

## Arbeitshilfen für Seelsorgeeinheiten

### 3. Leiten in der Seelsorgeeinheit

#### 3.1 Seelsorgeeinheit - das St. Galler Modell

Der Pastoral im Bistum St. Gallen die Gestalt von Seelsorgeeinheiten zu geben, geschieht unter anderem mit der Absicht, die Seelsorgerinnen und Seelsorger zu unterstützen und ihre Tätigkeiten auf gute Weise miteinander zu verknüpfen. Damit verbunden war auch die Hoffnung auf eine effizientere und kompetentere Seelsorge, weil ein grösseres und differenzierteres Pastoralteam mehr Möglichkeiten hätte als ein einzelner Seelsorger. Der Kern des neuen Modells liegt in der Verantwortung des gesamten Pastoralteams für das ganze Gebiet einer Seelsorgeeinheit (vgl. „Vorwort zu den Richtlinien von 2002“).

Die Chancen sind tatsächlich vorhanden – das zeigen die Erfahrungen der vergangenen Jahre. Allerdings wird von den einzelnen Beteiligten eine hohe Kompetenz in Sachen Kommunikation und Kooperation vorausgesetzt. Überall dort, wo diese nicht funktionierten, wurden Auswege gesucht oder Konflikte heraufbeschworen. Allerdings hat sich keine ernsthafte Alternative zu diesem Modell aufgedrängt, die breite Zustimmung finden würde.

Auch die neuen Weisungen zeigen keine Alternative auf. Sie nehmen vielmehr die Erfahrungen der ersten zehn Jahre ernst und schaffen einige Klärungen. Das kollegiale Leitungsmodell in den Pastoralteams der Seelsorgeeinheiten im Bistum St. Gallen wird durch den Einbezug aller mit bischöflicher Beauftragung Arbeitenden sogar weiter entwickelt.

Im Sinne der pastoralen Perspektiven und Grundhaltungen basieren auch die neuen Weisungen auf der grundsätzlichen Bereitschaft der Seelsorgenden zu einer möglichst optimalen Zusammenarbeit im Pastoralteam einer Seelsorgeeinheit. Der erforderlichen Kommunikation, Kooperation und Delegation ist genügend Zeit und Energie einzuräumen. Und nur wenn der Blick des gesamten Pastoralteams wirklich auf die ganze Seelsorgeeinheit gerichtet ist, wird auch die Verteilung und Organisation der Funktionen, Aufgaben und der Arbeit gelingen.

Durch die stärkere Betonung der Ressortbeauftragung wird zugleich deutlich, dass die Art und Weise der Verantwortlichkeit noch deutlich differenzierter wahrgenommen werden kann als nur durch territoriale Zuständigkeiten. Im Zusammenspiel von territorialer und inhaltlicher Zuständigkeit, vom Blick auf das Ganze und der konkreten Vergabe von Aufträgen und Zuständigkeiten können auch die persönlichen Charismen und Vorlieben verstärkt ins Spiel gebracht werden.

Unter der Vorgabe, dass der Organisation der Zusammenarbeit genügend Raum gegeben wird, dienen die folgenden Hinweise der Klärung und Gestaltung der konkreten Teamarbeit.

### **3.2 Das Pastoralteam in der Seelsorgeeinheit**

Der Pastoral im Bistum St. Gallen künftig die Gestalt von Seelsorgeeinheiten zu geben, geschieht mit der Absicht, die Seelsorgerinnen und Seelsorger zu unterstützen und ihre Tätigkeiten auf gute Weise miteinander ins Spiel zu bringen. Damit ist auch die Chance für eine effizientere, kompetentere und schlussendlich mit einer befriedigenden Pastoral verbunden. Ein grösseres und differenzierteres Pastoralteam hat zudem viel mehr Möglichkeiten, zum Beispiel auch die freiwillige Mitarbeit zu stützen und zu fördern.

#### **Das Pastoralteam als Herausforderung**

Die Philosophie hinter diesem Führungsmodell sehen wir als Chance und wissen aber auch um die Herausforderung. In einer Zeit in der vieles genau diesen Bildern entgegenläuft aber ein notwendiger Kontrapunkt welcher die Chance birgt, das Kirche nicht beliebig und unverbindlich wird. In den Weisungen für die Seelsorgeeinheiten sind folgende Funktionen mit Aufgaben und Kompetenzen definiert, der verantwortliche Priester, der Teamkoordinator / die Teamkoodinatorin und der Personalkoordinator / die Personalkoordinatorin. Diese Funktionen geben ein Grundgerüst für die interne und externe Führungsstruktur. Im Weiteren werden vom Pastoralteam Pfarrei- und Ressortbeauftragte ernannt, welche die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen ergänzen.

#### **Spiritualität im Pastoralteam**

Für Mitarbeiter/innen in der Kirche sind die eigenen Wege zu diesem Beruf oft in besonderem Masse geprägt von biografischen Erfahrungen und Berufungsgeschichten. Ebenso prägen die eigene Theologie, das Kirchenbild, die kirchliche Praxis und die eigene Spiritualität die Arbeit und auch die Zusammenarbeit. Es ist unabdingbar diesen Themen den nötigen Raum zu geben und miteinander Wege zu suchen, wie damit wertschätzend und ergänzend umgegangen wird, in der Theorie und in der Praxis.

#### **Dynamik des Pastoralteams**

Aus der Gruppendynamik sind die Gesetzmässigkeiten von Gruppen, ihrer Entwicklungsphasen und deren Zusammenwirken bekannt. Diese Phasen gelten auch für Pastoralteams. Es ist für das bereichernde Funktionieren wichtig, dass auch diese Dimensionen im Blick sind. Das heisst einerseits, dass jede Person, die Gruppe und auch die Aufgaben im Blick sein müssen. Andererseits muss aber auch immer wieder Zeit zur Verfügung stehen, im vertieften Kennenlernen die notwendige gegenseitige Positionierung zuzulassen, damit in der konkreten Arbeit eine ebenso notwendige Differenzierung möglich wird.

#### **Delegieren von Aufgaben und Kompetenzen (siehe auch Anhänge 1 und 2)**

Allen oben genannten Funktionen sind oder müssen Aufgaben und entsprechende Kompetenzen zugeschrieben werden. Im Rahmen des ganzen Pastoralteams werden kurz-, mittel- und langfristige Ziele für diese Funktionen und Aufgabenbereiche definiert. Die Beauftragten werden delegiert an der Erfüllung dieser Ziele zu arbeiten und zum abgemachten Zeitpunkt die Zielerreichung zu evaluieren. Diese Art des Arbeitens entlastet das Team zeitlich und auch inhaltlich und trennt strategische (Zielsetzung) und operative (Umsetzung) Aufgaben. Für die Einführung und auch weitere Unterstützung in dieses Leitungsmodell, bietet das Bistum St. Gallen Organisationsberatung an.

### 3.3 Mögliche Führungsmodelle

#### Kleinere Pastoralteams bis ca. 8 Personen

##### Mitglieder:

- Alle Seelsorger/innen mit bischöflicher Beauftragung (unter Beachtung der Anstellungsprozente)
- Weitere in der Seelsorge tätige Personen mit beratender Stimme

##### Funktionen:

- Verantwortlicher Priester\*
- Teamkoordinator/in\*
- Pfarreibeauftragte/r\*
- Ressortbeauftragte/r
- Ev. Personalbeauftragte/r

##### Modus:

- In der Regel gemeinsame Sitzungen, Supervision und Retraiten
- Alle Pfarrei- und Ressortbeauftragten organisieren ihre Teamarbeit mit Hauptamtlichen und Freiwilligen in ihren Aufgabenbereichen in Rücksprache mit dem Pastoralteam selber.

#### Grosses Pastoralteam ab ca. 9 Personen

##### Mitglieder:

- Alle Seelsorger/innen mit bischöflicher Beauftragung\* (unter Beachtung der Anstellungsprozente)
- Weitere in der Seelsorge tätige Personen mit beratender Stimme

##### Funktionen:

- Verantwortlicher Priester\*
- Teamkoordinator/in\*
- Pfarreibeauftragte/r\*
- Ressortbeauftragte/r
- Ev. Personalbeauftragte/r
- Mitglieder des Koordinationsausschusses

##### Modus:

##### Gesamtteam

- Teamorganisation und Delegation der einzelnen Funktionen und Beauftragungen
- In der Regel gemeinsame Retraiten und ev. Supervision

- Leitbildkompetenz
- Gemeinsame Jahres- und Projektziele (Evaluation/Entwicklung)
- Jahres- und Projektziele der Pfarreien und Ressorts (Evaluation/Entwicklung)

#### **Koordinationsausschuss**

- Regelmässige Koordinationsgruppensitzungen
- Vorbereitung der Retraiten des PT
- Vorbereitung von Pastoralrat (Rätetagungen)
- Planung des Gesamtteams
- Gruppendynamik im Auge beachten
- Themen hüten und einbringen
- Ressort- und Pfarreizeile einfordern
- Vor- und Nachbereitung von PT-Sitzungen

#### **Ressort- und Pfarreibeauftragte**

- Erfüllung der delegierten Ziele
- Pfarrei- und Ressortbeauftragte arbeiten je nach Aufgabe in Teamarbeit mit Hauptamtlichen und Freiwilligen zusammen

\* Diese Aufgaben/Rollen sind an eine bischöfliche Beauftragung/Missio gebunden.

## Anhang 1:

### Delegation, ein kurzer theoretischer Ausflug

Die Theorien X und Y sind Managementtheorien bzw. Führungsphilosophien, die zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder repräsentieren. Douglas McGregor prägte die Theorie X erstmals 1960 während seiner Professur am MIT in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ und sah in ihr eine implizite Grundlage der traditionellen hierarchischen Betriebsführung. Jedoch lehnte McGregor die Theorie X ab und bevorzugte die von ihm vorgeschlagene Alternative der Theorie Y.

Die Theorie X nimmt an, dass der Mensch von Natur aus faul ist und versucht der Arbeit so gut es geht aus dem Weg zu gehen. Prinzipiell ist er von außen motiviert, das heißt durch extrinsisch ausgerichtete Maßnahmen zu belohnen, beziehungsweise zu sanktionieren.

Im Gegensatz dazu geht die Theorie Y davon aus, dass der Mensch durchaus ehrgeizig ist und sich zur Erreichung sinnvoller Zielsetzungen bereitwillig strenge Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auferlegt. Er sieht Arbeit als Quelle der Zufriedenheit und hat Freude an seiner Leistung. Auch Verantwortungsbewusstsein und Kreativität prägen dieses Menschenbild.

Führungspersonen, bei denen das Menschenbild der Theorie X ausgeprägt ist, haben einen eher autoritären Führungsstil, das heißt er ist stark zielorientiert, aber kaum mitarbeiterorientiert, denn die Mitarbeiter sind nur Mittel zum Zweck. Hingegen besitzen Manager, die sich mehr zur Theorie Y hingezogen fühlen, einen eher kooperativen oder partizipativen Führungsstil und sind somit mitarbeiter- und zielorientiert.

Charakteristisch für die Theorie X sind Begriffe wie Vorgesetzte, Untergebene, Befehle, Anweisungen und strikte Kontrolle.

Dem gegenüber stehen für die Theorie Y Begriffe wie Mitarbeiter, Zielvereinbarung („Management by Objectives“) und Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

Gestaltungsmaßnahmen für den Manager nach der Theorie X sind Kontrolle, Anweisungen, Berichtspflicht der Mitarbeiter und Disziplinarstrafen.

In der Theorie Y stehen Dezentralisierung von Entscheidungen, Integration von Zielen, Delegieren von Verantwortung und Gruppenentscheidungen (Partizipation) im Vordergrund.

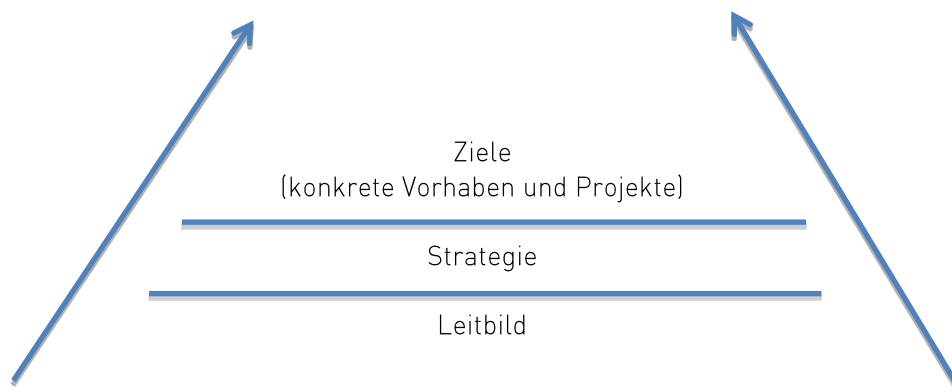
(Quelle: Wikipedia)

## Anhang 2: **Führen mit Zielen - delegieren von Aufgaben** (Arbeitspapier von Marie-Theres Beeler)

### Zielorientierungen in der Pastoral

Eine wichtige Leitungsaufgabe ist die Gestaltung des Wandels von Kirche. Es geht darum, nicht nur „auf Sicht zu fahren“, sondern sich mit einer möglichen Pastoral der Zukunft auseinanderzusetzen und diese sorgfältig zu planen.

### Ebenen einer zielorientierten Pastoral



Leitbild und strategische Orientierung sind auch in diözesanen Konzepten grundgelegt. Es geht nicht darum, die Pastoral neu zu erfinden, sondern im Hinblick auf die konkrete Situation vor Ort zu übersetzen, was an übergeordneten Zielvorgaben bereits vorhanden ist. (z.B. pastoraler Entwicklungsplan im Bistum Basel)

### Führen mit Zielen (Management by Objectives)

Management by Objectives ist ein durch den amerikanischen Wirtschaftsjournalisten Peter F. Drucker begründetes Führungskonzept. Die Leitidee:

- Die Mitarbeitenden orientieren sich an der Zielorientierung der Organisation. Diese ist vereinbart und transparent kommuniziert. Je nach hierarchischer Verfasstheit der Institution ist die Zielsetzung vorgegeben oder wird in einem Team erarbeitet.
- Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin hat Kompetenzen, selbstverantwortlich zur Zielerreichung beizutragen. (partizipativer Leitungsstil) Die Mitarbeitenden wählen den Weg zur Zielerreichung und kontrollieren sich selber. Mit den Vorgesetzten wird nur die Zielerreichung überprüft, nicht die einzelnen Schritte. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass es wichtig ist, auch über den Prozess einer Aufgabe im Austausch zu sein.
- Der Sinn einer Aufgabe muss im Vordergrund stehen, nicht die Formalia der Zielformulierung und -überprüfung.
- Auf der Basis einer sorgfältigen Ziel- und Kompetenzabsprache ist die Delegation ganzer Ressorts auch im Bereich von Leitungsaufgaben möglich.
- Im Rahmen pastoraler Planung gibt es gemeinsam erarbeitete Zielhorizonte (z.B. für Seelsorgeräume, Pastoralräume etc.), die als verbindliche gemeinsame Orientierung geteilt werden. Je grösser eine Organisationseinheit, umso wichtiger ist das Führen mit Zielen, um den einzelnen Aufgabenbereichen gerecht zu werden!

### Führen mit Zielen erfordert...

- Gemeinsames Ziel: Ein klarer Rahmen, was die Aufgabe ist. Erarbeitung einer gemeinsamen Basis. (Ebenen von Leitbild, Strategie, Ziele in einzelnen Bereichen)
- Verlässliche Struktur: geklärte Rollen und Abläufe der Zusammenarbeit.
- Partizipationskompetenz: Leitende, die loslassen können. Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen können und wollen.

### Delegieren - eine zentrale Leitungskompetenz

- um die Fachkompetenz und das Engagement der Mitarbeitenden anzuerkennen und zu nutzen
- um die Pastoral lebendig und vielseitig zu gestalten
- um sich selber zu entlasten (Voraussetzung dafür ist allerdings: loslassen und vertrauen können)

Delegieren erfordert Zielorientierung. Die Ziele pastoralen Handelns sind immer wieder bewusst wahrzunehmen und in einzelnen Aufgabenfeldern zu konkretisieren.

### Anforderungen an die Delegation durch die Führungsperson:

- Vertraue ich einem Menschenbild, das mir ermöglicht, auch als Führungsperson eigene Vorstellungen loszulassen und anderen Arbeitsstilen Raum zu geben?
- Bin ich bereit, die Kreativität und das Engagement der Mitarbeitenden einzubeziehen, aber auch mit Fehlern zu rechnen, für die ich gerade stehe? (Alternative ist ein autoritativer Führungsstil: kommandieren, kontrollieren, korrigieren)
- Bin ich bereit, Zeit und Engagement für eine sorgfältige Delegation aufzuwenden?



Manche Führungskräfte glauben, nicht delegieren zu können, weil sie zunächst den Aufwand sehen und zum Schluss kommen: Ich habe dafür keine Zeit und mache das lieber selber. Langfristig führt diese Haltung jedoch zu einer Überlastung und zu Unzufriedenheiten bei Mitarbeitenden, die den Eindruck gewinnen, nichts recht machen zu können.

### **Delegieren einer Aufgabe bedeutet**

- Die Aufgabe und insbesondere die Zielsetzungen in der Aufgabe klar zu benennen und zu vereinbaren. Erwartungen sind gut zu klären!
- Die Zuständigkeiten der beauftragten Person und ihre Entscheidungsspielräume zu definieren.
- Die mit der Aufgabe beauftragte Person zu befähigen und zu unterstützen, das vereinbarte Ziel zu erreichen. (Wer nicht in der Lage ist, eine Aufgabe zu erfüllen, darf auch nicht damit beauftragt werden.)
- Eine Kommunikationskultur und Abläufe zu schaffen, um die Zielerreichung im Rahmen einer Aufgabe zu überprüfen.

### **Delegation als Übertragung eines Aufgabenbereiches**

Delegation geschieht grundsätzlich überall, wo Stellen- oder Funktionsbeschriebe eingesetzt werden:

- Enthalten sie die Zielsetzung der Aufgabe?
- Sind die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen geklärt?
- Zeigen sie auf, wer in welchen Fragen zu Entscheiden hinzugezogen werden muss?
- Finden Förder- oder MitarbeiterInnengespräche statt, um gemeinsam die Aufgabenerfüllung zu überprüfen?

### **Delegation spezifischer Aufträge**

Spezifische Aufgaben werden im Rahmen einer speziellen Delegation oder in Zusammenhang mit einem jährlichen Fördergespräch delegiert:

- Orientiert sich die Zielvereinbarung grundsätzlich am Stellenbeschrieb? Ist sie damit kompatibel?
- Sind die nötigen Ressourcen zum Erreichen eines Zieles vorhanden? (zeitlich, materiell etc.)
- Gibt es neben Zielen bezüglich der Aufgabenerfüllung (Innovationsziele) auch persönliche Entwicklungsziele?
- Sind die Ziele klar formuliert und sind die Kriterien für die Zielerreichung eindeutig?
- Ist der Zeitraum definiert, innerhalb dessen ein Ziel erreicht werden soll?

### **Zur Vertiefung des Themas eignen sich folgende Fragen:**

- Welche Formen von Delegation praktiziere ich?
- Sind die Ziele meiner Delegationen klar und verständlich vereinbart?
- Gibt es Aufgaben, deren Delegation mir schwer fällt? Warum?

St.Gallen, 13. März 2014