeindlichen Diensten neu zu überdenken, weil dies flexiblere Einsatzmöglichkeiten fördert.

²⁰ Jacobs, Ergebnisse (s. Anm. 1).

²¹ Jacobs, Ergebnisse (s. Anm. 1).

²² Jacobs – Büssing, Wie es Seelsorgerinnen und Seelsorgern (s. Anm. 2) 235.

²³ Jacobs u. a., Ergebnisse (s. Anm. 1).

Analog wäre das Ergebnis der Studie zu durchdenken, dass „Priester in der zweiten Reihe“ eher unzufriedener und gesundheitlich belasteter sind. Jede und jeder Einsatzverantwortliche hat dafür andere Erklärungen parat, als den ursächlichen Einfluss der Tätigkeit.

Durch diesen kurz skizzierten methodischen Einwurf wird deutlich, dass die Studie insofern im Sinne der Ableitung einfacher Handlungsempfehlungen im Grunde gar keine direkten Auswirkungen haben darf, um nicht methodischen Irrtümern zu erliegen. Dennoch führt dieses Beispiel vor Augen, dass es sehr leicht vorstellbar ist, dass ein Leben in Gemeinschaft, so es eine gelingende ist, einen protektiven Wert in Bezug auf Fragen der Lebenszufriedenheit und der Gesundheit haben kann – aber eben nicht für jeden und nicht automatisch. Ebenso plausibel erscheint es, dass es für einzelne Priester eben auch kränkend ist, nicht als Pfarrer eingesetzt zu sein bzw. die Freiheiten eines kategorialen Dienstes auch zufriedener machen. Es bleibt verlockend, eine Kausalität anzunehmen.

Ausblick

Die Anregungen und Beobachtungen der Studie leisten also in erster Linie einen sehr wichtigen Beitrag zur Offenheit und des „Infragestellen-Dürfens“ der diözesanen Personalsituation und der Einsatzpraxis sowie zu einer größeren Offenheit im Umgang mit individuellen Fragen und Grenzen, ganz besonders in geistlichen Fragen. Eine – auch weiterhin – sensible Personalpolitik, die Vielfalt in Lebensform und Aufgabenspektrum sowie Alternativen zum klassisch priesterorientierten und hierarchischen Einsatzkonzept ermöglicht, sollte eine Antwort auf die Studie sein. Die kirchenrechtlichen Möglichkeiten zur Beauftragung von Laien in Leitung auszuschöpfen²⁴ und somit vielfältigere Rollenprofile für Priester und Laien zu ermöglichen, sollte daraus erwachsen. Nicht zuletzt sollten neue Spielräume durch die Aufhebung der Grenzen zwischen kategorialen und gemeindlichen Aufgaben entstehen.

Für das Bistum Osnabrück finden sich viele strategische pastoral- und personalentwicklerische Überlegungen in guter Resonanz mit den aufgezeigten Beobachtungen des Forscherteams. Dazu gehört beispielsweise die Entscheidung, die Engpässe in der gemeindlichen Leitung nicht durch weitere Zusammenlegungen von Pfarreien zu beantworten, sondern Leitung als eine Aufgabe aller Haupt- und Ehrenamtlichen zu verstehen, oder der Ansatz, verbindliche berufsgruppenübergreifende Lernformen zu etablieren.²⁵ Prozesse, die derzeit in einigen Bistümern, auch im Bistum Osnabrück, auf dem Weg sind, z. B. der Ansatz der Kirche der Beteiligung, mit dem Versuch, eh-

²⁴ Z. B. in der Anwendung des can. 517 §2 oder in der Umsetzung von Modellen geteilter Leitungsverantwortung

²⁵ Vgl. z. B. Franz-Josef Bode, *Silvesterpredigt. Nur in Umkehr und Ruhe liegt eure Rettung, nur Stille und Vertrauen verleihen euch Kraft*, Osnabrück 2016. Online: <http://bit.ly/2ujzIAy>

renamtliche und hauptberufliche Laien anders und neu in Verantwortung zu bringen, eröffnen neue Entwicklungsmöglichkeiten für alle Berufsgruppen.²⁶ Dazu gehören auch Ansätze, die Rolle der Priester wieder mehr durch die pastorale geistlich-spirituelle Dimension zu definieren als durch Fragen von Macht und Verantwortung²⁷, und Modelle zu differenzierteren Rollenbildern bei den Priestern zu entwickeln, statt dem „klassischen“ Dreiklang Pfarrer, Pastor und Kaplan nachzuhängen. Der angemessene Einsatz der genannten Instrumente der Personalentwicklung kann dabei eine wirkungsvolle Hilfe sein.

Viele der Ergebnisse sind als Ermutigung zu verstehen, die beschrittenen Wege der Veränderung weiter zu gehen und gerade dadurch ein wesentliches und charakterisierendes Merkmal des pastoralen Dienstes weiter zu fördern: den Einsatz orientiert an Charismen. Der pastorale Dienst ist eben mehr als ein Beruf, der Neigungen entspricht, er verlangt Berufung und geistliche Dimension. Er muss dieser aber auch den verlangten Raum geben.

Dieses Alleinstellungsmerkmal, das gleichzeitig Grundvoraussetzung für erfolgreiche Seelsorge, Zeugenschaft und Verkündigungsdienst ist, ist unter den vielen strukturellen Veränderungen und Planungen zu sehr in den Hintergrund getreten – nicht in dem Sinne, dass jeder soll tun, wozu er sich gerade berufen fühlt, aber sehr wohl in dem Sinne, dass die Bistümer nur dann gute Seelsorgende und ZeugInnen erhalten, wenn es gelingt, den immer weniger werdenden MitarbeiterInnen nicht mit einem enger werdenden Korsett zu beengern, in dem der Druck größer wird, einer „Norm“ zu entsprechen. Im Gegenteil sollte, gerade jetzt mehr denn je, danach gefragt werden, für welche Aufgaben der oder die Einzelne wirklich berufen und begabt ist. Dies alles unter dem Primat der Seelsorge am Ort oder wie Haslinger formuliert: „Seelsorgetätigkeit in der unmittelbaren Begegnung mit dem Menschen.“²⁸ Dazu gehört gleichzeitig der Mut, Freiheiten und Prioritätensetzungen wirklich zu erlauben.

In den kommenden Jahren werden alle Bistümer rückläufige Personalzahlen im pastoralen Dienst erleben. Die entstehenden Lücken werden bei den derzeitigen Nachwuchszahlen nicht vollständig zu füllen sein. Die Frage des Zueinanders von kategorialen und gemeindlichen Diensten wird sich dadurch unausweichlich neu stellen. Wenig hilfreich werden hier die Diskussionen um die Verschiedenheit und Abgrenzbarkeit

²⁶ Franz-Josef Bode, *Gemeinsam Kirche sein. Dienste und Charismen im priesterlichen Gottesvolk*. Vortrag am Tag der Priester und Diakone, Osnabrück 2016. Prior – von Wulfen, *Perspektive Leitung* (s. Anm. 15) sowie Daniela Engelhard – Nicole Muke, *Kirche der Beteiligung konkret: Ehrenamtliche Gemeindeleitungsteams im Bistum Osnabrück*, 2016. Online: <http://bit.ly/2t4A4La>

²⁷ Vgl. Reinhard Bucher (Hg.), *Priester des Volkes Gottes. Gefährdungen, Grundlagen, Perspektiven*, Würzburg 2010, 89–106. Oder: Guido Bausenhart (Hg.), *Das Amt in der Kirche. Eine notwendende Neubestimmung*, Freiburg, 1999, 322–337.

²⁸ Haslinger, *Vom Einfamilienhaus zur Berghütte* (s. Anm. 11) bzw. Schüssler, *Stellschraube Personal?* (s. Anm. 10).

der Berufsgruppen sein, wie sie auch in der Rezeption der Studie aufgeflackert sind.²⁹ Konkrete Erfahrungen zeigen, wie viel größer Handlungs- und Gestaltungsspielräume werden, wenn anstelle eines Berufsstandes das verbindende, gemeinsame „Seelsorgersein“ und das individuelle Charisma in den Fokus rückt. Die aus diesem Verständnis wachsende Kraft ist der entscheidende Motor für eine gemeinsame Kirchengestaltung.

Statt einzig zu fragen „Was sind die wichtigsten Posten, die wir halten sollten?“ gilt es, die Chance zu ergreifen, die kaum ein anderer Dienst in einer derartigen Weise ermöglicht. Sie bedeutet, mindestens gleichwertig danach zu fragen: „Wozu sind die Menschen, die wir beschäftigen, berufen, worin sind sie besonders gut?“ Moderne pastorale Ansätze und personalentwicklerische Notwendigkeiten gehen dabei sehr gut Hand in Hand.

Diplom Psychologin Dr. Yvonne von Wulfen
Leiterin Stabsstelle Personalentwicklung
Bistum Osnabrück
Domhof 2
D-49074 Osnabrück
+49 (0)541/318-193
y.vonwulfen(at)bistum-os(dot)de

²⁹ Baumann, Erste Reaktionen auf die deutsche Seelsorgestudie (s. Anm. 17).