

# Arbeitsziele

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts, München 1979-1985

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Wozu Arbeitsziele?
2. Was sind Arbeitsziele?
3. Aus Zielen erwachsen Aufgaben!
4. Wie werden Ziele gefunden?
  - 4.1. Das Brainstorming
  - 4.2. Ziele setzen heißt entscheiden
  - 4.3. Wie werden Ziele erarbeitet?
5. Psychologische Gesichtspunkte der Arbeitsziele
6. Wie komme ich zu einem Denken in Zielen? (Checklist)
7. Die Ordnung der Ziele
  - 7.1. Der Gesichtspunkt Zeit
  - 7.2. Der Gesichtspunkt Richtung
  - 7.3. Orientierung nach Ursache, Nutzen, Zweck
8. Der Stellenwert der Arbeitsziele im Management-Kreis
9. Seminar-Beispiel einer Zielsuche
10. Literaturhinweise

## 1. Einleitung: Wozu Arbeitsziele?

Einer Gruppe von leitenden Kirchenbeamten wurde einmal die Frage gestellt: »Was ist eigentlich das Ziel der Kirche? « Es breitete sich allgemeine Ratlosigkeit aus, wie das zu formulieren sei, was jeder »irgendwie« wußte. Diese Unsicherheit wurde von der Fragestellung suggeriert. Denn die Kirche hat nicht nur ein Ziel. Einer faßte sich dann schließlich ein Herz und sagte: »Das Ziel der Kirche ist »das Heil der Welt«: Das ist eine viel zu allgemeine Antwort, denn es bleibt offen, was Heil im einzelnen bedeutet, wie und wo es verwirklicht werden soll u. a. m.

In zahlreichen Seminargruppen mit Pfarrern ereignete sich der umgekehrte Fall: »Wenn Sie noch eine Minute zu leben hätten und Ihrem liebsten Menschen sagen wollten, was das Ziel Ihrer Arbeit im Pfarramt gewesen sei - was würden Sie dann antworten? « Die spontanen schriftlichen Antworten ergaben immer, daß kein Seminarteilnehmer eine mit den anderen übereinstimmende Antwort gab. Obwohl auch hier die Frage etwas suggeriert, was eigentlich nicht möglich ist (nämlich Zusammenfassungen in einem Satz oder sogar einem Wort), kommt Unklarheit und Unsicherheit gegenüber der Frage zum Vorschein, gleichzeitig jedoch auch das Gefühl: »Eigentlich müßte man genauer wissen und sagen können, welche Ziele das Unternehmen Kirche in der Welt hat.«

Würde man einen Architekten auf der Baustelle fragen: »Welches Ziel haben Sie? «, dann könnte er gewiß eine sehr präzise Antwort geben, die außerdem sofort anhand detaillierter Pläne erläutert würde.

Würde man einen Arzt am Operationstisch fragen, welches Ziel er habe, dann könnte er sicher auch meistens genau sagen, was zu erreichen ist.

Ohne Ziele kann keine vernünftige Arbeit getan werden. Auch die Arbeit in Kirche und Gemeinde bedarf der Klärung und Festlegung von Zielen. Dabei müssen z. B. gegenüber dem Vertreter von Kühlschränken, der in kurzer Zeit möglichst viele Geräte »verkaufen« soll, gewisse

Einschränkungen gemacht werden. Grundsätzlich muß aber gelten: Auch der Pfarrer und seine Mitarbeiter wollen Ziele erreichen, sind auf Ergebnisse aus, sonst bleiben sie in den Problemen stecken und kommen mit dem Gemeindeaufbau nicht voran. Arbeitsziele weisen Richtungen für die Arbeit, sie erst ermöglichen Orientierung, Arbeitseinteilung und bei Erreichen von Zielen auch eine gewisse Befriedigung; gerade sie ist für jeden Menschen von ausschlaggebender Bedeutung, sonst wird er zum Bürokraten, der nur »seine Pflicht erfüllen« will.

Es gibt keine Tätigkeit im Pfarramt, die nicht bewußt oder unbewußt eine Zielsetzung voraussetzt. Kein Gemeindebesuch, keine Unterrichtsstunde, keine Predigt oder Ansprache usw. wird nur um ihrer selbst willen durchgeführt, so als ob es nur um einen Job ginge. Auch das meint im Ernst kein Mitarbeiter des Pfarramts, sondern jeder kirchliche Mitarbeiter verfolgt Ziele.

Aber diese Ziele sind häufig verschwommen. Ziele sind, von wenigen Ausnahmen abgesehen, kaum formuliert. Wenn sie aber global oder verschwommen bleiben, führen sie direkt zum Entstehen von Schwachstellen in der Gemeindearbeit.

## 2. Was sind Arbeitsziele?

Ein Ziel beschreibt einen Zustand oder einen Wert, der in der Zukunft liegt, eine Vorstellung oder einen Wunsch, wie es künftig sein könnte oder sein muß.

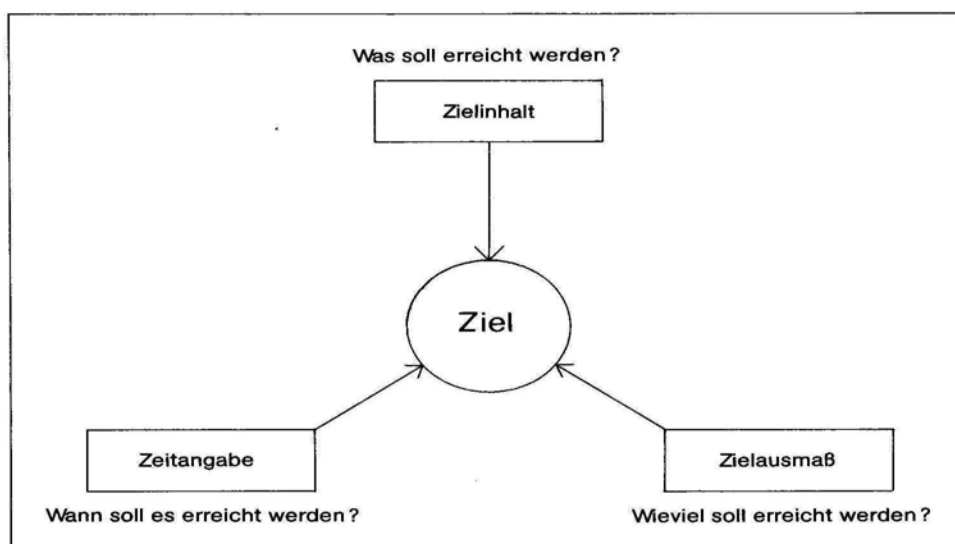


Abb. 1: Die Bestandteile des Ziels

Ein Ziel beschreibt eine künftige, wünschenswerte Situation in dreifacher Hinsicht: Was, wann und wieviel soll erreicht werden? Fehlt eines der genannten drei Elemente, dann ist das Ziel unzureichend formuliert und damit unklar. Es büßt damit seine Motivationskraft ein. Wenn eine genaue Vorstellung über das zu Erreichende fehlt, wird auch die Wahl der Methoden und Mittel unsicher. Schließlich kann ohne Arbeitsziele niemals kontrolliert werden, in welchem Maße was wann erreicht wurde (vgl. Erfolgskontrolle). Weder eine Verbesserung der Planung, noch eine prinzipielle Überlegung der Angemessenheit von Methoden und Mitteln im Hinblick auf das Ziel können ohne genau formulierte Arbeitsziele durchgeführt werden.

*Ein Beispiel:*

Nehmen wir einmal an, ein Pfarrer hätte folgendes Ziel:

*Es müssen Mitarbeiter für die Jugendarbeit in der Gemeinde gefunden werden.*

Kritik: In diesem Ziel fehlt

**- der Zielinhalt:**

Es muß genauer beschrieben werden, welche Funktion der oder die Mitarbeiter dann tatsächlich erfüllen sollen und welche Fähigkeiten (Ausbildung, Erfahrung etc.) und Eigenschaften (Alter, Geschlecht etc.) der Mitarbeiter besitzen soll. Außerdem setzt die Mitarbeitersuche eine Klärung der Ziele der Jugendarbeit voraus.

Sollen Jugendliche in den Gottesdienst geführt werden, oder sollen sie Gemeinschaft finden lernen, oder sollen sie caritative Aufgaben erfüllen, oder sollen sie theologische bzw. kirchliche »Inhalte verarbeiten« können, oder sollen sie dies alles tun. Aber wenn das so sein soll, welche Reihenfolge der Wichtigkeit oder Dringlichkeit liegt hier vor und außerdem: Was wollen denn die Jugendlichen selbst?

### - die Zeitangabe:

Es muß gesagt werden, in welcher Zeit und für welche Zeit der oder die Mitarbeiter eingesetzt werden sollen.

### - das Zielausmaß:

Es muß genauer formuliert werden, wie viele Mitarbeiter besucht werden.

Das Ziel müßte also etwa heißen: Innerhalb des Jahres 19 . . soll ein ausgebildeter (Fachhochschulabschluß) Mitarbeiter gefunden werden, der einem vorhandenen Kreis von 15 Jungen und Mädchen zwischen 15 und 17 Jahren in deren Interesse helfen kann, grundlegende Kenntnisse in der Auslegung biblischer Geschichten zu erwerben.

Natürlich würden einem solchen Ziel eine Reihe von Überlegungen *vorausgehen* (z. B. ob das o. g. Ziel das wichtigste ist usw.) - und *folgen* (z. B. wozu diese Jugendlichen die Kenntnisse erwerben wollen und was daraus für die Gemeinde und für die Jugendlichen folgt, wenn das Ziel erreicht ist).

Es genügt nicht, Arbeitsziele allgemein zu bestimmen. Sie müssen so genau gesetzt bzw. vereinbart werden, daß kontrolliert werden kann,

- wieviel wurde erreicht?      - wieviel wurde nicht erreicht?
- was wurde erreicht?      - was wurde nicht erreicht?
- wann wurde es erreicht?      - woher kam die Verzögerung?

**kurzum: - warum wurde es nicht erreicht?**

### 3. Aus Zielen erwachsen Aufgaben

Am Beispiel des Hausbauens läßt sich verdeutlichen, daß Ziele nicht mit Aufgaben zu verwechseln sind: Ein Bauherr will innerhalb von zwei Jahren ein Zweifamilienhaus mit zwei Wohnungen besitzen (die Zieldetaillierung gibt Anzahl, Größe und Schnitt der Zimmer, der Nebenräume, Ausstattung,

Dachneigung usw. an). Aus diesem Ziel ergeben sich u. a. folgende Aufgaben: Grundstück kaufen, Finanzierung regeln, Architekt suchen, dann beauftragen, Handwerker suchen, dann beauftragen usw.

In allen Arbeitsfeldern der Kirche gibt es Aufgaben. Es gilt aber nicht, Aufgaben zu erfüllen, sondern Ziele zu erreichen. Häufig werden Aufgaben für Ziele gehalten. Ein Pfarrer hat beispielsweise die Aufgabe, Religionsunterricht zu erteilen, aber Ziele sind mit dieser Aufgabe noch nicht klar. Oder ein Pfarrer hat die Aufgabe, seelsorgliche Besuche zu machen. Über dem Besuch stehen Ziele, erst dann fallen Aufgaben an: Eventuell vorhandene Gesprächsunterlagen heraussuchen, das Gespräch vorbereiten, Auto aus der Garage holen, hinfahren etc.

Es kommt allerdings gelegentlich vor, daß angesichts der Komplexität der kirchlichen Dienste, Aufgaben in den Bereich der Zielsetzung »zurückverwiesen« werden müssen. Wenn beispielsweise ein Jugendleiter Ziele nicht erreichen kann, weil es ihm an Fähigkeiten fehlt, dann wird die Aufgabe der Mitarbeiterausbildung (oder -fortbildung) ihrerseits zu einem Zielkomplex (Ziele der Ausbildung).

In diesem Artikel geht es nicht um die Aufgaben, sondern um den ersten Schritt vor allen Tätigkeiten: Die Arbeitsziele

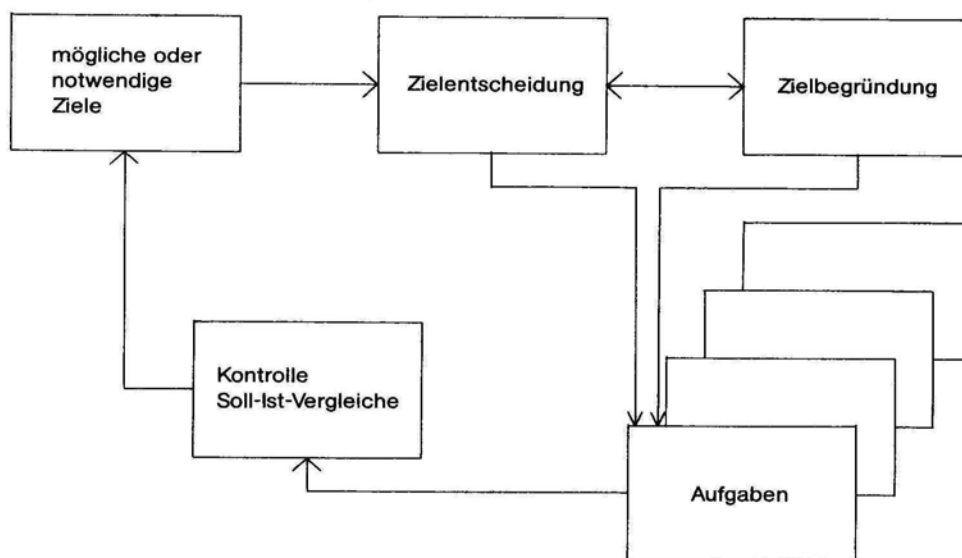


Abb. 2: Das Verhältnis von Zielen und Aufgaben

## 4. Wie werden Ziele gefunden?

Die kirchliche Arbeit war immer schon zielorientiert. Aber sie ist auch - wie andernorts - durchdrungen von subjektiven Vorlieben, Wünschen oder Erwartungen. Wer einmal versucht, die Ziele seiner Arbeit aufzuschreiben, wird eine Reihe ungeklärter Bestimmungsfaktoren entdecken. Bestimmte Zielelemente sind verborgen und kommen erst durch gründliches Überlegen *zutage*. Außerdem sind in den Zielen verbewußte oder unterbewußte Elemente enthalten, die auch erst durch eine genauere Analyse *zutage* gefördert werden können. Es ist daher nach Wegen zu suchen, welche die Zielbildung erleichtern, rationalisieren und offenlegen. Folgende Hilfsmittel stehen zur Verfügung:

- Beschreibung und Analyse der eigenen Situation:

*Zielbildung durch Selbstkontrolle;*

- die Mitarbeiterbesprechung und Konferenz:

*Zielbildung durch Kommunikation;*

- Beschreibung und Analyse von Defiziten (Wünschen, Mängeln) bei bestimmten Zielgruppen: *Zielbildung durch Nutzenklärung;*

- Studium der Kirchlichen Literatur, Presse oder anderer Informationsmittel: *Zielbildung durch Information;*

- Besinnung auf die eigenen leitenden Kräfte der Arbeit:

*Zielbildung durch Meditation.*

### 4.1. Das Brainstorming (Gehirnsturm)

Für die Zielsuche besonders geeignet ist die Methode des Brainstormings. 5-12 Personen versammeln sich in einem Raum für eine halbe Stunde oder wenig länger mit nur *einem* Ziel: Sich möglichst viele neue Ideen zur Lösung eines bestimmten Problems einfallen zu lassen.

Je konkreter die Problem-Frage formuliert ist, desto besser funktioniert diese Arbeitsweise. Die Frage sollte auf einem großen Blatt allen Teilnehmern vor Augen sein.

### Vier Grundregeln:

1. **Freie Einfälle:** Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt, Ideen vorbringen, Lösungen vorschlagen.
2. **Quantität vor Qualität:** Es kommt auf die Menge der Einfälle an. Je mehr Ideen produziert werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß unter ihnen eine brauchbare oder die beste Lösung ist.
3. **Kein Urheberrecht:** Es ist erlaubt und sogar erwünscht, daß Teilnehmer die Ideen von anderen aufgreifen, verbessern oder mehrere Ideen zu einem weiteren Vorschlag verbinden.
4. **Kritik verboten:** Entscheidung über Wert, Durchführbarkeit und Umsetzung der Ideen erfolgt getrennt von der Ideenfindung, am besten sogar durch andere Personen. Dieses Hintanhalten der Kritik ist der eigentliche Grundgedanke des Brainstorming<sup>1</sup> (vgl. Problemlösungstechniken).

## 4.2. Ziele setzen heißt entscheiden

Die Erarbeitung und Formulierung von Zielen geschieht in einem Vorgang, bei dem Ziele gefunden, beurteilt, ausgewählt und ausgeschieden werden. In der einfachsten Form wird folgender Entscheidungsweg beschritten; hierbei folgt grundsätzlich die Zielbestimmung *nach* der Zielbildung:

- Zielvorstellungen und Zielsetzungen müssen **vor der Meinungsbildung** darüber erarbeitet werden, wie das Ziel zu erreichen sei. Andernfalls verwechselt man Methoden mit Zielen; z. B. will man den Kontakt der Mitarbeiter untereinander verstärken (etwa in Bezug auf das persönliche Kennenlernen, auf besondere fachliche Fähigkeiten oder individuelle



Eigenarten), dann können verschiedene Methoden zur Erreichung dieses Zieles verwendet werden (etwa: Ein Betriebsausflug, ein Spielabend, ein gemeinsames festliches Essen, eine Klausurtagung).

- Alle relevanten *Tatsachen*, die für das Erreichen eines Zieles von Bedeutung sein können, müssen gesammelt und geordnet werden. Wenn es sich um Ziele für eine bestimmte Zielgruppe in der Gemeinde handelt, sollte der Pfarrer das nicht allein, sondern mit Mitarbeitern durchführen.
- Das *Problem*, das eine Zielsetzung hervorruft, muß genau identifiziert werden. Dazu macht man sich am besten den Unterschied klar, der zwischen dem gegenwärtigen und dem künftigen wünschenswerten Zustand (Ziel) besteht.
- Auch die *Ursachen* für die Entstehung des Problems müssen möglichst genau ermittelt werden. Häufig ergeben sich aus diesem Gedankengang schon wertvolle Hinweise für die Zielsetzung (Lösung des Problems).
- Für jedes Problem gibt es mehrere *Lösungen*. Daher sollte man sich nicht von vornherein auf nur eine Lösung festlegen, sondern *Alternativen* erarbeiten.
- Der nächste Arbeitsschritt legt *Kriterien* (z. B. Kosten, Zeitaufwand, Vorbereitungsaufwand etc.) fest, mit deren Hilfe die Lösungsvorschläge geprüft werden. Dann folgt die Zielentscheidung (= Entscheidung für eine Problemlösung).
- Schließlich müssen bei der Zielverwirklichung die *Auswirkungen* überwacht werden. Oft merkt man dabei, daß die Kriterien zu eng waren oder überhaupt wichtige Gesichtspunkte fehlten.

Am besten bestimmt man Ziele für die pfarramtliche Arbeit *nicht allein, sondern gemeinsam*

- mit anderen Pfarrern
- mit dem Kirchenvorstand oder Pfarrgemeinderat
- mit den kirchlichen Angestellten

---

<sup>1</sup> Charles H. Clark, Brainstorming, München <sup>4</sup>1972

- mit besonders engagierten Gemeindegliedern.

### 4.3. Wie werden Ziele erarbeitet?

Von einer gut durchgearbeiteten Zielvorstellung hängt sehr viel ab. Falsche oder oberflächliche Ziele können eine verheerende Wirkung haben.

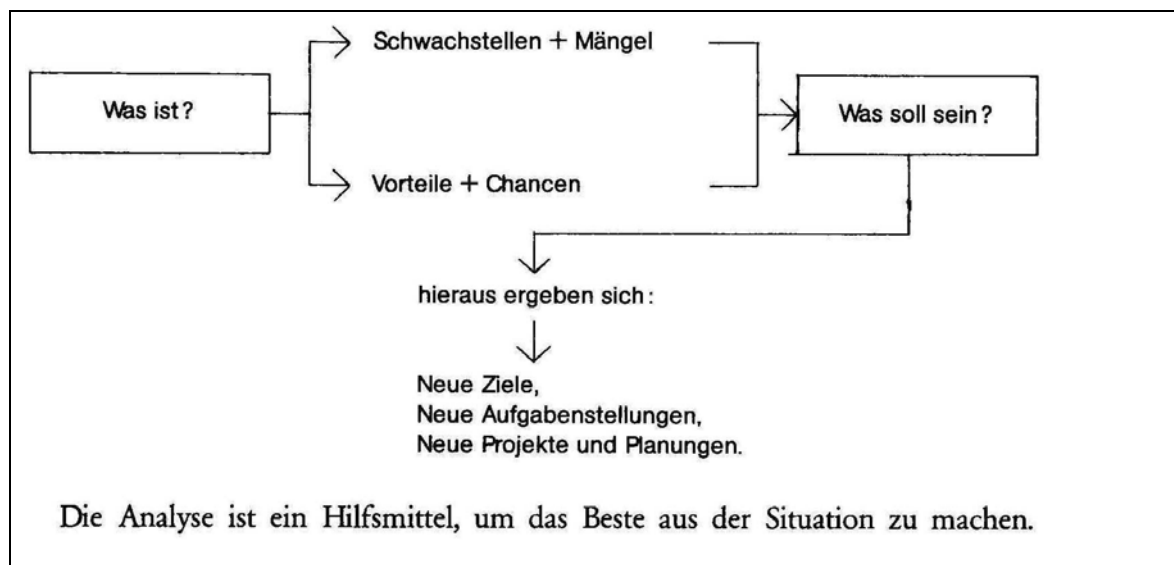
Andererseits beeinflussen richtige Ziele das Verhalten und die Leistung positiv. Wer seine Arbeitsziele oder die Ziele seiner Mitarbeiter im Pfarramt prüfen oder neu erarbeiten will, sollte folgende Grundsätze beachten:

- **Ziele abgrenzen:** Chance und Last des Pfarramts sind die recht unterschiedlichen Arbeitsfelder. Sie sind möglichst genau gegeneinander abzugrenzen. Obwohl die kirchlichen Dienste ständig ineinandergreifen, hilft die Abgrenzung der Arbeitsfelder bei der Klärung der Ziele, späterhin außerdem bei der vgl. Zeitökonomie des Pfarramts und bei der vgl. Mitarbeiterführung.
- **Ziele formulieren:** Eine möglichst anschauliche, eine möglichst »zündende« Beschreibung der Ziele motiviert zum Suchen immer neuer Wege zur Realisation. Ein brillantes Ziel kann einen Menschen und eine ganze Gemeinde umformen (vgl. Zielsetzung).
- **Zielhöhe bestimmen:** Was kann unter ungünstigsten Umständen erreicht werden? So findet man das *Minimalziel*. Welche Ergebnisse treten ein, wenn sehr günstige Umstände ausgenutzt werden können? So findet man das *Maximalziel*.
- **Voraussetzungen klären:** Für die wünschenswerten Ziele des Pfarramts sind nicht in gleicher Weise die Voraussetzungen zum Erreichen gegeben. Die vorhandenen Voraussetzungen müssen geprüft werden.
- **Gegenwärtiger Zustand - künftige Ziele:** Jeder Pfarrer und kirchliche Mitarbeiter hat eine einmalige berufliche Situation. Wenn der berufliche Ist-Zustand übersichtlich zu Papier gebracht wird, hat man ein ideales

Instrument für die weitere Durchführung der Dienste und ihrer Planung zur Hand.

Erst durch die Analyse der Arbeitssituation findet man die aussichts-reichsten Ziele und Aufgaben heraus, außerdem die besten Möglichkeiten für die Gemeinde und schließlich auch für den persönlichen Erfolg.

Die Analyse zeigt auch die Mängel der gegenwärtigen Situation. Erst wenn man sie genau kennt, kann man auch etwas zu ihrer Beseitigung tun, bevor größerer Schaden eintritt. So wie die Tragkraft einer Kette immer nur so groß ist wie ihr schwächstes Glied, ist die Leistungsfähigkeit immer nur so stark wie die schwächste Seite in der Situation des Mitarbeiters. Die Analyse liefert das Rohmaterial für die Zielsetzung, laufende Aufgabebearbeitung und Projektplanung. W. Fuchs<sup>2</sup> macht die Situationsbestimmung zeichnerisch deutlich:



## 5. Psychologische Gesichtspunkte der Arbeitsziele

Wir sagten vorhin, daß ein Arbeitsziel erst dann handlungsbestimmend sein kann, wenn es eindeutig formuliert ist. Jetzt muß hinzugefügt werden: Arbeitsziele müssen so formuliert sein, daß sie *erreichbar* sind. Es hat beispielsweise keinen Sinn, sich vorzunehmen, den Gottesdienstbesuch

<sup>2</sup> in Führungs- und Arbeitstechnik, Hamburg o. J. Abschnitt I

innerhalb eines Jahres um 50 % zu steigern, wenn vorher jahrelang nur wenige Gemeindeglieder die Messe/den Gottesdienst besuchten.

### **Das Denken in Zielen bewirkt:**

- Ausrichtung auf das große Ganze (Richtung, Wegweiser);
- Loslösung von Gegenwartsschwierigkeiten (vom »Kleinkram«);
- Inspirationseffekt (neue Möglichkeiten werden gefunden);
- Motivation und Begeisterung werden ausgelöst.

Wer in Zielen denkt, schafft damit erst die erforderlichen Voraussetzungen für die Verwirklichung der Vorhaben. Wer in Zielen denkt, motiviert sich und seine Mitarbeiter für die Durchführung der kirchlichen Dienste.

Der Prozeß der Zielbestimmung kann nur erfolgreich sein, wenn alle beteiligten Mitarbeiterinnen) daran mitwirken. Das nimmt wohl mehr Zeit in Anspruch, als wenn die Ziele einfach »von oben« bestimmt werden. Gleichzeitig erhöht sich aber die Chance, die Ziele wirklich zu erreichen. Erst wenn jeder sich mit seinem Ziel identifiziert, den Zusammenhang der verschiedenen Ziele (anerkennt, ist auch eine zielgerichtete Führung und die notwendige Zielkontrolle möglich.

## **6. Wie komme ich zu einem Denken in Zielen?**

Es gibt verschiedene Wege, das Denken in Zielen zu beginnen. Sie sollen hier kurz vorgestellt werden:

### **Checklist:**

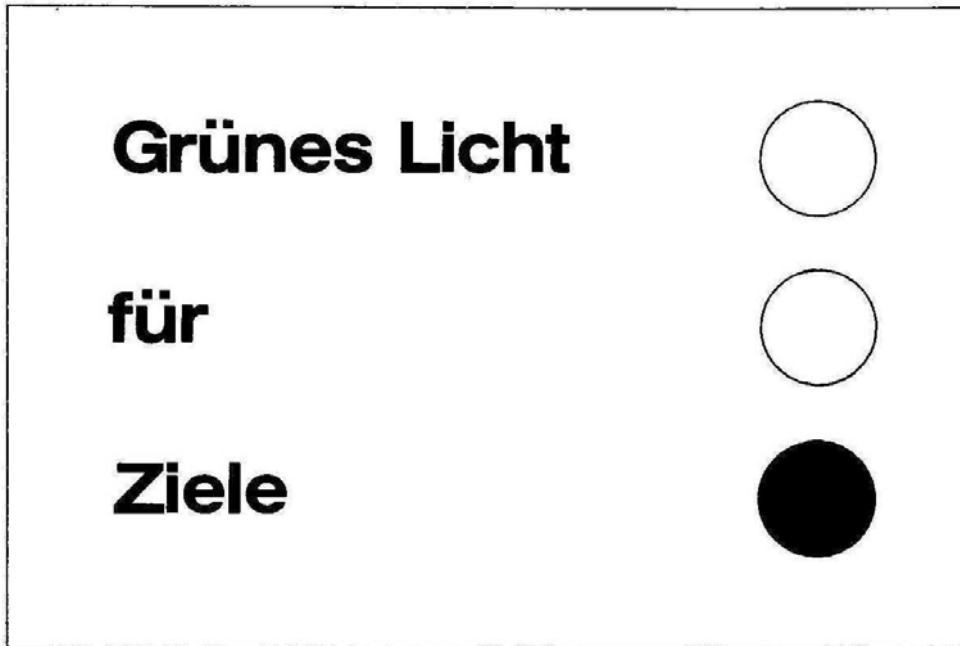
- Was fehlt den Leuten - meinen Gemeindegliedern?
- Welchen Gemeindegliedern fehlt, was ich geben kann?
- Wem nützt mein bisheriger Dienst?
- Warum tue ich diesen oder jenen Dienst?

- Was ärgert mich gelegentlich an meinem Arbeitsstil?
- Welche Aufgabe gehört zu welchem Arbeitsziel?
- Welche Arbeitsziele aus meinen Arbeitsgebieten muß ich noch klarer formulieren?
- Kontrolliere ich, wie weit ich Arbeitsziele erreiche?
- Sind die Grenzen der Kontrollierbarkeit der Ergebnisse pfarramtlicher Dienste diskutiert worden?
- Von welchem Zustand, Mangel oder Problem aus kommt das Ziel zustande?
- Welchem kirchlichen Arbeitsbereich ist das Arbeitsziel zuzuordnen?
- Ist das Ziel ausreichend nach Qualität, Zeit und Quantität beschrieben?
- Ist das Ziel »kommunikativ« entstanden und verständlich formuliert?
- Berücksichtigt das Ziel Bedürfnis und Bedarf der Gemeindeglieder?
- Ist das Ziel wirklich ein Arbeitsziel oder eine Aufgabe des Pfarramts?
- Ist die Mittel- und Methodenentscheidung zur Realisierung des Arbeitsziels vermieden? (Später!)
- Welchen Nutzen für die Gemeinde/für das Gemeindeglied verspricht das Arbeitsziel?
- Was will ich - was kann ich - was soll ich?

*Und noch eine Frage:* Haben Sie in Ihrem Pfarramt Arbeitsziele formuliert?

*Auf ein Wort:* Beginnen Sie, in Zielen zu denken. . .

- kleine und erreichbare Ziele vornehmen!
- konkret und verständlich formulieren!
- theologische Diskussion nicht vermeiden, aber zeitlich begrenzen!
- zunächst einmal von dem Grundsatz ausgehen: Alles ist erreichbar!
- keine Angst vor Mißerfolgen haben!
- nicht meinen: Der Herr habe die Kirche verlassen!



## 7. Die Ordnung der Ziele

Arbeitsziele können unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet und geordnet werden.

### 7.1. Der Gesichtspunkt Zeit

Man kann nicht alles auf einmal erreichen. Daher empfiehlt sich die Unterscheidung in

kurzfristige Ziele - über Tage oder Wochen

mittelfristige Ziele - über Monate

langfristige Ziele - über Jahre

Zu den kurzfristigen Zielen gehört z. B. der Bereich der persönlichen Zeitkontrolle (vgl. Zeitökonomie) oder die Einführung von hilfreichen Formularen. Auch das Berichtswesen kann kurzfristig verbessert werden (vgl. Informations- und Berichtswesen).

Zu den mittelfristigen Zielen gehören die Verbesserung des Konferenzwesens (vgl. Konferenzen und Gruppenbesprechungen), gewiß auch der Bereich der vgl. Mitarbeiterführung oder des vgl. Projektmanagements.

Zu den langfristigen Zielen muß der Bereich der theologischen Zieldiskussion (nicht der Arbeitstechnik der Zielbestimmung), des Informationswesens und Konfliktorganisation gerechnet werden, weil hier längere Lernprozesse erforderlich sind.

Die Ordnung der Arbeitsziele in einer Gemeinde ergibt eine zeitliche Stufenfolge, die man am besten zeichnerisch darstellt, damit man sie immer vor Augen hat.

## 7.2. Der Gesichtspunkt Richtung

Dieser Gesichtspunkt ist erforderlich, damit die folgende grundsätzliche Unterscheidung verschiedenartiger Ziele möglich ist:

- **Außengeleitete Ziele:** Unter diesem Stichwort lassen sich die eigentlichen Ziele der Kirche oder der Gemeinde finden. Es sind die Ziele, die sich auf die Glieder der Gemeinde direkt beziehen. Sie können auch als *Dienstziele* bezeichnet werden, also Ziele in Verkündigung, Seelsorge, Lehre oder Diakonie usw. Das Dienst-Ziel gibt z. B. an, welche Ziele mit einem Gemeindeabend erreicht werden sollen.

- **Innengeleitete Ziele:** Bei dieser Art von Zielen geht es um die Verbesserung von kirchlichen Strukturen und Arbeitstechniken. Wir haben es hier vorwiegend mit *Organisationszielen* zu tun. Innengeleitete Ziele sind Sekundärziele, die der Erreichung von außengeleiteten Zielen dienen. Wenn z. B. ein Pfarrer seine Mitarbeiterbesprechungen nach bestimmten Zielen führen will, etwa hohem Informationsgehalt, zeitlicher Konzentration, kontrollierbaren Beschlüssen u. ä., dann verfolgt er innengeleitete Ziele. Auch dieses Handwörterbuch verfolgt solche Organisationsziele. Es soll den

außengeleiteten Dienstzielen dienen, die sich aus den Bedürfnissen der Gemeindeglieder oder aus den übergeordneten Zielen der Kirche und ihrer Ämter ableiten lassen. Die innengeleiteten Ziele sind aber wichtige Leitlinien, z. B. die Verbesserung der pfarramtlichen Zeitökonomie, weil hierdurch der Bestand bzw. die Sicherung und Verstärkung der Dienstkapazität der kirchlichen Mitarbeiterinnen) gewährleistet wird.

Wie jede Gemeinde ein Binnen-Verhältnis (z. B. die Zusammenarbeit der Mitarbeiter(innen) untereinander) und ein Außen-Verhältnis (z. B. die Dienstleistungen der Mitarbeiterinnen) an der Gemeinde), so sind beide »Verhältnisse« von Zielen besonderer Art bestimmt

Das ist von Bedeutung, wenn die aus den Arbeitszielen folgenden Schritte bedacht werden sollen, also etwa die Ableitung von Aufgaben aus Zielen, und dann auch die Feststellung von Ergebnissen. Die Ergebniskontrolle oder auch Erfolgskontrolle hat nämlich bei den beiden Zieltypen eine je besondere Form. Während man das Ergebnis eines Gottesdienstes oder eines seelsorgerlichen Gespräches nicht so ohne weiteres »messen« kann, ist es im organisatorischen Bereich der Arbeits- und Führungstechniken durchaus möglich, Ergebnisse und Mängel festzustellen. Der Zusammenhang d. h. die gegenseitige Abhängigkeit beider Zieltypen kann man sich an vielen Beispielen klarmachen: Sind die Produktionsmaschinen nicht in Ordnung, dann sind die Produkte schlecht; ist der Motor eines Autos nicht in Ordnung, dann kann der Fahrer nicht (oder erst zu spät) ans Reiseziel gelangen; wenn die Postboten bummeln, erfahre ich für mich wichtige Nachrichten zu spät; wenn sich Pfarrer zanken, kann man der Predigt schwer glauben; wenn der Pfarrgemeinderat die Sitzungszeiten verschwendet, wird der Aufbau der Gemeinde verzögert usw.

Dienstziele und Organisationsziele bedingen und beeinflussen einander.



### 7.3. Orientierung nach Ursache, Nutzen, Zweck

In der Management-Literatur wird mit dem Stichwort Ziel häufig auch die Ursache verknüpft, die eine Zielformulierung notwendig macht. Außerdem wird empfohlen, den Nutzen bei Erreichung eines Zieles deutlich zu beschreiben und schließlich den Zweck nicht auszuklammern. So lassen sich also unterscheiden:

- ursachenorientierte Ziele, die rückwärts gewandt sind,
- nutzenorientierte Ziele, die auf die Gegenwart gerichtet sind,
- und zweckorientierte Ziele, die vorwärts gewandt sind.

Es gibt keine Ziele ohne Ursache, die dieses Ziel auslösen, und jedes Ziel enthält einen Nutzen, welcher das Ziel und seine Notwendigkeit begründet. In der Regel tauchen hier theologische Einsprüche auf: *Wie* läßt sich z. B. der Nutzen einer Predigt, der Nutzen eines Besuches, der Zweck einer Beerdigungsansprache genauer definieren? Gerät man hier nicht in theologische Schwierigkeiten? Wenn auch diese Fragen berechtigt sind, so empfiehlt es sich doch, einmal umgekehrt zu denken: Wie würde eine Predigt oder eine Beerdigungsansprache oder ein Besuch ausfallen oder durchgeführt werden, wenn schon bei der Vorbereitung, dann auch bei der Durchführung und bei der Nachbesinnung die Frage nach dem Nutzen für den Hörer oder für den Teilnehmer vom Pfarrer gestellt würde? Diese Fragen sind nicht untheologisch, wie denn ja auch Luther in seinem Katechismus z. B. nach dem Nutzen der Taufe gefragt hat und dann sehr theologisch antworten konnte bzw. mußte. Ziele ohne Nutzenbeschreibung geraten allzu leicht in den Bereich der Illusionen, auch wenn diese theologisch begründet werden können.

W. Fuchs<sup>3</sup> empfiehlt ein

## **Kurzfragenschema vor der Zielsetzung**

1. **Was soll ich?** (Das ist die Frage nach dem Ziel und dann der genauen Aufgabenabgrenzung)

2. **Was kann ich?** (Das ist die Frage nach den zur Verfügung stehenden und zu beschaffenden Mitteln)

3. **Was will ich?** (Das ist die Frage nach den persönlichen Zielen im Verhältnis zu den betrieblichen Zielen und nach den besten Möglichkeiten und der Rangordnung meiner Ziele).

*Anwendung des Kurzfragenschemas:*

*Was soll ich?* Wie kann die Kontinuität der Arbeitsabläufe in den pfarramtlichen Funktionen gewährleistet werden?

*Was kann ich?* Welche Personen = Mitarbeiter und Zeiten stehen mir für die Zielerreichung zur Verfügung?

*Was will ich?* Zu welchem Schritt entschieße ich mich zuerst? Welche weiteren Maßnahmen werde ich ergreifen?

Das Kurzfragenschema verhindert, sich lediglich auf ein »Gefühl« zu verlassen, weil keine Zeit vorhanden war, Ziele in Ruhe zu ordnen. Um solchen Streßsituationen vorzubeugen, empfiehlt es sich, sich immer wieder diese Kurzfragen vorzuhalten, die in den meisten Fällen zu einer Klärung der wirklichen Ziele führen.

---

<sup>3</sup> vgl. Literaturhinweise

## 8. Der Stellenwert der Arbeitsziele im Management-Kreis

Der Kreislauf des methodischen Denkens und Arbeitens ist kein spezifisch kirchliches Prinzip. Es findet sich überall dort, wo Menschen

- von einer Idee oder von einem Glauben bewegt sind,
- auf sinnvolle Durchführung und gute Ergebnisse ihrer Arbeit dringen,
- nicht willkürlich oder nur nach spontanen Eingebungen, sondern in einer überlegten Ordnung arbeiten wollen.

Daher ist die Frage, ob die Kirche Manager braucht<sup>4</sup>, nicht strittig, denn sie hat bereits seit Jahrhunderten Manager. Diese Frage ist auch kein Gegensatz zu der Hoffnung auf die Wirkungen des Heiligen Geistes. Manager sind »Hand-Langer« (manum agere) des Herrn der Kirche. Keine Methode und kein Hilfsmittel kann für die Handlangerdienste kirchlicher Mitarbeiter am Evangelium gut genug sein, um den Dienst Gottes an der Welt zu verwirklichen. Weil die Kirche nicht in selbstgefälliger Selbstgenügsamkeit leben kann, weil Kirche also nicht für sich, sondern für andere da ist, bedarf es der Überlegung, Planung, Organisation usw. ihrer Dienste. So einfach ist die Begründung des kirchlichen Managements.

Dagegen wird von ernstzunehmenden Theologen eingewendet, das Management überschätze menschliche Fähigkeiten und Möglichkeiten. Das technokratische Management-Instrumentarium erweckt in der Tat diesen Eindruck. Aber das Gegenteil ist der Fall. Management verhilft gerade

- zu einer realistischen Einschätzung der Möglichkeiten kirchlicher Arbeit,
- zu einer solidarischen Einstellung gegenüber den Gemeindegliedern,
- zu einer Vermeidung von Überforderungen bei den Mitarbeitern der Kirche,
- zu einer Bewußtwerdung des köstlichen Schatzes des Evangeliums.

Es bedarf jedoch verschiedener Übertragungen auf die üblichen Arbeitsfelder der Kirche. Das heißt: Das Management kann nicht

<sup>4</sup> vgl. D. v. Heymann, Braucht die Kirche Manager, Deutsches Pfarrernetz 1970 S. 368 ff

ungebrochen und unverändert »direkt« in die kirchlichen Arbeitsweisen in der Pfarrgemeinde aufgenommen werden. Wie auch immer man jedoch zu den recht unterschiedlichen Einzelteilen des Denkmodells Management steht, eins ist gewiß: Der Glaube an Christus braucht, ja darf vernünftiges, zielgerichtetes und zweckmäßiges Handeln nicht ausschließen. Management auf das Gemeindeleben angewendet, schließt auch den Glauben nicht aus, sondern ein, daß Christus das Wollen und das Vollbringen bewirkt.

Der Management-Kreis faßt die wichtigsten Arbeitsschritte zusammen und bietet eine vereinfachte Darstellung von Funktionen des Pfarrers. An diesen Funktionen haben alle Mitarbeiter der Kirche in unterschiedlicher Quantität (Umfang), Qualität (Inhalt), Relation (Wechselwirkung), Modalität (Art und Weise) teil. Die Funktionen des Managements werden in der Wirklichkeit auch nicht so einfach wahrgenommen, sondern sie werden vielfältig miteinander verknüpft. Das bedeutet: Die Verabsolutierung einzelner Management-Funktionen verfehlt ihre Wirkung.

Management bedeutet systematisches und überlegtes Handeln in verschiedenen Funktionen und Situationen. Dabei erinnert die Basisfunktion Kommunikation an das paulinische Bild vom Leib Christi.

Nachstehend eine Skizze des Management-Kreises, dessen Betrachtung wir hier mit dem Grundschrift Zielsetzung begonnen haben.

Wir könnten ebenso beim Realisieren, also den praktischen Tätigkeiten des Pfarrers beginnen und die Schwachstellen oder das Unbehagen von kirchlichen Mitarbeitern zum Ausgangspunkt nehmen. Jedoch: Das Denken in Zielen spornt eher an. Die schwachen Punkte kennen die Mitarbeiterinnen) meist selbst am besten. Bei der Kontrolle anzufangen, wäre auch möglich gewesen und kann dem im Pfarramt stehenden Mitarbeiter durchaus als Einstieg in die Verbesserung seiner Arbeitsweise empfohlen werden. Es bestehen jedoch im Bewußtsein zahlreicher kirchlicher Mitarbeiter so viele Abneigungen gegen Wort und Sache der

Kontrolle und außerdem so viele Mißverständnisse und abwehrendes theologisches Vorwissen, daß es zwar praktisch möglich, jedoch für die Anlage eines Handwörterbuches unzweckmäßig



Abb. 3: Der Management-Kreis  
 Aus: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung I (Fernsehdokumentation) DVA Stuttgart 1972 S. 65

erscheint, die Kontrolle gleich zu Beginn zu behandeln. Der in der Praxis stehende Leser bekommt mit dem Thema Ziele nicht nur in seinem Denken, sondern besonders in seiner Arbeitsweise den besten Einstieg und Bezug zu seiner Praxis, woran diesem Buch in erster Linie liegt. Diese Praxis steht und fällt auch mit der Basisfunktion Kommunikation, die wir hier nicht nur auf die Kommunikation mit den Gemeindegliedern einschränken wollen.

Andere Veröffentlichungen nennen weitere Grundfunktionen des Managements und sprechen vom Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren. Hier wird die Zielsetzung als Teil der Planung und die Personalführung als besonderer Grundschrift hervorgehoben. Einig ist man sich darin, daß alle Management-Aufgaben in einer Sequenz, d. h. in einem aufeinander folgenden Rhythmus durchgeführt werden (müssen) und auf alle auftretenden Aufgaben oder Dienste anzuwenden sind. Wir beschränken uns in diesem Stichwort auf den ersten Schritt Zielsetzung. Arbeitsziele bilden die Leitprinzipien aller sinnvollen und vernünftig durchgeführten Tätigkeiten. Wo sie fehlen oder unüberlegt bleiben, wird irrtümlicherweise von der Spontaneität des Geistes

gesprochen, aber man gerät bei folgerichtigem theologischem Weiterdenken ohne Ziele bald in die Nähe der Blasphemie: Gott macht alles, wir brauchen nichts zu tun. Das meint aber in dieser simplen Form wohl niemand.

## 9. Seminar-Beispiel einer Zielsuche

Eine Gruppe von Pfarrern sammelte mit Hilfe des *Brainstormings* Zielideen

(Originalwiedergabe in Auswahl):

1. **Zeiteinteilung des Pfarrers**
2. **Seelsorge, Jugendarbeit**
3. Arbeitsteilung, *Spezialisierung*, Zusammenarbeit
4. *Arbeitstechnik* z. B. Projekt-Management lernen z. B. persönlichen Arbeitsstil prüfen und verbessern
5. *Kommunikation* in der Gemeinde/Kontakte in der Gemeinde verstärken
6. *Nachrichtensystem*, Informationsfluß und Berichtswesen verbessern
7. *Neue Zielgruppen* für Gemeindegarbeit (Villen-Viertel) ansprechen
8. Entwicklung von *Außenführern* für Gesellschafts-Probleme
9. Wie bekomme ich *Nicht-Christen* zum Mitdenken?
10. Wie kann die Kirche *attraktiver* werden?
11. Aufbau eines *Besuchs-Dienstes* in der Gemeinde
12. Zusammenarbeit mit Behörden, *Institutionen* (Altersheim, Jugendheim etc.) verstärken
13. *Theologie* vermitteln - »es soll Spaß machen«
14. *Kompetenzen* der Landeskirche (Neueinteilung) verstehen
15. Lösung von *Strukturproblemen* im Pfarramt
16. *Transparenz* des kirchlichen und gemeindlichen Haushalts erreichen

*Beurteilungshilfen zum o.g. Beispiel :*

1. Die Zeiteinteilung des Pfarrers ist kein Ziel. Die Zeiteinteilung soll wohl anders, besser sein. Aber was wäre »besser«? Hier fehlt außerdem, in welchem Zeitraum die Verbesserung eintreten soll. Es muß die Ursache und

- der Nutzen dieser Zielidee näher untersucht werden.
2. Seelsorge und Jugendarbeit sind Arbeitsfelder kirchlicher Aktivitäten, in denen Ziele gesetzt werden sollen.
  3. Hier wird die Mitarbeiterführung angesprochen. Es muß geprüft werden, in welcher Rangfolge die drei genannten Zielideen gebracht werden müssen und ob nicht noch wichtige Zielbereiche fehlen.
  4. Diese Zielidee ist innen geleitet. Der Brainstorming-Teilnehmer will Hilfsmittel kennen und anwenden lernen.
  5. Als Zielidee ist diese Formulierung brauchbar. Jedoch muß der Begriff Kontakte nun noch inhaltlich geklärt werden. Auch hilft das Wort Kommunikation nicht viel weiter. Schließlich ist »Gemeinde« viel zu großräumig.
  6. Eine sehr wichtige Zielidee. Information ist die Grundlage der Kommunikation.
  7. Das ist eine gut gemeinte Idee. Zielgruppen beschreiben ist aber nicht so einfach, man muß viel über sie wissen, bevor man sie »ansprechen« kann. Ansprechen enthält außerdem noch nicht den Nutzen, die Ursache, das Ziel des Ansprechens.
  8. Diese Zielidee meint wohl den Zusammenhang von Bedürfnissen und Bedarf. Aber das müßte noch klarer herauskommen.
  9. Eine hervorragende Zielidee, auch in der Formulierung, die ein Problem aufgibt, das zur Lösung reizt.
  10. Die Form dieser Zielidee ist gut. Nun muß aber die Absicht des Fragestellers, die Bedeutung der verwendeten Begriffe Kirche und attraktiv verdeutlicht werden.
  11. Auch diese Zielidee ist sehr gut. Nun muß allerdings die Zielsetzung präzise ausgearbeitet werden.
  12. Zweck und Nutzen müssen jetzt genannt werden.
  13. Ist das überhaupt wünschenswert? Gewiß, Theologie soll (aber wohl doch in erster Linie den Theologen) Spaß machen. Theologie nützt gewiß auch nicht nur den Theologen. Aber wozu soll Theologie vermittelt

werden? Die Zielidee ist unklar, Nutzen und Zweck könnten das klären.

14. Zahlreiche Landeskirchen und Bistümer haben ihre Verwaltungen neu organisiert. Oft standen die Pfarrämter diesen neuen Dingen hilflos gegenüber. Es ist aber Sache der Kirchenleitungen, sich den Pfarrämtern als Dienstleistungsbetriebe zu präsentieren. Die Zielidee gehört also nicht ins Pfarramt.

15. »Strukturprobleme« ist ein Schlagwort, mit dem man nichts anfangen kann. Man muß die Zielideen schon etwas genauer, später dann sehr genau formulieren, damit verständlich wird, was eigentlich gemeint ist.

16. Das ist eine Zielidee aus dem Bereich des Informationswesens und der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations). Aber nicht nur die Nutzenangabe fehlt hier, sondern vor allem muß der Zusammenhang zu den »eentlichen« Zielen des Pfarramts noch hergestellt werden.

Nehmen Sie sich nun noch einmal die Checklist 6 vor! Die nächsten Arbeitsschritte wären nun:

- Unklare Begriffe in den Zielideen klären (vgl. Zielidee 8,10,15).
- Zu jeder Zielidee Ursache, Nutzen und Zweck angeben.
- Ziele mit den drei notwendigen Bestandteilen (s. o.) formulieren.
- Rangfolge bzw. Zeitplan aufstellen.

## 10. Literaturhinweise

*Clark, Charles H.*, Brainstorming, München 1972

*Fuchs, W.*, Führungs- und Arbeitstechnik, Hamburg o. J.

*Haseloff, O. W.*, Planung und Entscheidung, Kolloquium Berlin o. J.,

darin auch: Gerken, G., Die Entwicklung des strategischen Konzepts S. 543 ff

*Odiorne, George S.*, Management mit Zielvorgabe, München 1971

*Rosner, L.*, Moderne Führungspsychologie, München 1971

v. *Heymann, D.*, Braucht die Kirche Manager, Deutsches Pfarrerblatt 1970, S. 368 ff

Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung I und II Begleitmaterial zur gleichnamigen Fernsehreihe (SWF und NDR) DVA Lehrtechnologie Stuttgart 1972

\*



**Noch einmal das Wichtigste:  
Ich frage mich also**

**Was soll erreicht werden?**

