

Wenn schon unter bestimmten Voraussetzungen für eine Mehrzahl von Theologen in der Kirche Raum sein sollte²², dürfte der Gedanke an unterschiedliche, aber den Bedürfnissen der Kirche im jeweiligen Bereich entsprechende Rechtsordnungen nicht vorschnell von der Hand gewiesen werden. Vielleicht könnte der Mut zu einer Vielfalt territorialer kirchlicher Ordnungen ein Weg sein, einem gerechten und von den Gläubigen wieder angenommenen Recht in der Kirche einen angemessenen Ort zu sichern. Vielleicht ist es sogar der einzige Weg.

Lutz Hoffmann Das Rational- prinzip in der Seelsorge

Seelsorge ist gewöhnlich eine hauptberufliche Tätigkeit. Sie steht im Dienste der Kirche, ja sie ist eine wesentliche Lebensäußerung der Kirche. Daher gibt es eine enge Interdependenz zwischen der jeweiligen konkreten Verfaßtheit der Kirche und dem Berufsbild des in ihr arbeitenden Seelsorgers. Die radikale Säkularisierung der Gesellschaft und die daraus sich ergebende Umgestaltung innerkirchlicher Strukturen verändern das überlieferte Berufsbild des Seelsorgers und erzeugen bei ihm eine mehr oder weniger große Ratlosigkeit und Unsicherheit. Er spürt eine zunehmende Unangemessenheit seines bisherigen Selbstverständnisses, seiner tradierten Ziele und Methoden; aber er weiß nicht, wie er darauf reagieren soll, und Hilfen werden ihm wenig gegeben.

Sogar bei offiziellen Reformen der Kirche, denen eine gewisse Planung vorausgegangen ist, erschöpft sich die Hilfestellung für den Seelsorger zumeist in einer juristischen Umschreibung und ein paar praktischen Tips. Die Einführung der Pfarrgemeinderäte kann dafür als Beispiel dienen. Kaum jemand trainiert den Seelsorger in den nun von ihm geforderten neuen Methoden und begleitet ihn beratend über die Stufen der Anpassung an neue Formen, wie es in Industriebetrieben schon bei harmloser organisatorischer Umstrukturierung geschieht¹.

Die Hilfe kann aber zunächst nicht darin bestehen, ein neues Modell seelsorgerischer Berufsausübung zu entwerfen, neue Ziele zu definieren und neue Methoden zu ihrer Verwirklichung anzugeben. Denn die neuen Vorstellungen würden den Seelsorger unsicher machen, ohne daß er den Weg

²² Vgl. u. a. W. de Vries, Kirche der Vielgestalt, Recklinghausen 1968; K. Rahner, Der Pluralismus in der Theologie und die Einheit des Bekenntnisses in der Kirche, in: Concilium 5 (1969) 462 bis 471.

¹ Vgl. dazu: R. Höhn – G. Böhme, Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Reihe: Menschenführung und Betriebsorganisation Band 7, Bad Harzburg ³1969.

kennen würde, wie er aus seiner bisherigen, ihm Identität verleihenden Berufsausübung dorthin gelangen könnte. Mehr Erfolg verspricht die Einführung rationaler Betrachtungsweise in die bisherige Tätigkeit des Seelsorgers. Wir wollen mit den folgenden Überlegungen den Seelsorger einladen, seine laufende Arbeit nach rationalen Gesichtspunkten zu analysieren. Die Analyse liefert ihm sodann das Material, um selbst an einer Synthese in Form einer Neuplanung seiner künftigen Tätigkeit zu arbeiten. Er wird seine bisherigen Ziele und Methoden an Hand rationaler Maßstäbe kritisch zu betrachten lernen und dadurch zu manchen Korrekturen im Sinne einer größeren Effektivität seiner Anstrengungen angeregt werden. Zugleich wird seine Offenheit gegenüber brauchbaren Hilfsangeboten zunehmen.

Rationalität ist ein Grundelement menschlichen Handelns. Wer etwas tut, will etwas erreichen. Solange Zeit und Kraft im Überfluß vorhanden sind, macht es nichts aus, wenn man sich länger bei einer Tätigkeit aufhält, Umwege geht, Pausen einlegt. Je knapper aber Zeit und Energie werden, um so angestrenzter wird man nach dem kürzesten Weg suchen, auf dem die Verwirklichung des Ziels gelingen kann. „Das Rationalprinzip besagt, daß ein bestimmter Zweck mit dem geringsten Mitteleinsatz oder mit einem gegebenen Mitteleinsatz eine maximale Zweckerfüllung anzustreben ist. Als rein formales Koordinationsprinzip stellt es die Verbindung zwischen den Zielen menschlichen Handelns und den zur Zielerreichung verfügbaren Mitteln her“².

Wer mit einem möglichst sparsamen Aufwand möglichst viel erreichen will, der tut gut daran, vor der Tätigkeit zunächst innezuhalten und die folgenden Schritte so zu entwerfen, daß sie sich mit optimaler Effizienz dem Ziel zuordnen. Dieses Entwerfen zukünftiger Schritte unter dem Gesichtspunkt der Rationalität nennt man Planung. Die wichtigste Voraussetzung dabei ist, daß man das Ziel genau kennt. „Fehlt ein klares Ziel, so kann man nie wissen, ob man auf dem richtigen Weg ist oder nicht... Man kann nicht erkennen, ob und wann die Dinge außer Kontrolle geraten, wenn man sich nicht ganz klar über das Ziel ist, das sie ansteuern sollen“³. Erst wenn man das Ziel exakt definiert hat, kann man auch die Maßnahmen festlegen, deren Anwendung mit höchster Effizienz und geringstem Aufwand das Ziel erreichen läßt. Umgekehrt wird die zunehmende Unklarheit über die Ziele eine zunehmende Unsicherheit in den Methoden mit sich bringen.

² E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, 49.

³ G. S. Odiorne, Management by Objectives, München 1967, 82.

Die völlige Rationalität ist immer nur ein Annäherungswert. Der Verzicht auf alle Nebenziele verlangt eine hohe Form der Askese, die der Mensch nicht unbeschränkt aufrechterhalten kann. Andererseits ist die ständige Suche nach größerer Rationalität ein Grundelement des heutigen gesellschaftlichen Systems. Die Notwendigkeit und das Bedürfnis, die Anstrengungen auf jeder Ebene zu minimieren, führen folgerichtig zu dem Bestreben, den sachlich unbedeutenden oder sogar störenden Nebenzielen Energie abzuziehen und sie dem Hauptziel zuzuführen.

Auch in der Seelsorge gibt es Widerstände gegen eine straffe Rationalität. Sie beruhen vor allem auf einer gewissen Konventionalität seelsorgerischen Handelns. Die Übereinstimmung mit überlieferten Verhaltensformen und Tätigkeiten hat mehr Gewicht als die Forderung nach Zweckmäßigkeit, denn in der Konventionalität werden einige bedeutende Nebenziele des Seelsorgers verwirklicht. Dazu gehören die Identität mit der eigenen Vergangenheit, die Übernahme einer vorgeprägten und gesellschaftlich fixierten Position, die Erfüllung der Rollenerwartung der Gemeinde, menschlicher Kontakt, persönliche Anerkennung und Autorität über andere Menschen. Während jeder andere Beruf heute ein erhebliches Maß an Freizeit und berufsunabhängiger Umwelt bietet, in der zumindest ein Teil der subjektiven Bedürfnisse befriedigt werden kann, gewährt die Totalität des Seelsorgerberufes nur die Möglichkeit, subjektive Bedürfnisse innerhalb der beruflichen Tätigkeit selbst zu befriedigen.

Rationalität verlangt vor allem eine klare Definition der eigentlichen Sachziele. Diese scheinbar harmlose Aufgabe enthüllt sich als höchst kompliziertes Problem. Selbst in einem so eindimensionalen System wie einem Industriebetrieb lassen sich zahlreiche Ziele nennen, die keineswegs alle zueinander in einem ergänzenden Verhältnis stehen⁴. Versucht man zu Zielangaben für die Seelsorge zu kommen, so potentiert sich das Problem. Wir werden eine Fülle von Zielen genannt bekommen, die verschiedenen Dimensionen angehören. Zugleich wird jedes dieser Ziele für sich genommen unbefriedigend bleiben. Darin liegt die Aufforderung, die ungeordnete Menge der Zielangaben zu einem Zielsystem zu verbinden. Es gilt also nicht das Entweder-Oder möglicher Ziele, sondern ihre gegenseitige Ergänzung und Zuordnung. Zu diesem Zweck ist es ratsam, die einzelnen Ziele je nach ihrer Dimension auf verschiedenen Ebenen zu ordnen, so daß eine Art Zielhierarchie entsteht. Eine

⁴ Vgl. dazu L. von Deschwanden, Eine Rollenanalyse des katholischen Pfarreipriesters, in: Internationales Jahrbuch für Religionssoziologie Band IV, Köln und Opladen 1968, 124 f.

solche Zielhierarchie hat zweifellos ihre theologischen Prämissen. Ohne sich auf eine Diskussion über diese einzulassen, ist in dem folgenden Schema ein Beispiel seelsorglicher Zielhierarchie gegeben.

Dieses Schema trennt bewußt zwischen den Zielen der Seelsorge und denen der Gemeinde. Daher sind die beiden letzten Ziele in der schematischen Darstellung über die Gemeinde als das langfristige Ziel der Seelsorge gerückt worden. Ziele von Seelsorge und Gemeinde ließen sich nur gleichsetzen, wenn man die Gemeinde zu einer passiven Rolle verurteilen würde. Aber „die gesamte Gemeinde ist Trägerin des kirchlichen Lebens“⁵. Der Beitrag des Seelsorgers liegt in der aufbauenden und leitenden Ermöglichung solcher Gemeinden, die sich in überzeugender Weise auf ihre Ziele ausrichten⁶.

		5.	transzendente Ziele der Gemeinde	endzeitliches Heil
		4.	säkulare Ziele der Gemeinde	Vermensch- lichung der Welt
3.	langfristige Ziele des Seelsorgers	Gemeinde		
2.	mittelfristige Ziele des Seelsorgers	Gruppen, Komitees und Organisationen		
1.	kurzfristige Ziele des Seelsorgers	Aktionen		

Zwischen den einzelnen Ebenen dieser Hierarchie besteht eine Mittel-Zweck-Relation. Das untere Ziel ist unter dem Aspekt des höheren Ziels als Mittel zu betrachten. Die jeweils unteren Ziele sind daher nicht autonom, sondern müssen immer wieder so eingerichtet werden, daß sie in einer optimalen Weise den höheren Ebenen dienen. Je niedriger in der Hierarchie die Ziele liegen, um so stärker sind sie in die jeweiligen geschichtlichen und lokalen Verhältnisse hineingebunden. Um so eher werden sie auch vom Wandel der Umwelt betroffen und müssen daher laufend geändert werden. Die Umgestaltung eines niederen Ziels,

⁵ Vgl. dazu E. Heinen, aaO.

⁶ Handbuch der Pastoraltheologie Band III, Freiburg – Basel – Wien 1968, 49.

um ihm unter dem Eindruck einer Umweltänderung wieder eine optimale Relation zu dem jeweils höheren Ziel zu geben, nennt man Anpassung. Von einer wirklich seelsorglichen Zielvorstellung kann nur dann die Rede sein, wenn sie durch alle fünf genannten Ebenen hindurchgeht und diese auf eine möglichst wirkungsvolle Weise untereinander verbindet.

1. Beginn
der
rationalen Analyse

Wir wollen nun den Seelsorger einladen, sich einmal die Zeit zu nehmen und seine Tätigkeit an Hand der folgenden Fragen zu analysieren:

1. 1 Welches Ziel haben Sie?
 1. Welcher Art ist das Ziel?
 2. Wie sind seine genauen Ausmaße?
 3. Wann wollen Sie es erreicht haben?
1. 2 Von welchen Voraussetzungen gehen Sie aus?
 1. An welche Zielgruppe wenden Sie sich?
 2. Welche Ansätze sind bereits vorhanden, auf die Sie bei Ihrer Zielverwirklichung aufbauen können?
 3. In welchem Stadium der Verwirklichung befinden sich Ihre Zielvorstellungen?
1. 3 Was tun Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
 1. Welche Maßnahmen ergreifen Sie?
 2. Routinemaßnahmen, die unter dem Gesichtspunkt dieses Ziels modifiziert und ausgewertet werden?
 3. Außergewöhnliche Maßnahmen, die nur im Hinblick auf dieses Ziel ergriffen werden?
1. 4 Welche Mitarbeiter stehen Ihnen für dieses Ziel zur Verfügung?
 1. Welche Hilfsmittel können Sie einsetzen?
 2. Wieviel Zeit verwenden Sie wöchentlich (monatlich) für dieses Ziel?

Diese Fragen müssen für jedes Ziel, das der Seelsorger für seine Tätigkeit nennen kann, eigens beantwortet werden. Am besten beginnt man die Beschreibung bei einem Projekt, das durch seine Außergewöhnlichkeit hervorsteht, da anzunehmen ist, daß hier am ehesten klare Zielvorstellungen und eine rationale Auswahl der geeigneten Maßnahmen vorliegen. Danach wird es leichter möglich sein, den Raster dieser Fragen auch an alltägliche Aufgaben heranzutragen. Dabei braucht es den Seelsorger nicht zu bekümmern, wenn er anfangs die Tatsachen nur annäherungsweise trifft. Er sollte aber, auch auf die Gefahr einer Fehleinschätzung, präzise Antworten geben, besonders was die Zeitangaben, die Ausmaße des Ziels, die Maßnahmen und die Zielgruppe angeht (unter Zielgruppe wird jener Ausschnitt aus dem Gesamten der erreichbaren Menschen verstanden, der un-

mittelbar Gegenstand der Maßnahme ist). Die Beantwortung der Frage 1,4 wird exakt nur möglich sein, wenn der Seelsorger über einen größeren Zeitraum hin notiert, was er tut und wie lang er sich bei der jeweiligen Tätigkeit aufhält. Peter F. Drucker berichtet, daß selbst geübten Industrie-managern ohne empirische Messung erhebliche Fehleinschätzungen unterlaufen⁷.

Die Beantwortung der Fragen wird den Seelsorger mit einer systematischen Darstellung seiner Tätigkeit konfrontieren. Er wird das, was bislang mehr von Zufälligkeiten und Konventionen bestimmt wurde, unter rationalem Gesichtspunkt kritisch prüfen können. Er wird erfahren, ob der verschiedenen hohe Zeiteinsatz der Wertigkeit der verschiedenen Ziele gerecht wird, ob die Maßnahmen tatsächlich angemessene Wege zu seinen Zielen sind und ob seinen Tätigkeiten in jedem Falle konkrete Zielvorstellungen zugrunde liegen. Bereits in diesem Stadium werden sich die ersten Übergänge von der Analyse zur Synthese abzeichnen. Auf Grund seiner analysierenden Reflexion wird der Seelsorger häufig den Wunsch nach gewissen Korrekturen im Sinne einer größeren Rationalität haben. Die Beschreibung des Vorhandenen wird auf diese Weise allmählich in eine Planung des Zukünftigen übergehen. Gerade dies ist der Sinn einer rationalen Analyse.

Auch bei diesen Schritten soll aber der Seelsorger nicht ohne Hilfe bleiben. Er braucht zu seiner Beratung einen fachlich orientierten Gesprächspartner. Dazu müßte im Bistum eine eigene Stelle gegründet werden, deren Inhaber man als Seelsorgeberater bezeichnen könnte. Auf Grund seiner Fachkenntnisse, seiner überörtlichen Erfahrung und seiner Freiheit von Betriebsblindheit und rollenbezogenen Interessen könnte er dem Seelsorger manchen guten Rat geben und ihn über die einzelnen Stufen der Analyse und Synthese ermutigend begleiten.

2. Weitere Stufen der Analyse

Die Analyse kann nun durch eine fortschreitende Einbeziehung weiterer Aspekte und die innere Verknüpfung der Resultate vorangetrieben werden. Auf diese Weise wird immer mehr Material für eine Synthese bereitgestellt, das heißt für eine rationale Planung der zukünftigen Tätigkeit. Wir wollen hier drei Richtungen einer fortschreitenden Analyse skizzieren und durch Beispiele möglicher Fragen erläutern. Diese Fragen werden allgemein bleiben müssen, da eine Konkretion erst möglich wäre, wenn wir die Antworten auf die oben gestellten Fragen wüßten. Es könnte

⁷ P. F. Drucker, Die ideale Führungskraft, Düsseldorf – Wien 1967, 48 ff.

2.1 Prüfung der Angemessenheit von Zielen und Maßnahmen

Aufgabe des Seelsorgeberaters sein, auf Grund der jeweiligen Antworten des Seelsorgers konkret zugeschnittene Frage-schemata zu entwerfen.

Jede Gemeinde ist verschieden. Eine Maßnahme, die in der einen Gemeinde zum gewünschten Erfolg führt, wird in einer anderen Gemeinde keinerlei Echo hervorrufen. Darum ist es von Bedeutung, daß man die jeweilige Lage der Gemeinde oder der enger umrissenen Zielgruppe kennt und Ziele und Methoden nicht ohne Rücksicht auf diese Lage entwirft. Die folgenden Fragen sollen zu erforschen helfen, ob die angegebenen Ziele und Methoden der konkreten Verfaßtheit der Gemeinde angemessen sind.

2. 1 1. Haben Sie in dieser Gemeinde schon Erfahrungen mit den genannten Zielen gemacht, und wie sahen diese aus?
2. Haben Sie in dieser Gemeinde schon Erfahrungen mit den genannten Maßnahmen gemacht, und wie sahen diese aus?
3. Berühren Ihre Ziele die Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen?
4. Was hat sie bewogen, gerade diese Zielgruppe zu wählen?
5. Was haben Sie getan, um sich über die jeweilige Zielgruppe zu informieren und die Angemessenheit von Ziel und Maßnahme zu prüfen?
6. Inwiefern gehen Ihre Maßnahmen auf die besondere Eigenart der Zielgruppe ein?
7. Wieviele Mitglieder der Zielgruppe werden von Ihren Maßnahmen direkt erreicht?
8. Über welche Zwischenstufen sollen Ihre Maßnahmen zum Ziel führen?

Diese Fragen können zum Teil mit den unmittelbaren Kenntnissen des Seelsorgers beantwortet werden. Zu einem anderen Teil werden sie Anlaß geben, zusätzliche Informationen über die Gemeinde zu beschaffen. Die Fixierung des Seelsorgers auf liebgewordene und Sicherheit verleihende Tätigkeiten und Rollen führt nicht selten dazu, daß er sich für diese Ziele und Maßnahmen ein geeignetes, aber eben sachlich falsches Bild von der Gemeinde macht. „Die seelsorglichen Bemühungen und Anstrengungen sind oft deshalb so unwirksam, weil man sich über die tatsächliche Situation der Pfarrei Illusionen macht“⁸. Daher sind objektive Auskünfte über die Gemeinde notwendig. Dabei wird man nicht ohne Zählungen und methodische Befragungen arbeiten können. Der Seelsorgeberater sollte in der Lage sein,

⁸ Handbuch der Pastoraltheologie Band III 129.

dem Seelsorger und seinen Mitarbeitern zu diesem Zweck fertige Fragebögen auszuarbeiten oder zu vermitteln.

2.2 Vertikale Integration der Zielvorstellungen

Wir haben festgestellt, daß man nur dann von wirklich seelsorglichen Zielen sprechen kann, wenn sie sich durch alle Ebenen der Zielhierarchie verlängern lassen. Eine Zielangabe der höheren Ebenen verlangt Auskunft, mit welchen konkreten Maßnahmen unterer Ebenen sie verwirklicht werden soll. Was auf den unteren Ebenen erreicht werden soll, das muß seine Effizienz für die höher liegenden Ziele nachweisen können. Das Gelingen einer Aktion wäre für sich genommen noch kein hinreichender Erfolg der Seelsorge. Darum sollen die nächsten Fragen die Beziehungen eines Zieles zu den anderen Ebenen erkunden:

2. 2. 1. Worin sehen Sie jenseits des guten Gelingens einer Aktion und des guten Funktionierens einer Organisation den Gewinn dieser Unternehmungen?
2. Haben Sie einen solchen Gewinn bereits früher erzielt und woran haben Sie ihn erkannt?
3. Welche Fortschritte, die Sie für eine Folge Ihrer Tätigkeit halten, haben Sie in den letzten Jahren in der Gemeinde beobachten können?
4. Versprechen Sie sich eine Einwirkung auf die von den Aktionen, Gruppen und Organisationen betroffenen Menschen, und welcher Art ist die erwartete Veränderung?
5. Entsteht diese Einwirkung unmittelbar durch die Teilnahme oder durch eine zusätzliche Beeinflussung, die durch die Teilnahme ermöglicht wird, aber nicht notwendig damit verbunden ist?
6. Versprechen Sie sich eine Ausstrahlung über den Kreis der unmittelbar Betroffenen hinaus?
7. Welche anderen Ziele werden in Zukunft durch die Verwirklichung dieser Ziele leichter zu erreichen sein?
8. Welchen Fortschritt im Sinne Ihrer Vorstellungen von einer lebendigen Gemeinde bringt die Verwirklichung der genannten Ziele?

Zweifellos wird hier die eigentliche Problematik heutiger Seelsorge berührt. Es ist immer noch relativ leicht, einen gewissen Betrieb am Leben zu erhalten. Aber die eigentliche Wertigkeit dieses Betriebes auf weitere Ziele hin ist nur zu häufig wenig durchsichtig. Das wird zum Beispiel offenbar, wenn nach dem Fortgang eines Geistlichen manche scheinbar so blühende und virulente Gemeinde beinahe zur Einöde wird. Da läßt sich nur schwer der Verdacht unterdrücken, daß der Betrieb zu sehr sich selbst genügt und

vielleicht in erster Linie den subjektiven Bedürfnissen des Geistlichen diene. Der Trost, daß bei alledem schon irgend etwas hängenbleibt, ist zu schwach. Jedenfalls müßte dieses Irgend-Etwas sich in seiner Tatsächlichkeit auch nachweisen lassen.

2.3 Horizontale Integration der Zielvorstellungen

Wo die einzelnen Ziele und die ihnen zugeordneten Tätigkeiten beziehungslos nebeneinanderliegen, gilt es, die Beziehungen zwischen ihnen zu entdecken. Die analytische Untersuchung dieser Verbindung schafft die Voraussetzung einer Synthese, die schließlich alle Einzelziele zu einem Zielsystem vereinigt.

2. 3 1. Wo gibt es Überlappungen oder gar Identitäten zwischen den Zielgruppen, den Maßnahmen, den Mitarbeitern oder den Mitteln, die den einzelnen Zielen zugeordnet sind?
2. Bedeuten diese Überlappungen eine Konkurrenz oder eine positive gegenseitige Ergänzung der einzelnen Zielverwirklichungen?
3. Machen diese Überlappungen eine Arbeitersparnis durch teilweise Zusammenlegung der Pläne möglich?
4. Gibt es Beziehungen zwischen den Zielgruppen (etwa durch gleiche Familienzugehörigkeit, Nachbarschaft, Firmenzugehörigkeit), und lassen sich diese Beziehungen zur gegenseitigen Ergänzung der einzelnen Zielvorstellungen benutzen?
5. Gibt es Ziele, die nach Verwirklichung anderer Ziele leichter zu erreichen sind?
6. Gibt es bisher nicht genannte Ziele, die sich bei der Verwirklichung anderer Ziele und Maßnahmen gleichsam als Nebenprodukt ohne größere zusätzliche Anstrengung erreichen lassen?

Die verschiedenen Tätigkeiten des Seelsorgers liegen nicht beziehungslos nebeneinander. Auch wenn er zunächst eine Serie von Zielen angeben kann, so ist der Ort ihrer Verwirklichung doch immer die Pfarre. Von daher liegt es nahe, die Ziele, die in derselben Ebene der Zielhierarchie liegen, miteinander in Verbindung zu setzen und die auf sie hingeorordneten Anstrengungen untereinander zu verknüpfen. Es läßt sich voraussehen, daß dadurch manche Anstrengung eingespart oder effektiver ausgewertet werden kann. Die Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen ist bereits ein synthetisches Tun. Ihr vorauszugehen hat jedoch die analytische Anstrengung, die die Beziehung zwischen den Zielen und Maßnahmen ermittelt.

Ansätze zu einem Pastoralplan

Die Analyse seelsorgerischer Tätigkeit hat ein Feld rationaler Beziehungen zwischen Zielen und Maßnahmen sicht-

bar werden lassen. Zugleich hat sie deutlich gemacht, daß das Optimum an Rationalität keineswegs schon erreicht ist. Dadurch löst sie Impulse aus, um Korrekturen im Sinne einer größeren Rationalität vorzunehmen. Es entsteht allmählich ein vorausschauendes Planen seelsorgerischer Arbeit. Ist erst einmal ein solcher Plan vorhanden, so sind die Voraussetzungen dafür gegeben, daß der Seelsorger den Erfolg seines Mühens ständig kontrollieren kann. Der Vergleich zwischen den Zielangaben und der Zielverwirklichung eröffnet dem Seelsorger die Möglichkeit, Fehlerquellen aufzuspüren und seine Tätigkeit in fortschreitendem Maße rationaler zu gestalten. Der Zeitpunkt der Kontrolle ist das im Plan angegebene Datum der Zielverwirklichung. Auf diese Weise wiederholt sich ständig der Zweierschritt von Analyse und Synthese. Mit Hilfe eines rückgekoppelten Regelkreises findet eine ständig neue Anpassung an die Realität statt.

Haben die einzelnen Seelsorger erst einmal ein ausformuliertes Programm ihrer Ziele und Maßnahmen entwickelt, so sind auch die Voraussetzungen einer Kooperation zwischen mehreren Seelsorgern gegeben. Eine solche Zusammenarbeit, von der heute viel geredet wird, die man aber nur selten verwirklicht sieht, setzt eine Koordination der einzelnen Zielvorstellungen voraus. Denn auch für diese koordinierende Planung einer seelsorgerischen Zusammenarbeit gilt, was wir zu Anfang gefordert haben: der Seelsorger darf nicht einfach ein Gerüst neuer Vorstellungen und Anforderungen von außen übergestülpt bekommen. Man muß ihn zunächst in dem, was er schon tut, ernst nehmen. Dann kann man ihm helfen, seine Tätigkeit im Sinne größerer Rationalität von innen her zu modifizieren.

Unsere Überlegungen haben sich nur mit den Absichten des Seelsorgers beschäftigt. Auf die Frage der Mitbestimmung der Gläubigen sind wir nicht eingegangen. Das kann dem skizzierten Modell den Vorwurf der klerikalen Manipulation einbringen, als ob es hier nur darum ginge, wie der Geistliche erfolgreicher seine Meinung durchsetzen kann. Ein solcher Vorwurf übersieht jedoch, daß in dem Schema der Zielhierarchie alle Tätigkeit des Seelsorgers darauf gerichtet ist, die Aktivität der Gemeinde im Hinblick auf ihre säkularen und transzendenten Ziele zu verstärken. Eine derart aktivierte Gemeinde wird keine Manipulation ihrer Verhältnisse dulden. Je erfolgreicher der Seelsorger ist, je größer die Aktivität seiner Gemeinde wird, um so mehr wird sie den Bereich seiner autarken Entscheidungen beschneiden. Auf einem Gebiet wird jedoch der Seelsorger immer das Recht behalten, eigene Entschlüsse zu fassen und seine Tätigkeit ohne die Gemeinde zu planen. Das ist der

Bereich der Aktivierung selbst, die Frage, wie man eine Gemeinde zur Einsicht in ihre Probleme, zur Überwindung von Gleichgültigkeit und Apathie, zur Mobilisierung aller Kräfte, zur sozialen Integration, zur Bewältigung ihrer Konflikte und zur Kooperation bewegen kann. Diese Aufgaben der Gemeinwesenarbeit⁹ sind es, in denen der hauptberufliche Seelsorger immer einen Vorsprung vor der Gemeinde haben wird und die durch eine rationale Analyse und Synthese in Zukunft erfolgreicher gelöst werden müssen.

Walter Schaffelhofer Plädoyer für eine Diözesanordnung

1. Einleitung

In den verschiedenen Ländern werden derzeit Überlegungen zu einer neuen Diözesanordnung angestellt. In Österreich befaßt sich die von der Österreichischen Bischofskonferenz als ihr Beratungsorgan errichtete „Pastoralkommission Österreichs“, in Zusammenarbeit mit der Katholischen Aktion, seit einiger Zeit mit dieser Frage. Die im 2. Teil dieses Beitrages vorgetragenen Vorschläge sind weitgehend Ergebnis dieser Beratungen bzw. eines Arbeitskreises der Kommission.

Unter Diözesanordnung verstehen wir eine Grundordnung für die Struktur und Leitung einer Diözese, die Aussagen über die verschiedenen Organe innerhalb der Diözese, über die Einrichtungen mit und ohne Entscheidungsgewalt und über das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen (Pfarre, Dekanat usw.) und Organe macht. In diesem Beitrag wird allerdings auf Ausführungen über die Pfarr-, Dekanats- (Regional- und Vikariats-)ebene sowie auf theologische Erörterungen zur Frage der Kollegialität in der Kirche verzichtet. Hier soll nur die Rede davon sein, wie ein Zusammenwirken und eine gegenseitige Abgrenzung der verschiedenen diözesanen Institutionen denkbar ist, die teils älterer Herkunft sind wie z. B. die Domkapitel, teils jüngerer Zeit entstammen, wie Priesterräte und Pastoralräte.

1.2 Vom Konzil gewünscht

Das päpstliche Ausführungsdekret zu den Konzilsdekreten *Christus Dominus* und *Presbyterorum ordinis* sagt im Artikel 17 § 1: „Es empfiehlt sich, daß über die Fragen, die den Priesterrat und den Seelsorgerat und die Beziehungen dieser beiden zueinander und zu anderen beratenden Körperschaften des Bischofs betreffen, die kraft geltenden Rechtes schon bestehen, die Bischöfe vor allem in der Bischofskonferenz gemeinsame Beschlüsse fassen und für alle Diözesen des Landes ähnlich lautende Richtlinien erlassen. — Die Bischöfe sollen auch darüber beraten, wie alle Ratskollegien der Diözese am passendsten miteinander koordiniert werden mittels

⁹ Vgl. dazu M. G. Ross, *Gemeinwesenarbeit, Theorie, Prinzipien, Praxis*, Freiburg 1968.