

(Quelle: Jacobs, C. (2001). Vom Überleben zum Leben. Sechs vordringliche Gestaltungsaufgaben des Wandels in der Pastoral. In P. Klasvogt & K. Koch (Eds.), *Priester – Visionär und Realist. Zur prophetischen Dimension des geistlichen Amtes*. Paderborn: Bonifatius.)

## Vom Überleben zum Leben. Sechs vordringliche Gestaltungsaufgaben des Wandels in der Pastoral

Wer heute in der Seelsorge arbeitet und den Menschen nahe ist, wird ohne Zweifel schnell den Wandel bemerken und bestaunen, der die Lebenswelten der Menschen von heute erfaßt hat.

Dies gilt auch für die Seelsorge und ihre Strukturen. Die sich verändernden Lebensbedingungen und der Rückgang der zur Verfügung stehenden Priester haben die deutschsprachigen Diözesen dazu veranlaßt, ihre pastoralen Strukturen zu überdenken. Praktisch alle Bistümer haben durch die Schaffung "pastoraler Verbundsysteme" bzw. sogar durch Zusammenlegungen von Pfarreien unerläßliche Strukturreformen auf den Weg gebracht. Welchen "Namen" die neuen Struktureinheiten tragen ("Pastoralverbund", "Pfarrverbund", "Pastorale Einheit", "Seelsorgsraum", "Seelsorgsverbund" usw.) ist zweitrangig. Das angestrebte zentrale Merkmal dieser neuen Strukturen ist die Institutionalisierung von Zusammenarbeit in der Pastoral. Doch die Folgen reichen tiefer. Selbst wenn die zentralen Aufgaben der Seelsorge in ihrem Kern überhaupt nicht in Frage stehen: Es geht um mehr als um marginale Korrekturen seelsorgerlicher Abläufe. *Die pastoralen Formen der Fortpflanzung des Glaubens und seine strukturellen Wachstumshilfen sind auf dem Boden heutiger Möglichkeiten vermutlich in vielen Aspekten neu zu entwerfen.* Neue Strukturen erfordern neue Kompetenzen bei Priestern und Laien in der Seelsorge.

Dabei wird eines mehr und mehr klar: *Es kann für niemanden ein Ziel sein, den Wandel über sich hereinbrechen zu lassen.* Die Veränderungen in der Pastoral werden alle erfassen: alle Pfarreien, alle Gemeindemitglieder, alle Priester, alle GemeindereferentInnen, alle PastoralassistentInnen, alle Diakone, alle Ehrenamtlichen usw. – auch diejenigen, die früher meinten, die Veränderungen an sich vorübergehen lassen zu können. *Wenn mich mein Eindruck nicht täuscht, kommt dieser Wandel für nicht wenige a) schneller und b) radikaler, als man sich gedacht hat. In einer solchen Situation gilt die pastoraltheologisch und pastoralpsychologisch bewährte Formel: Nichtstun schmerzt am längsten!*

Wer unter den veränderten Bedingungen in der Seelsorge nicht nur einfach geduckt *überleben*, sondern wirklich mit Freude *leben* will, steht daher vor der Aufgabe, *den Wandel zu gestalten*. Zwar haben Leben und Glauben der Menschen in den zweitausend Jahren der Kirchengeschichte schon immer tiefgreifende Wandlungsprozesse erlebt; Wandel ist also nicht grundsätzlich neu. Doch was mit Sicherheit anders ist als früher, das sind die Schnelligkeit und Radikalität des Wandels. Und je schneller und radikaler Wandlungsprozesse vor sich gehen, um so größer ist die Herausforderung, diese Veränderungen nicht “einfach so” ablaufen zu lassen, sondern aktiv in die Hand zu nehmen. Durch Zögern setzen sich die Verantwortlichen in den Pfarreien (und in den Diözesen!) mehr und mehr selbst unter Druck. Denn die Umstrukturierungen und ihre Folgen lassen sich nicht “aussitzen”. Die Atemlosigkeit von Priestern und Hauptamtlichen ist m.E. nicht notwendig, sondern ein Indikator für den Veränderungsbedarf im eigenen Leben und Handeln.

Die unaufhaltsame und anstrengende Perspektive des Wandels ist allerdings nicht die einzige Wahrheit und schon gar nicht die wichtigste. Im Gegenteil: *Wandel birgt Chancen für neue Facetten des Glaubens und der Pastoral*.

Diese Wahrheit enthüllt sich allerdings nur dem, der es versteht, diese Chancen freizulegen. Wer dabei zurückblickt in die Kirchengeschichte, wird zur Beruhigung oder sogar zur Freude entdecken, daß die Kirche in ihren Gläubigen, in ihren Verantwortlichen, vor allem aber in ihren Heiligen die Herausforderungen der Zeit immer wieder als heilsamen Kairos für die Inkulturation der Frohen Botschaft begriffen hat.

Der Persönlichkeit der Seelsorgerinnen und Seelsorger wird dabei in den nächsten Jahren eine noch größere Bedeutung zukommen als früher. Denn Wandel wird gesteuert über Schlüssel-Personen. Jeder gute Seelsorger weiß: Der wirksamste Weg, Einstellungen und Verhalten von Menschen schnell und wirksam zu beeinflussen, ist das Vorleben eines Modells, das zum Nachmachen animiert. In besonderer Verantwortung stehen dabei diejenigen, denen als Priester das Amt der Leitung zukommt. Darüber hinaus aber auch alle diejenigen Hauptamtlichen, die mit weitreichenden Leitungsfunktionen im Dienst der Seelsorge beauftragt sind.

Die aktive Gestaltung des Wandels braucht aus dieser Perspektive den treffsicheren Blick für die vordringlichen *Gestaltungsaufgaben*. Die heutige Gesellschaft und die Organisationsform der Pastoralverbände setzen dabei die Rahmenbedingungen für die Gestaltungsaufgaben und prägen ihre Akzentsetzung und Dynamik. Und es braucht schließlich eine Focussierung auf das Wesentliche im Angesicht des Wichtigen und den Willen zur Setzung von Zielen und Prioritäten.

Im Blick auf die erlebte und befürchtete Realität der Probleme von Pastoralverbänden und ihrer Verantwortlichen scheinen mir sechs Aufgaben besonders vordringlich zu sein: *Gestaltung der Vielfalt, Würdigung des Vergangenen, Umgang mit Widerständen, Management von Konflikten, Orientierung an den Ressourcen und Wachstum im Glauben*. Diese Gestaltungsaufgaben werden im folgenden thesenartig näher beschrieben.

1

Gestaltung der Vielfalt

2

Würdigung des Vergangenen

3

Umgang mit Widerständen

Vom Überleben  
zum Leben

Gestaltungsaufgaben  
auf dem Weg zum Pastoralverbund

4

Management von Konflikten

5

Orientierung an den Ressourcen

6

Wachstum im Glauben

*Dabei geht es darum, für PraktikerInnen vor Ort die strukturellen, personellen und spirituellen Facetten der Arbeit im pastoralen Verbund in Handlungsschwerpunkten anfänglich zu verdichten und zu vereinfachen. Denn selbst wenn keine Patentrezepte mehr existieren (können): Wer Verantwortung trägt, muß gerade jetzt zumindest für den nächsten Schritt handlungsfähig sein bzw. werden.*

Adressaten der vorgetragenen Überlegungen sind dabei von der Sache her nicht mehr allein die Priester, sondern alle Frauen und Männer, die in der Pastoral Verantwortung tragen. Meine Absicht ist es, in möglichst praxisnaher (und manchmal provokativer) Form Reflexionsprozesse und Handlungsabläufe anzustoßen. Die empirisch gesicherte Erfahrung sagt: Je einfacher die Regeln, desto mehr Nachahmer! *Der Maßstab für das Handeln ist jedoch nicht die Regel, sondern sind die Menschen vor Ort im Pastoralverbund.*

#### 1. Würdigung des Vergangenen

Kein Zweifel: Die Umstellung der Pastoral auf neue Räume, neue Bezugspersonen und veränderte Formen pastoralen Handelns bedeutet auch Abschied von einer überlieferten Gestalt der Seelsorge. Wer dies leugnen würde, täte all denen Unrecht, die ihr Herz und ihre Arbeitskraft in eine Seelsorge investiert haben, die über Jahrzehnte hinweg richtig und wertvoll war. Wer (richtigerweise) die Chancen des Neuen betont, darf nicht vergessen, daß Abschied (notwendigerweise) *zuerst* zu Trauer führt.

Das gilt auch für den Abschied vom bisherigen Bild der Pfarrei und dem bisherigen Bild des Leitungsdienstes. *Dieser Abschied muß ernst genommen, gewürdigt, begangen, ja vielleicht sogar "gefeiert" werden.* Trauer wird leichter, wenn die *Würde des Gewesenen* geschätzt wird. Folgende Tips und Hinweise zum Umgang mit trauernden Menschen dürfen m.E. auch auf die "Trauersituation" der Gemeinden übertragen werden:

- Würdigen Sie die das Vergangene. Geben Sie der Trauer über den Abschied den ihr gebührenden Raum.
- Bedenken Sie, daß Sie in der Begegnung mit Trauernden mit Schock, Ärger, Feilschen, Schuldgefühlen und Resignation rechnen müssen.
- Zu den Aufgaben der Trauersituation der Gemeinden und ihrer Diener im Leitungsamt im Angesicht Gottes gehört es :
  - a) den Verlust des Bisherigen als Realität zu akzeptieren;
  - b) den Trauerschmerz nicht zu verdrängen, sondern zu erleben und das entstehende Chaos zu strukturieren;

- c) die emotionale Energie vom alten Gemeindegelstand abzuziehen;
- d) die Vergangenheit in die Heilsgeschichte der Pfarreien zu integrieren;
- e) sich für das Weiterleben unter veränderten Bedingungen zu entscheiden.

Biblische Beispiele für den Umgang mit Abschied und Trauer gibt es zuhauf im Alten und Neuen Testament. *Es gilt, den biblischen Erfahrungen des Abschiednehmens (z.B. von den Fleischtöpfen Ägyptens) und Aufbrechens (z.B. zum Zug durch die Wüste) neu nachzuspüren und fruchtbar zu machen für unsere heutige Situation.*

## 2. Gestaltung der Vielfalt

Ein wesentliches Kennzeichen der Seelsorge in pastoralen Verbänden ist die im Vergleich zu früher *komplexe Vielfalt* der Pfarreien, der MitarbeiterInnen und der zu berücksichtigenden unterschiedlichen Lebenssituationen und Ansprüche. Dies ist für viele Priester, GemeindeferentInnen, Ehrenamtliche und Gemeindeglieder zunächst erschreckend.

*Die Herausforderung lautet: Die Vielfalt bewußt annehmen und bewußt gestalten! Dies läßt sich (Gott sei Dank!) im Laufe der Zeit lernen.*

Aus theologischer Perspektive können wir uns vergewissern, daß wir an einen *trinitarischen* Gott glauben, der in sich Vielfalt ist, ohne die Einheit zu verlieren. Das Bekenntnis zur Trinität ist das Bekenntnis zu dem einen Gott, welcher in drei Personen *der Liebhaber der Vielfalt par excellence* ist.

Weil die Vielfalt ein Kennzeichen der modernen Gesellschaften ist, haben sich auch die Humanwissenschaften unter dem Stichwort "Komplexität" damit beschäftigt. Zwei "Gesetze von Komplexität" haben sich in diesem Zusammenhang als fundamental herauskristallisiert:

- Gesetz 1: Man kann die Vielfalt der Gesellschaft und der Menschen nicht mehr abschaffen. Man muß sie gestalten.
- Gesetz 2: Vielfalt braucht eine bewußte Auswahl: Sinngebung und Prioritätensetzung.

Wendet man diese beiden Gesetze und ihre Auswirkungen auf die Seelsorge in Pastoralverbänden an, so heißt dies:

1. Es *kann* keine pauschalen Rezepte für die Seelsorge in Pastoralverbänden und deren Gliedpfarreien geben. *Jeder Pastoralverband wird in Zukunft ein Original sein!* Wer nach allgemeingültigen "Anweisungen von oben" sucht, wird vergeblich darauf warten oder sich darüber ärgern (müssen), wenn es welche gibt.

2. Als Leitungsverantwortlicher und SeelsorgerIn darf ich nicht danach streben, die Vielfalt der Menschen und ihrer Ideen und Ansprüche im Pastoralverbund zu reduzieren. Je eindimensionaler das Leben wird, desto eher stirbt es ab.

3. Das zur Zeit erreichte Niveau aus Vielfalt und Komplexität läßt sich nicht mehr meistern durch eine flächendeckend größere Anstrengung der Priester und Laien in der Seelsorge. Die Obergrenze der Belastung ist meist erreicht. Auch die klassische Delegation einzelner Aufgaben im herkömmlichen Sinne wird mehr und mehr unzureichend sein, weil dadurch die Aufgabenlast in einem zu geringen Maße vermindert wird. *Es braucht die Verselbständigung und Eigenverantwortung aller Beteiligten, wobei den Verantwortlichen in Leitungsaufgaben die zentrale Sinngebung und Steuerung der Lebensprozesse zufallen wird.*

4. Kleine isolierte Pfarreien können heute kaum noch für sich allein all die MitarbeiterInnen und Gruppen hervorbringen, die nötig oder wünschenswert wären. Die Suche danach beginnt bei den Organisten und hört bei den Ratsmitgliedern in Pfarrgemeinderat bzw. Kirchenvorstand und schließlich den LeiterInnen im Bereich Jugendarbeit nicht auf. *Daher braucht es Zusammenarbeit*

- Lassen Sie eine “Kultur des Miteinanders” entstehen – besonders unter den hauptamtlichen Seelsorgern und Seelsorgerinnen. Regelmäßig gemeinsam zu beten, und hin und wieder gemeinsam zu essen, zu erzählen usw. ist kein Luxus oder unnötiger Ballast, sondern gehört zu den Erkennungszeichen christlicher Lebenskultur. Vergessen Sie auch die Pensionäre nicht!

*Phase 2: Harmonisierung von Abläufen, Kreativität im Verwaltungsbereich, Verzicht auf Übererfüllung seelsorglicher Aufgaben*

- Harmonisieren Sie die Abläufe wesentlicher seelsorglicher Dienste.
- Werden Sie kreativ im Hinblick auf alles, was Ihnen die Verwaltung erleichtern kann.
- Bilden Sie *entlastende* Spitzen-Gremien mit Puffer-Funktion. Reduzieren Sie umgekehrt Ihre Anwesenheit bei den Standard-Gremien auf das Unbedingt-Notwendige; Sie brauchen nicht unbedingt und überall dabei zu sein.
- Legen Sie ”Routine-Abläufe” im Jahres-, Monats- und Wochenplan fest: ”Dienstbesprechung”, ”Urlaubsplanung”, ”Vorstandssitzung” usw.
- Erfinden Sie ”Seelsorgs-Module”, die im pastoralen Verbund miteinander geteilt werden können.
- Verzichten Sie auf die Übererfüllung seelsorglicher Aufgaben. Gemeint ist damit auch eine Askese (ein Verzicht!) im Bereich der Zahl der Eucharistiefiern. Dies erfordert zwar Selbstbewußtsein und Trauerarbeit, aber es schafft Ihnen Freiheit und Raum für neue seelsorgliche Ideen und seelsorgliche Nähe zu den Menschen.

*Phase 3: Orientierung an den Grunddiensten der Kirche, der Identität der Gliedpfarreien und der Identität der Seelsorger*

- Besinnen Sie sich auf die Grunddienste der Kirche und erarbeiten Sie Konzepte, wie Sie diese Grunddienste im Pastoralverbund absichern bzw. ausbauen können.
- Nutzen und fördern Sie die je eigene Identität der Pfarreien und der SeelsorgerInnen im Pastoralverbund. Pfarreien und SeelsorgerInnen haben (nur zu verständlich) Angst davor, ihr “Ureigenes” zu verlieren. Sowohl die einzelnen Pfarreien wie auch die verantwortlichen SeelsorgerInnen haben ein je eigenes Charisma; dies darf nicht verlorengehen. Im Gegenteil: Je differenzierter die Charismen zur Geltung kommen, um so lebendiger ist das Ganze.

- Passen Sie die seelsorglichen Anstrengungen an die Kompetenzen der SeelsorgerInnen, der Glieder in den Pfarreien und das Lebensumfeld des Pastoralverbundes an.
- Verzichten Sie auf alle seelsorglichen Anstrengungen, welche die vorhandenen Ressourcen überfordern und/oder zu wenige Menschen erreichen und/oder zu wenigen Menschen dienen.
- Ermöglichen, erhalten oder erobern Sie sich als SeelsorgerIn und als Gemeinde im Pastoralverbund seelsorgliche Aktivität, an der individuell das ganze Herz hängen kann.

*Phase 4: Aufbau eines Netzwerkes eigenverantwortlicher Christen und ihrer Gruppen*

- Lassen Sie lebensfähige Bereiche autonomer pastoraler Eigenverantwortung entstehen.
- Lassen Sie Standardabläufe (z.B. Aktionen im Kirchenjahr) vollständig an Personen übergehen, die Ihr Vertrauen oder das Ihrer Gemeinden genießen.
- Arbeiten Sie weiter an einer Verselbständigung und Eigenverantwortlichkeit der Christen in ihren Lebenswelten. Fördern Sie alle Initiativen, die “guten Willens” sind.
- Sorgen Sie als Verantwortliche dafür, daß die Communio als oberstes Prinzip die Vielheit zusammenhält.
- Binden Sie das Netzwerk immer wieder zurück an den Auftrag Jesu Christi, sich nicht selbst zu genügen, sondern Sauerteig des Evangeliums in der Welt von heute zu sein.

### 3. Umgang mit Widerständen

Im Angesicht der Vielzahl der notwendigen Veränderungen ist es abzusehen, daß sich dagegen auch viel Widerstand regen wird. Denn diese Prozesse werden an vielen Stellen tief in die Alltagsabläufe der Gemeinden und ihrer Glieder eingreifen. Wenn man sich z.B. klarmacht, daß die Veränderung auch nur einer Gottesdienstzeit mitunter die Veränderung ganzer Tagesabläufe einschließlich der Mahlzeiten in den Familien mit sich bringt, dann sind erhebliche Widerstände dagegen das Normalste von der Welt.

Daher gilt auch für den Aufbau von Pastoralverbänden das Axiom: *Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!* Im Gegenteil: *Wer Erfahrung hat in der Gestaltung von*



*Veränderungsprozessen, wird wissen, daß der Widerstand um so geringer ist, je weniger das Alte wert war.*

Für den Umgang mit Widerstand sollten daher folgende Grundregeln Beachtung finden:

- Widerstand niemals mißachten! Dies hat man später bitter zu bereuen.
- Widerstand als verschlüsselte Botschaft annehmen (Angst, Bedenken, Befürchtungen).
- Die eigene Person als primären kritischen Faktor im Umgang mit Widerstand begreifen (die Überwindung der eigenen Emotionen, der eigenen Handlungsfehler usw.).
- Lösungen aushandeln und festhalten.
- Widerstandsenergie in Richtung produktiver Veränderung kanalisieren (Judo-Technik!).
- Wichtig: *Die Energie im Widerstand ist sehr kostbar. Es ist die Kunst der Leitung, sie für eine gedeihliche Veränderung zu nutzen.*

#### 4. Management von Konflikten

Wer als Priester oder GemeindeferentIn im Zusammenhang mit Pastoralverbänden das Wort "Konfliktmanagement" hört, könnte auf die Idee kommen zu sagen: Dafür bin ich aber nicht Priester oder Gemeindeferentin geworden!

Dies wird vermutlich richtig sein. Und trotzdem dürfte auf der anderen Seite jeder der Behauptung zustimmen: *Konflikte unter Menschen sind normal! Dies gilt auch für Menschen in der Kirche.* Ein Zusammenleben ohne Konflikte ist nach dem Verlust des Paradieses auch für die friedlichsten Menschen nicht mehr möglich und vorstellbar. Nicht nur Freude und Glück, sondern auch Streit und Ärger haben ihre Zeit (Kohélet).

*Wer als Priester oder Gemeindeferentin durch Amt und Auftrag eine umfassende oder partielle Leitungsverantwortung versprochen und übernommen hat, wird damit rechnen müssen, auch als KonfliktmanagerIn gebraucht zu werden.*

Wer oder was aber ist ein Manager? Die oft angetroffene Aversion gegen diese Tätigkeit besteht eigentlich nur dann zu Recht, wenn jemand sein Handwerk nicht versteht. Ein Manager (von lat. manus ≈ Hand) ist dem Wortsinn nach ein fähiger Handwerker, der sein Handwerk mit Kopf und Herz ausübt, jemand, der die Kompetenz besitzt, etwas geschickt zu bewerkstelligen, zu gestalten, zu handhaben, zu deichseln, zu führen. *Menschen durch Konflikte hin zu einem gedeihlichen Zusammenleben zu führen, ist daher wahrlich eine seelsorgerliche Aufgabe.*

Auch wenn die meisten Konflikte unter Menschen im täglichen Leben auf völlig unspektakuläre Weise beigelegt werden, ist es nur natürlich, daß es besonders in Übergangs- und Anfangssituationen vermehrt zu Konflikten kommt. Gravierende Verschärfungen von Konflikten passieren dann,

- wenn sie zu spät erkannt werden,
- wenn sie aus moralischen ("schein-theologischen") Gründen negiert werden,
- wenn die subjektiven Empfindungen (Emotionen) vernachlässigt werden,
- wenn lediglich "Stellvertreterkonflikte" beigelegt werden,
- wenn es Sieger und Besiegte geben muß.

In solchen Situationen findet der Leitungsdienst einen besonderen Schwerpunkt im Dienst des Konfliktmanagements. Was muß konkret geschehen?

Der Dienst des Konfliktmanagements besteht darin,

- direkte Kommunikation herzustellen,
- den Dialog der Beteiligten nicht versiegen und ihn – wenn möglich – ohne Verletzungen ablaufen zu lassen,
- Emotionen, Enttäuschungen und Kränkungen ans Licht zu heben,
- die Vergangenheit zu bewältigen und heilen zu lassen,
- eine gemeinsam tragbare Lösung auszuhandeln (ohne Verlierer).

Wer sich als Seelsorger im Konfliktmanagement engagiert oder engagieren muß, braucht für sich selbst eine Unbefangenheit im Umgang mit Konflikten, Klarheit über die eigene Rolle, Neutralität und Transparenz gegenüber allen Beteiligten und vor allem eine große Geduld und Bescheidenheit. Und schließlich tut es gut zu wissen, *daß Konflikte untrennbar in die Wachstumsgeschichte der Kirche verwoben sind*. Die Apostelgeschichte ist ohne weiteres als "Konfliktgeschichte" über die rechte Weise der Verkündigung des Evangeliums und der Gemeindebildung zu lesen. *Wer sich also in den "Dschungel der Konflikte" wagt, befindet sich in der guten Gesellschaft der Apostel und frühen Gemeinden.*

## 5. Orientierung an den Ressourcen

*Wer verändern will, braucht Kraft zur Veränderung. Aktive Gestaltung des Wandels braucht die Fähigkeit und den Willen zu ressourcenorientiertem Sehen und Handeln.*

Daß die Veränderungen in der Pastoral in den kommenden Jahren für alle Beteiligten anfangs zu vermehrten Belastungen führen werden, das ist selbstverständlich. Es ist aber nicht notwendig, daß diese Belastungen “schlimm” sind. Denn die Streßforschung hat gezeigt, daß es praktisch keinen “objektiven Streß” gibt.

Streß entsteht durch die Bewertung eines Sachverhaltes als “schlimm”. In der Regel zeigt sich aber, daß es für die meisten Alltagsprobleme die Möglichkeit gibt, sie entweder zu lösen oder in Gelassenheit zu tragen. *Erst eine Konzentration auf das Negative, die Verluste, die Defizite, die “Un-Möglichkeiten” macht depressiv.* Manchmal entdecke ich z.B. unter Priestern, aber auch unter engagierten Ehrenamtlichen eine fast unglaubliche “Verliebtheit ins Defizit”. *Angesichts der möglichen Hoffnung auf die Kraft Gottes scheint mir daher ein grundsätzlicher Perspektivenwechsel angebracht.* Was wirklich zählt und bewegt, sind die “Grundströme des Heils” (Reinhold Stecher) im Leben der Menschen und der Kirche.

Für jeden Menschen, in besonderer Weise aber für VerantwortungsträgerInnen der Gegenwart und Zukunft, gilt die psychologisch und theologisch begründbare Grundregel: *Es geht darum, die unvermeidlichen Belastungen des Lebens aktiv als Herausforderungen zu interpretieren.* Wer Leitungsverantwortung trägt, muß sich die Kompetenz aneignen, Veränderungskräfte zu mobilisieren, ohne die Probleme der Veränderung zu verleugnen.

Der Kern einer Kraft zur Veränderung und eines produktiven Umgangs mit Belastungen ist *eine tief gründende Ressourcenorientierung.* Dazu gehören als Facetten:

- eine menschliche und geistliche Grundorientierung, die notwendigen Wandel als Lebensaufgabe begreifen kann (“Gott umarmt uns durch die Wirklichkeit”!),
- die theologische und menschliche Kompetenz, die Pastoralverbände nicht als böartige Last, sondern als konkrete Herausforderung zu eigenem geistlichen und menschlichem Wachstum zu deuten,
- eine Sensibilität für die eigenen Belastungssymptome und Belastungsgrenzen – und die Kompetenz, ein “Nein” zu begründen und durchzuhalten,
- die Fähigkeit, hausgemachte Belastungen zu vermeiden,
- der Wille, sich die für die Veränderungen bei der eigenen Person oder in den Pfarreien benötigten Ressourcen zu beschaffen,

- die Ein-Übung von Einzelkompetenzen wie Zeitmanagement, Kommunikationskompetenz, Zielfindung und Prioritätensetzung, Menschenführung, Konfliktregelung, Förderung des Ehrenamtes usw.

*Eine unverzichtbare christliche Kompetenz zum Umgang mit Belastungen ist schließlich die Kraft, mit Vorläufigem und mit Fragmenten leben zu können. Jesus Christus hat uns in die Spannung des Schon-Jetzt und Noch-Nicht hineingestellt: Wir besitzen daher die "Erlaubnis zum Fragment".*

## 6. Wachstum im Glauben

Die Reformen der Pastoral, wie sie in den deutschsprachigen Diözesen durchgeführt werden, sind nicht nur eine Herausforderung an die Reorganisation von Strukturen. *Der Wandel erfordert eine "Reorganisation des Herzens": eine Neubesinnung auf den eigenen Glauben und seine gestaltgebende Kraft (metanoia).* Denn aller Einsatz für die neuen pastoralen Verbände läuft ins Leere, *wenn dadurch nicht der Glaube verkündigt wird.* Kirche ist aus fundamentaltheologischer Perspektive nicht Selbstzweck, sondern hat eine Dienstfunktion mit Blick auf die Verkündigung des Heils unter den Menschen.

Je deutlicher die Umbrüche werden, je engagierter und grundsätzlicher der Umbau in der Pastoral in Angriff genommen wird, um so deutlicher wird daher die Einsicht, *daß die gegenwärtige Situation eine Anfrage der Heilsgeschichte an unseren Glauben darstellt: an den Glauben der Seelsorgerinnen und Seelsorger, an den Glauben der Menschen in den Gemeinden.*

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es noch nicht in allen Aspekten klar, welche Dimensionen des Glaubens in besonderer Weise ins Spiel kommen werden. Deutlich wird jedoch, daß der Glaube selbst die Kraft werden muß, die Veränderungen gutzuheißen, zu gestalten und durchzutragen. Wer nicht begreifen kann oder will, daß Heilsgeschichte sich in der Kirchengeschichte vollzieht und daß Kirchengeschichte eine Geschichte des Wandels ist, der wird sich im Angesicht des Wandels vermutlich hilflos und konzeptlos vorkommen und es auch bleiben.

*Es scheint so, daß wir unseren Glauben neu befragen müssen, was uns wichtig werden könnte: welche Bilder, welche Inhalte uns Kraft geben auf unserem Weg.* Und es wird wichtig sein, diese Glaubenserfahrungen immer neu zusammenzutragen, absichtslos miteinander zu teilen und ins Spiel zu bringen, wenn es um Ziele und Entscheidungen geht.

Eines ist sicher: Der Gott, an den wir glauben, ist ein "Gott-mit-uns", selbst wenn unser Aufbruch in das "Zeitalter der Pastoralverbände" gleichsam als ein Auszug in die Wüste erscheinen mag. Es lohnt, sich immer wieder in Erinnerung zu rufen: Das deutsche Wort "Pfarrei" steht inhaltlich in Bezug zum griechischen Wort "par-oikia" (vgl. 1 Petr 1,17): dem Leben in der Fremde. Der Glaube an einen Gott, bei dem wir unsere wahre Heimat haben und der uns zur Heiligkeit beruft, vermag auch all den SeelsorgerInnen Mut, Trost und Sicherheit geben, die befürchten, ihre reale Heimat in der kleinen Pfarrei vor Ort angesichts der Pastoralverbände zu verlieren. So wird aus den (vielleicht allzu) seßhaft gewordenen Gemeinden und SeelsorgerInnen vielleicht wieder ein "Volk Gottes unterwegs" – begleitet durch die Kraft des Heiligen Geistes.

## 7. Schluß

*"Man kann sich an Maßstäben orientieren. Oder Maßstäbe setzen."*

Dieser Werbeslogan einer technologischen Spitzenfirma hat mich kürzlich stark beeindruckt. Weil er mir eine Antwort anzudeuten scheint für die vielen Seelsorgerinnen und Seelsorger, die auf der Suche sind, die Botschaft vom Heil an die Menschen von heute weiterzugeben.

*Wer in diesen Tagen in der Kirche pastorale Verbände gründet und begleitet, wird nicht warten können, bis jemand ihm sagt, wie es geht. Die klassischen Konzepte der Seelsorge tragen nur noch in einem unzureichenden Maß. Wer handeln will, muß sich auch trauen, in eigener Initiative neue Wege zu gehen.*

Für die Seelsorge der Zukunft gilt letztlich beides: Wir müssen Maß nehmen an der biblischen Botschaft und an dem, was Seelsorgern und Gemeinden über Jahrhunderte an seelsorglicher Tradition zugewachsen und kostbar geworden ist – und wir müssen den gegenwärtigen Umbruch in Gesellschaft und Kirche zum Anlaß nehmen, neue Maßstäbe in der Praxis der Seelsorge zu setzen.

## 8. Literatur

- Berkel, K. (1985). Konflikttraining. Heidelberg: Sauer
- Berkel, K. (1999). Leitung - Führung - Management. Moderne Managementtheorien und Spiritualität. In E. Garhammer & U. Zelinka (Eds.), Gemeindeleitung heute - und morgen? Paderborn: Bonifatius.
- Bliss, C. (2000). Management von Komplexität. Ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion. Wiesbaden: Gabler.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (1994). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.
- Ebertz, M. (1997). Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg: Herder.

- Jacobs, C. (1998). Darf ein Priester glücklich werden? Salutogenese. Eine neue Perspektive für die Gesundheit von Priestern und Ordensleuten. *Diakonia*, 29 (3), 182-189.
- Jacobs, C. (2000). Salutogenese. Eine pastoralpsychologische Studie zu seelischer Gesundheit, Ressourcen und Umgang mit Belastung bei Seelsorgern. Würzburg: Echter.
- Jerneizig, R. & Schubert, U. (1991). *Der letzte Abschied. Ratgeber für Trauernde*. Frankfurt: Fischer.
- Kehl, M. (1996). *Wohin geht die Kirche? Eine Zeitdiagnose*. Freiburg: Herder.
- Schürmann, Heinz. (1972). Kirche als offenes System. *Internationale Katholische Zeitschrift Communio*. 1, 307-323.
- Sonntag, K. (Eds.). (1999). *Personalentwicklung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Viessmann (2000, 21.11.2000). Man kann sich an Maßstäben orientieren. Oder Maßstäbe setzen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, p. B9.
- Worden, J. W. (1986). *Beratung und Therapie in Trauerfällen. Ein Handbuch*. Bern: Huber.

## 9. Autorangaben

Priester, Dr. theol., Klinischer Psychologe (Liz. phil.), geb. 1958. Pastoralpsychologe in der Priesterbegleitung und Priesterfortbildung der Erzdiözese Paderborn.

Verschiedene Lehraufträge, u.a. für Psychologie an der Kath. Fachhochschule Paderborn und an der Katholisch-Theologischen Fakultät Fulda, Referent für Pastoralpsychologie in Aus- und Weiterbildung (DGfP). Arbeitsschwerpunkte: Persönlichkeitsentwicklung, Geistl. Begleitung, Praxisbegleitung, Gesundheit und Belastungsverarbeitung in der Seelsorge, seelsorgliche Gesprächsführung, Projekte zu Führen/Leiten, Organisationsentwicklung in der Seelsorge.