

# Charismenorientierter Personaleinsatz

## Die Talente der Mitarbeitenden im Miteinander der Pastoralteams

Im Pastoralplan für das Bistum Münster heißt es: „Der Bischof sendet die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gemeinden. Dabei werden neben den sachlichen Notwendigkeiten auch die Fähigkeiten und Interessen der jeweiligen Personen berücksichtigt. Auch wird für eine gute Vielfalt in den Seelsorgeteams gesorgt. Diese werden qualifiziert, um vor Ort die Aufgabenverteilung in den Seelsorgeteams regelmäßig überprüfen zu können und neu festzulegen, soweit diese nicht zwingend an eine bestimmte Rolle gebunden sind. So werden bestehende und neu hinzugewonnene Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter besser genutzt.“ Andreas Fritsch fragte Domkapitular Hans-Bernd Köppen und Prof. Margret Nemann, wie sie den aktuellen Stand der Entwicklungen einschätzen und wo sie Herausforderungen sehen.

### Wie gelingt bereits heute ein an den Talenten und Fähigkeiten orientierter Personaleinsatz?

Zu dieser Frage gilt es zunächst einmal festzuhalten, dass es von jeher Ziel des Personaleinsatzes war – wie es der Pastoralplan sagt – „neben den sachlichen Notwendigkeiten auch die Fähigkeiten und Interessen der jeweiligen Personen“ zu berücksichtigen. Um diesem Ziel gerecht zu werden, gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die wir beim Personaleinsatz ergreifen. Dazu gehören zum Beispiel die Gespräche am Ende der Berufseinführung, in welchen unser pastorales Personal Wünsche für einen ersten Einsatz als Kaplan oder Pastoralreferent/in benennen kann und die die Grundlage für die Stellensuche bilden. Bereits in der Ausbildung haben viele ihre Charismen in der Praxis erproben können oder neue entdeckt. Die Einsatzpfarrer und Mentoren geben den Verantwortlichen und den Mitarbeitern dazu Rückmeldungen. Auch im weiteren Berufsleben dienen Einsatz- und später Perspektivgespräche dazu, die Bedingungen vor Ort mit den Wünschen der jeweiligen Person abzugleichen. Dies gilt ebenfalls im Fall einer Versetzung, bei der diese Komponenten berücksichtigt werden.

Darüber hinaus trägt bei den Pastoralreferenten/innen ein regelmäßiger Austausch mit der Mitarbeitervertretung dazu bei, einzelne Personen in den Blick zu nehmen und deren Anliegen gerecht zu werden.

Damit ein an den Talenten und Fähigkeiten orientierter Personaleinsatz in den neuen Strukturen gelingen kann, haben wir in den vergangenen Jahren zudem von Seiten der Personalabteilung das Instrument des Mitarbeiterjahresgesprächs eingeführt, eine Stelle für Personalentwicklung eingerichtet und die bistumsinterne Fortbildung maßgeblich ausgebaut. Die positive Resonanz auf diese neuen Initiativen ist für uns ein deutlicher Hinweis, dass diese von unserem pastoralen Personal als hilfreich für ihren Einsatz und die persönliche Weiterentwicklung gewertet werden.

### Wie kommen bei Fragen des Personaleinsatzes die Charismen des Einzelnen und die Notwendigkeiten vor Ort gut in Beziehung?

Wie bereits angemerkt, geht es in den Einsatzgesprächen immer um die Wünsche und Neigungen der Einzelnen sowie um die Interessen und Anliegen der jeweiligen Kirchengemeinden. Dazu erstellen die Verantwortlichen vor Ort ein Anforderungs- und Aufgabenprofil für die jeweilige Stelle oder für die Pfarrei, das es dann mit den Interessen der jeweiligen Personen abzustimmen gilt. Neben einer Abstimmung am Beginn eines Einsatzes ist es sodann wichtig, dass die beteiligten Personen vor Ort dauerhaft im Gespräch bleiben und bereit sind, sich entsprechend der pastoralen Entwicklungen weiterzubilden und ihre Kompetenzen zu erweitern beziehungsweise zu vertiefen.

### Wo findet ein charismenorientierter Personaleinsatz seine Grenzen?

Viele in der Pastoral Tätige müssen neben ihren eigenen Neigungen bei der Entscheidung für einen Einsatz noch andere Perspektiven mit in den Blick nehmen: Da gibt es den Partner/die Partnerin, die Kinder mit den jeweils eigenen Interessen und Bedürfnissen: da sind Eltern, die Unterstützung benötigen. Zudem spielen für nicht wenige die Größe einer Pfarrei, die Teamkonstellation, die Region und anderes mehr eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für eine Einsatzstelle. Als Personalabteilung stehen wir sodann stets vor der Herausforderung, die im Struktur- und Einsatzplan vorgesehenen Stellen zu besetzen. Dabei wissen wir genau, dass nicht jede Pfarrei der erträumte Einsatzort und nicht jedes Team ein „Dreamteam“ ist. Deshalb gilt es eben auch, Kompromisse einzugehen und den Sendungsauftrag der Kirche zu sehen. Gleichwohl müssen wir uns immer wieder die Fragen stellen, ob die angedachte Stelle für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Herausforderung ist oder sie ausbremst und ob sie über die entsprechenden Ressourcen verfügen, um den Anforderungen gerecht zu werden und ihren Dienst gut ausüben zu können. Dies gilt allerdings auch für jede andere Personalabteilung, die ihre Arbeit macht. Ein/e Seelsorger/in hat sich aber, durch Weihe oder Beauftragung durch den Bischof, in den Dienst der Kirche stellen lassen, weil er/sie das Charisma der „Ver-

kündigung des Evangeliums“ bei sich entdeckt hat. Sein/ihr Dienst ist geistlich also nicht nur durch eigene Wünsche geprägt, sondern ebenso durch die Bereitschaft, sich senden zu lassen. Bei aller Spezialisierung, die gerade in größeren Teams möglich ist, gibt es in allen seelsorglichen Bereichen Pflichtaufgaben, die im Sinne der Menschen zu tun sind. Zur Professionalität und geistlichen Identität hauptamtlicher Seelsorger/innen gehört deshalb, dass sie sich diesen Anforderungen stellen und diese so gut, wie es ihnen möglich ist, bewältigen.

### **Auf Ebene der Pfarreien verantwortet der leitende Pfarrer zusammen mit seinem Pastoralteam die Aufgabenverteilung. Was kann ein leitender Pfarrer dazu beitragen, dass die Begabungen und besonderen Talente seiner Mitarbeiter gut zum Tragen kommen?**

Zunächst einmal kann ein leitender Pfarrer für entsprechende Strukturen sorgen. Regelmäßige Dienstgespräche, Teamklausuren und das bereits erwähnte Mitarbeiterjahresgespräch sind geeignete Instrumente, um sich über die verschiedenen Faktoren einer guten Zusammenarbeit auszutauschen und zu verständigen. Zudem kann der Leiter durch seinen Führungsstil erheblich zur Förderung der entsprechenden Charismen beitragen. Die Seelsorgestudie 2015 der Forschergruppe um Prof. Eckhardt Frick SJ ([www.seelsorgestudie.de](http://www.seelsorgestudie.de)) hat gezeigt, dass ein entscheidender Faktor für die Berufszufriedenheit von Seelsorgern/innen die Erfahrung der Selbstwirksamkeit ist. Um diese zu erzielen, ist ein partizipierender Führungsstil, der Teammitgliedern die freie Gestaltung ihrer Arbeitsfelder ermöglicht, unerlässlich.

### **Welche Vielfalt an Begabungen und Fähigkeiten braucht es heute in Pastoralteams, damit diese gut arbeiten können?**

Grundsätzlich stellt eine große Vielfalt stets eine Bereicherung dar, kann aber zugleich auch einen Konfliktherd bedeuten. Entscheidend ist es, wie die unterschiedlichen Charismen im Zusammenwirken dem pastoralen Leitbild der Pfarrei dienen. Deshalb braucht jedes Team einen Leiter,

der die verschiedenen Begabungen zu integrieren vermag. Darüber hinaus braucht es Menschen mit Strukturierungsfähigkeiten, Menschen, die Konzepte erstellen und organisational denken können. Zudem sollten diejenigen vertreten sein, die eine besondere Begabung auf der Beziehungsebene haben und diejenigen, die in der Einzeelseelsorge stark sind. Aber auch die kreativen Querdenker sind für jedes Team bereichernd, zumal dann, wenn es neue Wege zu entdecken gilt. Schließlich wäre es schön, wenn die unterschiedlichen Altersgruppen mit ihren je eigenen Perspektiven im Team vertreten sind und ebenso jene, die in besonderer Weise für bestimmte pastorale Optionen stehen. Solche optimalen Bedingungen werden in der Regel wohl eine Zielvision bleiben, da beim Einsatz – wie beschrieben – viele Faktoren zu berücksichtigen sind.

### **Was kann Aus- und Fortbildung dazu beitragen, dass Mitarbeitende zum einen ihre Charismen entdecken beziehungsweise Hauptberufliche befähigt werden, die Charismen anderer zu entdecken und zu fördern?**

Ein zentrales Ziel der pastoralen Ausbildung liegt darin, dass unsere zukünftigen Seelsorger/innen sich die grundlegenden Kompetenzen für den pastoralen Beruf aneignen und im Berufsfeld ihre spezifischen Begabungen und Fähigkeiten entdecken. Dazu gehört besonders die Ausbildung einer beruflichen und spirituellen Identität als Pastoralreferent/in, Diakon oder Priester. Ebenso ist es wichtiger Ausbildungsinhalt, die Auszubildenden zu befähigen, die Charismen anderer zu entdecken und zu fördern sowie sich zugewandt und kooperativ gegenüber den Menschen in ihrem Umfeld zu verhalten. Angesichts des rasanten gesellschaftlichen und kirchlichen Wandels hat die kontinuierliche Fortbildung deutlich an Gewicht gewonnen. Wie in anderen Bereichen ist auch in der Seelsorge lebenslanges Lernen erforderlich. Die heutigen Herausforderungen lassen sich nicht mit den Lösungen von gestern bewältigen, die zukünftigen Entwicklungen brauchen andere Antworten als die von heute. Zudem erfahren unsere Mitarbeiter/innen die ihnen angebotenen Fort- und Weiterbildungen

als eine Wertschätzung des Dienstgebers. Indem sie durch diese persönlich und beruflich wachsen und sich neue Kompetenzen erwerben können, erleben sie, dass sie sich neue Handlungsfelder erschließen können.

### **Angenommen, in fünf Jahren ist eine (noch) stärkere Charismenorientierung beim Personaleinsatz gelungen. Woran werden Christen in unseren Pfarreien einen Unterschied entdecken können?**

Christen werden auch in Zukunft ihre Seelsorger/innen daran messen, woran sie sie schon heute messen, nämlich, ob diese sich mit Freude auf Gott und die Menschen einlassen.



**Prof. Dr. Margret Nemann**

Leiterin der Abteilung Personalentwicklung/  
Personalbegleitung  
[nemann-m@bistum-muenster.de](mailto:nemann-m@bistum-muenster.de)



**Hans-Bernd Köppen**

Leiter der Hauptabteilung Seelsorge-Personal  
[koepen@bistum-muenster.de](mailto:koepen@bistum-muenster.de)