

Zielsetzung

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

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Zielsetzungen für Kirche und Gemeinde ?
2. Probleme des Managements
3. Spezielle Probleme der Zielsetzungen im Pfarramt
 - 3.1. Kollektive und individuelle Ziele
 - 3.2. Bedürfnis und Bedarf
 - 3.3. Der Zusammenhang der Bestimmungsfaktoren kirchlicher Ziele
4. Die Operationalisierung von Zielsetzungen
 - 4.1. Von der Ziel-Idee zur Begriffsdifferenzierung
 - 4.2. Von den Bedingungen zum Durchführungsaufwand
 - 4.3. Der Nutzen
 - 4.4. Das Image-Prisma
5. Forderungen an eine gute Zielsetzung (Checklist)
6. Übungen mit Beurteilungshilfen
 - 6.1. Zielsetzung für ein Konfirmandenwochenende
 - 6.2. Zielsetzung für eine Jugend-Ferienwoche
 - 6.3. Zielsetzung für »Die Zehn Gebote bei Konfirmanden«
 - 6.4. Zielsetzung für einen Jugendgottesdienst
7. Testbogen zur Selbstbefragung: Zielsetzungen für Aufgaben
8. Literaturhinweise

1. Warum Zielsetzungen für Kirche und Gemeinde?

Die Diskussion der Zielsetzung und ihre Vereinbarung gehört zu den grundlegenden Maßnahmen einer Neuorganisation oder Verbesserung der kirchlichen Arbeit im Pfarramt. Erst aus einer formulierten Zielsetzung lassen sich Planungsschritte ableiten. Erst aufgrund einer formulierten Zielsetzung und übertragener Planung lassen sich Aufgaben und Arbeitsabläufe organisieren. Erst aufgrund der formulierten Zielsetzung, der in Planungsschritten übertragener Ausführung der Ziele und der Organisation von Arbeitsschritten lassen sich Risikofaktoren und Störungsfaktoren bei der Durchführung (Realisation von Zielen) mindern. Und schließlich ist die Kontrolle als Zwillingsschwester der Planung erst aufgrund von Zielsetzungen möglich. Weil der Zieldiskussion in Kirche und Gemeinde weithin ausgewichen wurde, kam es zu einem weithin verbreiteten **Unbehagen**. Dieses wurde (in einem Seminar) folgendermaßen zum Ausdruck gebracht:

- Geringe Motivationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter,
- mangelhafte Zeitökonomie,
- Unsicherheit in Zielkonflikten,
- Elanlosigkeit,
- Mißlingen der Aktionen,
- schlechtes Image der Kirche und des Pfarrers,
- Cliquenbildung unter Gemeindegliedern oder Mitarbeitern,
- Unsicherheit in finanziellen Entscheidungen,
- mangelhafter Zusammenhang der Produktivfaktoren Arbeit, Geld, Zeit, Phantasie, Räume und Boden,
- Resignation und Mißerfolgs-Motivation,
- Zweifel an den göttlichen und menschlichen Möglichkeiten,
- Unklarheiten über den Nutzen des Evangeliums.

Diese Liste ließe sich noch fortsetzen.

Bei **Fortbildungsveranstaltungen** in Arbeits- und Führungstechniken wurden

u.a. auch folgende Äußerungen aufgezeichnet:

vorher:

ich habe nicht genügend Zeit für andere Menschen

ich habe zu wenig Zeit für Information und Vorbereitung

mir fehlen Mitarbeiter, die zusammenwirken

ich bin allein im Dienst (Isoliertheit)

eine neue Gemeinde erwartet mich

ich bin nicht bei denen, die mich brauchen

nachher:

ich habe ja Zeit, weil und wenn ich Ziele setze,
wenn ich richtig plane,
wenn ich kontrolliere

ich will meine Dienste stärker einteilen
meine Ziele schränken mein Informationsbedürfnis ein,
zugleich wird es stärker geleitet

ich werde überlegen: Mitarbeiter wofür (Ziele)?

die Mitarbeiterführung nach Zielen schenkt mir Gespräche und Gemeinschaft

ich muß Ziele gegeneinander abwägen (Prioritäten setzen)

ich werde nicht alles auf einmal zu gleicher Zeit wollen

ich suche mir bewußter einige Menschen, die mich brauchen

ich werde Zielgruppen für meine Dienste bilden.

2. Probleme des Managements

Gelegentlich trifft man auf die übersteigerte Hoffnung, das Management mit seinen Instrumenten könne die Schwierigkeiten in Kirche und Gemeinde gewiß beseitigen. Richtig ist, daß von Arbeits- und Führungstechniken sehr

viel Hilfe erwartet werden kann, besonders wenn auch ihre Probleme und Lösungsmöglichkeiten richtig eingeschätzt werden. Jeder Grundschrift des Managements gibt seine speziellen Probleme auf, bietet aber auch Lösungen. Beides soll im Folgenden in einer Übersicht dargestellt werden:

Grundschrift	Hauptproblem	Lösungshorizont
Zielsetzung	Entscheidung Wie können die Zielkonflikte gelöst werden, die bei der Zielsuche und Zielauslegung auftreten?	Kriterien Kriterien der Zielbewertung finden, Kriterien der Zielsuche vereinbaren, Kriterien für den späteren Soll-Ist-Vergleich absprechen
Planung	Risikofaktoren Wie können die Risikofaktoren mit ihrer erwarteten und unerwarteten Wirkung gemindert, überwunden oder bewältigt werden?	Planungstechniken Welche Planungstechniken stehen für die Gemeindegemeinschaft zur Verfügung? Welche Planungsmittel sind den Zielsetzungen der Gemeindegemeinschaft angemessen?
Organisation	Arbeitsabläufe Welche Arbeitsschritte sind standardisierbar, welche aber nicht? Welche Arbeitsabläufe müssen für Spontaneität (Veränderungswirkung des Heiligen Geistes), für Zweifel und Glaubenswachstum offengehalten werden?	Stufenplan Die vorhandenen und die neuentwickelten Arbeitstechniken können stufenweise erprobt werden und können mit Hilfe von sorgfältiger Beobachtung der Ergebnisse schrittweise verbessert werden.
Durchführung	Störfaktoren Welche Einflüsse und Faktoren sind als Störung, welche sind jedoch als »Bereicherung« zu bewerten?	Realismus Die Leitlinien des pfarramtlichen Handelns müssen frei von ideologischen Illusionen formuliert sein. Realismus und eine freundliche, aber ungeschminkte Selbstkontrolle helfen dabei.
Kontrolle	Veränderung der Kontrollkriterien Wie kann die Veränderung der vereinbarten Kriterien für den Soll-Ist-Vergleich fruchtbar gemacht werden?	Frühzeitige Vereinbarungen Bereits bei der Zielsetzung und Planung müssen die Gesichtspunkte entwickelt und vereinbart werden, nach denen später, d. h. nach der Kontrolle der Soll-Ist-Vergleich abgewickelt werden muß.

3. Spezielle Probleme der Zielsetzung im Pfarramt

Es ist für den Pfarrer und für die kirchlichen Mitarbeiter(innen) außerordentlich wichtig zu wissen, **woher die Ziele stammen**:

- aus der Vorstellung des Mitarbeiters: ich will. . .
- aus der Vorstellung anderer Mitarbeiter: du solltest, könntest, mußt. . .

- aus der Institution oder Kirchenleitung: du mußt und du sollst. . .
- aus der Tradition der Kirche: wir haben schon immer. . .
- aus Anforderungen der Umwelt: wir erwarten von dir. . .

Es ist unmöglich, alle Quellen kirchlicher Zielsetzungen immer zusammen zu sehen. Es sind aber vier wichtige Bestimmungsfaktoren, welche kirchliche Zielsetzungen entscheidend beeinflussen:

- Die Zielsetzungen der Kirche als Unternehmen
- Die persönlich geformten Zielsetzungen der Mitarbeiterinnen)
- Die individuellen Bedürfnisse der Kirchenmitglieder, welche Zielsetzungen die Gemeindefarbeit bestimmen
- Das, was ein Mensch wirklich braucht.

3.1. Kollektive und individuelle Ziele

Bei jedem Mitarbeiter der Kirche treffen aufeinander:

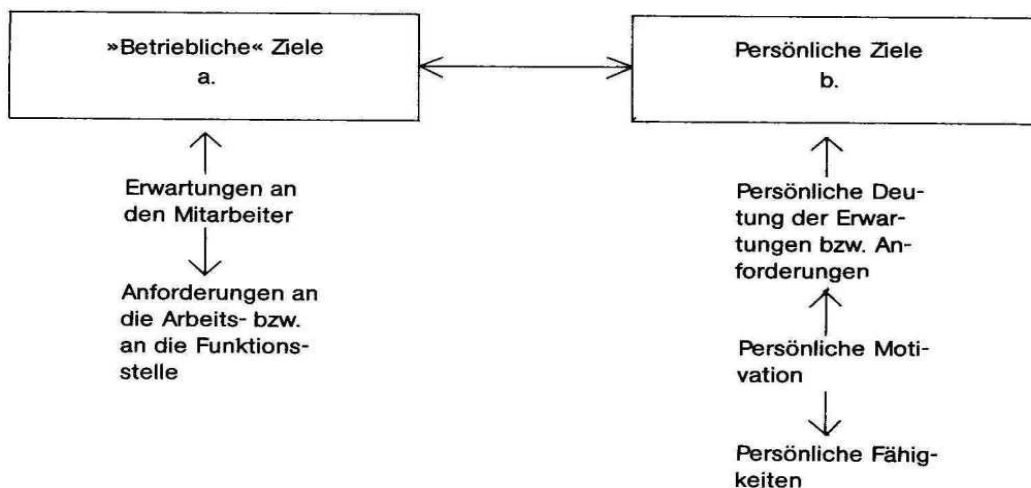


Abb. 1: Differenz zwischen betrieblichen und persönlichen Zielen.

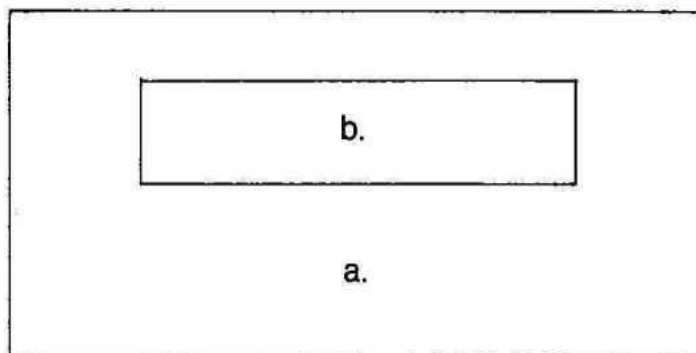


Abb. 2: Persönliche Ziele als kirchliche Ziele

Im »Idealfall« würden sich beide Zielvorstellungen decken.

Dann befänden sich die persönlichen Ziele vollständig im Rahmen aller möglichen kirchlichen Ziele. Damit gäbe es keine Zielkonflikte. Aber so wäre auch die Dynamik des Evangeliums (Römer I, 16) abgeflacht.

Es muß das Bestreben des Mitarbeiters sein, diesem Idealfall möglichst nahezukommen.

Das geschieht durch Zielvereinbarung, Aufgabendeutung und Kontrolle in bestimmten Abständen.

Die persönlichen Zielsetzungen der Mitarbeiterinnen) beruhen auf Glaubensentscheidungen. Sie entstehen bei individuellen Erfahrungen mit Gott oder mit der Gemeinde.

Die betrieblichen Ziele sind in Bibel, Bekenntnis und Tradition verankert und werden durch persönliche Erfahrungen ausgelegt, begrenzt oder erweitert bzw. verkürzt. Diese Spannung zwischen persönlichen Zielsetzungen und den betrieblichen Zielsetzungen der Kirche ist erwünscht, ja sie gehört zu den wertvollen »Produktionskräften«; ihr Tod wäre eine »militärische« Konzentration auf wenige befohlene Zielsetzungen. Hierin unterscheidet sich der Dienstleistungsbetrieb Kirche von anderen Unternehmen: Sie lebt (auch) von der Spannung ihrer Ziele.

Eine uniformierende Gleichschaltung der Zielsetzungen aller

Mitarbeiter/innen ist also nicht wünschenswert und auch nicht möglich. Andererseits verunsichert die Diskrepanz der Zielsetzungen Gemeinde und Öffentlichkeit. Kirche und Gemeinde müssen daher darauf achten, daß auch den Außen-stehenden (es sind nicht wenige, man weiß es!) klar wird, daß letztlich alle Zielsetzungen einem globalen Generalziel der Kirchen verpflichtet sind und sich nur scheinbar widersprechen. Diesen Zusammenhang in der Öffentlich-keit darzustellen - Widersprüche in einem Zielsystem zusammen zu sehen - ist Aufgabe kirchlicher vgl. Werbung.

3.2. Bedürfnis und Bedarf

Den persönlichen und betrieblichen Zielen steht das **Bedürfnis** der Gemeindeglieder gegenüber. Nicht alle kirchlichen Aktivitäten treffen auf das ausgesprochene Bedürfnis der Gemeindeglieder. Das sieht man z. B. beim Kirchenbesuch im Unterschied zu kirchlichen Bestattungsfeiern. Das Bedürfnis ist jedoch ein berechtigter Bestimmungsfaktor für kirchliche Zielsetzungen, der nicht übersehen werden darf. Wirtschaftlich gesprochen: Die Kirche würde an den Bedürfnissen ihrer »Kunden« vorbei produzieren, wenn sie die Wünsche oder Sehnsüchte der »Abnehmer« ihrer Dienstleistungen nicht berücksichtigen würde.

Aber nicht immer kennen die »Kunden kirchlicher Dienstleistungen« ihren wirklichen Bedarf. Dies wird am Beispiel des Trinkers klar: Der Trinker hat das Bedürfnis, Schnaps zu trinken; sein **Bedarf** ist jedoch eine Entziehungskur. So kann also das Bedürfnis der Gemeinde nicht ausschließlich die Tätigkeiten der kirchlichen Mitarbeiter leiten. Es besteht ein Spannungsgefüge zwischen Bedürfnis und Bedarf, wie auch zwischen den persönlichen und betrieblichen Zielen.

Worin der Bedarf bestehe, ist in der Theologie und kirchlichen Praxis kontrovers. Diese Frage kann - außer dem Hinweis auf das in Bibel,

Bekenntnis, Tradition oder Theologie sowie Caritas und Diakonie liegende Problemlösungspotential – hier auch nicht im Nu beantwortet werden. Dazu bedarf es nach wie vor intensiver Such- und Frageprozesse. Allerdings müssen diese »consolationes fratrum« von den Hauptgedanken des christlichen Glaubens geleitet sein:

1. Es geschehe alles um der Liebe willen, in der sich Gott verwirklichen will.
2. Alles Heil wird geschenkt, kann letztlich nicht gemacht, sondern nur angenommen werden. Wer dies glaubt, *hat* nichts, sondern *ist* alles - *kann* nichts, sondern *erhält* alles - muß nicht haben, halten, besitzen, sondern nur sein, wie er von Gott geplant ist - braucht nicht zu zwingen, sondern kann in »Glaubensgelassenheit« verwirklichen, wie Gott ihn und andere sein lassen will.

Zur Verwirklichung der Pläne Gottes mit Menschen und Verhältnissen sind alle Arbeits- und Führungstechniken, ist das beste Hilfsmittel aus dem Management gerade gut genug.

3.3. Der Zusammenhang der Bestimmungsfaktoren kirchlicher Ziele

Wie ist der Zusammenhang dieser vier Bestimmungsfaktoren kirchlicher Zielsetzungen zu finden, wenn doch offensichtlich jeder Faktor von den anderen Faktoren abhängig ist?

Es gibt keine objektivierbaren Fixpunkte, an denen für alle Zeiten in gleicher Weise abgelesen werden könnte, wie der Zusammenhang dieser vier Bestimmungsfaktoren gewonnen werden kann: Das kirchliche Management liefert nur den Rahmen für die Zusammenarbeit aller in Kirche und Gemeinde tätigen Kräfte, die aber im Miteinander den Ausgleich zwischen persönlichen und betrieblichen Zielen sowie zwischen

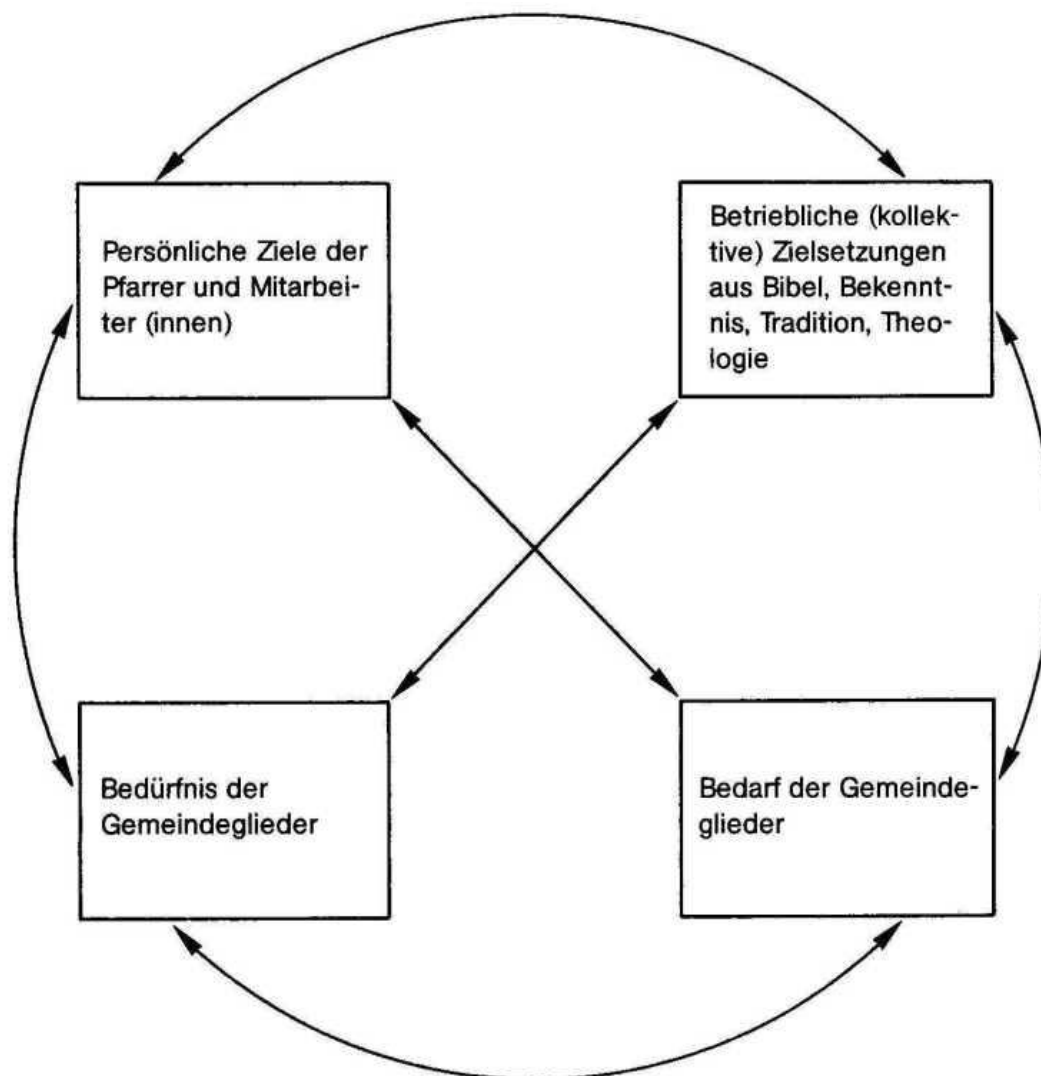


Abb. 3: Interdependenz der Bestimmungsfaktoren kirchlicher Zielsetzungen

Bedürfnis und Bedarf selbst gewinnen müssen. Innerhalb dieses Rahmens muß mit der Wirkung des Herrn der Kirche in seinem Geist gerechnet werden, welcher letztlich auch für das kirchliche Management unverfügbar bleiben muß.

Gerade diese Unverfügbarkeit wird von einer geordneten Zielhandhabung der Instrumente des kirchlichen Managements eher gefördert als durch eine Laisser-faire-Methode, in der allzuoft nicht göttlicher Geist, sondern menschliche Selbstsucht, Selbstdarstellung oder unbiblischer Altruismus, die Oberhand gewinnen. So gilt also schließlich das Wort des Matthäus: »Wo zwei oder drei (oder mehr) in meinem Namen versammelt sind, da bin ich unter ihnen«. (Mt. 18,20).

Das gilt auch in Situationen, in denen Zielkonflikte die Gemeinschaft der Mitarbeiter(innen) sehr stark belasten. Besonders bei der Zielsuche entstehen solche Konflikte, aber auch bei der Entscheidung und bei der Setzung von Prioritäten. Es lassen sich folgende Arten von Zielkonflikten unterscheiden:

Konflikte zwischen verschiedenen Zielen der Kirche

Konflikte zwischen persönlichen Zielen der Mitarbeiterinnen) und übergeordneten kirchlichen Zielen, die z. B. von Synoden oder Bischöfen festgelegt wurden Konflikte zwischen kirchlichen Zielen, die von Mitarbeitern und kirchenleitenden Organen beschlossen wurden und den Begrenzungen durch die Umwelt

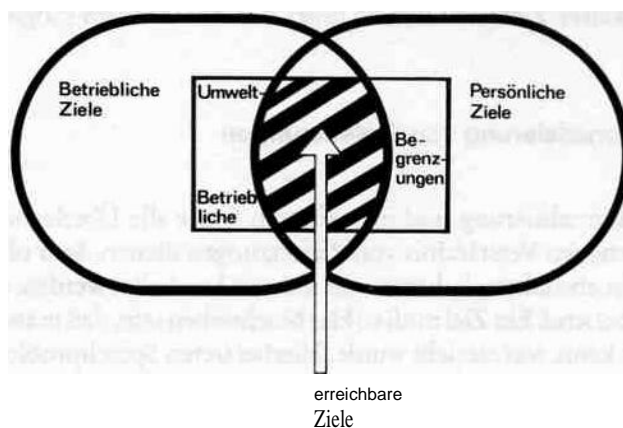


Abb. 4: Erreichbare Ziele
aus: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung Stuttgart 1972 S. 128

Aber auch hier gilt wieder die Zusage des Herrn der Kirche, bei der Kirche und ihren Mitarbeitern zu sein, Management Instrumente verhelfen unter anderem zur Klarheit richtiger Situationseinschätzung. Außerdem können sie den Mut bewirken, Ziele festzulegen, auch wenn sie oft nur durch Konfliktregelungen erreichbar sind (vgl. Konfliktlösung).

Nachdem die Zielwerte festgelegt sind, müssen die Ziele den Mitarbeitern vorgegeben bzw. mit ihnen vereinbart werden.

Die Mitarbeiter übernehmen die Verpflichtung, die festgelegten Ziele zu

erreichen, weil sie bei der Zielsuche und Zielformulierung beteiligt waren. Aber Zielsetzung ohne Zielkontrolle ist nicht sinnvoll. **Die Zielkontrolle richtet sich auf die Zielerreichung, nicht auf die Maßnahmebeurteilung.** Die Ziele werden in regelmäßigen Abständen überprüft (Zielkorrektur). Die fruchtbaren Momente von Zielkonflikten gehen bei verschwommenen Zieldefinitionen verloren. Eine Korrektur der Ziele ist nicht möglich, ohne daß die Bestandteile des Ziels klar beschrieben wurden.

Ziele erscheinen oft im Gewand von Selbstverständlichkeiten. Ziele sind aber niemals selbstverständlich und enthalten stets eine ganze Reihe ungeprüfter Voraussetzungen und problematischer Implikationen. Gerade sie werden meist erst dann kontrovers, wenn man über ihren Inhalt spricht. Der Nutzen einer klaren Zielformulierung besteht daher stets in der Förderung der Kommunikation der Mitarbeiter einer Gemeinde (innen geleitetes Ziel), die darüber hinaus aber den außen geleiteten Zielsetzungen und ihrer Erreichung dienen werden.

Die drei wichtigsten Elemente (Zielinhalt, Zielausmaß und zeitlicher Bezug) wurden bereits im Abschnitt Arbeitsziele beschrieben. Jetzt soll noch ein weiteres Hilfsmittel vorgestellt werden, mit dem Zielsetzungen so gefunden werden können, daß eine kommunikative Zielvereinbarung unter den Mitarbeitern möglich wird.

4. Die Operationalisierung von Zielsetzungen

Unter Operationalisierung sind im weitesten Sinne alle Überlegungen zu verstehen, die dem genauen Verständnis von Zielsetzungen dienen. Sehr oft bewegen sich Zielsetzungen in abstrakten Sphären und müssen bearbeitet werden, damit sie überhaupt praktikabel sind. Ein Ziel muß so klar eschrieben sein, daß man hinterher auch wirklich prüfen kann, was erreicht wurde. Hierbei treten Sprachprobleme auf, auf die man z. B. auch in der

Formulierung von Lern- bzw. Lehr- oder Aktionszielen trifft.

4.1. Von der Zielidee zur Begriffsdifferenzierung

Um zu klären, welche Ziele ein Ehepaarkreis in einer Gemeinde hat, wurden folgende Arbeitsschritte erforderlich:

1. Schritt: *Der Assoziationstest* (Beispiel aus einem Seminar)

Welche Ziele hat überhaupt die Kirche?

Christus	Gehorsam	Befreiung
Liebe	Nachfolge	Wandlung
Frieden	Glaube	Änderung
Freude	Hoffnung	Verwandlung
Leben	Zufriedenheit	Licht
Überwindung	Dankbarkeit	Vergebung
Erlösung

Hier findet man einen häufig anzutreffenden Fehler bei der Erarbeitung von Zielsetzungen: Es werden lauter Substantive (Abstrakta) verwendet. Diesen Fehler behebt man nicht dadurch, daß jedem Substantiv ein Verb zugeordnet wird (etwa: bringen, wecken, auslösen o. ä.).

2. Schritt: *Verbalisieren*

Nennen Sie bitte Zielsetzungen der Kirche in Verben! (aus einem Seminar)

verkündigen	heilen
bezeugen	zurechtbringen
dienen	Schwache annehmen
trösten	zurechtweisen
helfen	ertragen
bereiten	leiden
ausstatten	Handreichung tun
verstehen	planen
Zeit haben	zurüsten
zuhören	zur Mitarbeit befähigen, anleiten

überlegen
Schritte bedenken
mitgehen

zum Durchhalten ermutigen
zur Geduld anhalten

3. Schritt: *Begriffsdifferenzierung*

Um zu klären, was das in einer Zielformulierung gebrauchte Wort bedeutet, empfiehlt sich die Methode der Begriffsdifferenzierung. In einem Seminar wurde für einen Ehepaarkreis einer Gemeinde Zielsetzungen für die wöchentlichen Abende zusammengestellt. Eines der Ziele lautete:

Die Ehepartner sollen einander vergeben lernen. Mit Hilfe der Begriffsdifferenzierung wurde das Wort »vergeben« in seinen inhaltlichen Dimensionen geklärt. Eine der Aussagen lautete: *Vergeben ist verstehen.* Diese Aussage mußte weiter differenziert werden, und das geschah so:

Vergeben ist verstehen - Was heißt das? (aus einem Seminar)

- Vergeben ist möglich nach kognitivem und emotionalem Verstehen
- Vergeben ist mehr als verdrängen
- Voraussetzungen des Verstehens sind den anderen anhören die Konflikte verarbeiten versuchen zu verstehen Konflikte zu bereinigen Vertrauen herstellen und festigen
- Verstehen ist nicht möglich, Rätsel bleiben Vergebung wird erteilt.
Muß nicht erst das Verstehen vorhanden sein, ehe Vergebung geschehen kann? Heißt verstehen bejahen? Wenn ja, vergeben?
- Vergeben, wenn ich den anderen verstehe, auch, wenn ich ihn nicht verstehe, wenn ich mit dem anderen empfinde und fühle mit ihm solidarisch bin
Geschieht Vergebung, wenn ich bereit bin, den Vorfall nicht wieder zu erwähnen? Ich bin bereit zu vergeben, selbst, wenn ich es nicht vergesse
- Vergeben ist mehr als Verdrängen. »Deckel darauf- brodelt auch« Ein verstecktes Geschwür ist nicht geheilt

- Geschieht Verstehen nicht durch Vergebung - d. h. ermöglicht die Vergebung nicht erst einmal das Verstehen? (also: Umkehrung der Begriffe)
- Vergeben ohne zu verstehen geschieht mir dann recht, wenn weder bewußt noch unbewußt etwas zurückbleibt.
- Verstehen/vergeben geschieht im emotionalen Bereich dann, wenn eine Sache rückblickend nicht mehr weh tut.
- Verstehen ist Verarbeitung der Schuld.
Erst die Verarbeitung ermöglicht ein Vergessen.
- Verstehen ermöglicht Neuanfänge.
- Den anderen annehmen ohne ihn zu verstehen. Mit ihm völlig neu anfangen.
- Verstehen heißt - dem anderen zum Bruder werden.
- Dem anderen die Freiheit seines persönlichen Bereiches zugestehen. Es gibt ein Vergeben ohne Verstehen und ein Annehmen des anderen in seinem Jetzt- und So-Sein.
- Es gibt Vergebung auch ohne das Verstehen des anderen.

4.2. Von den Bedingungen zum Durchführungsaufwand

G. Gerken¹ nennt folgende Forderungen, die für eine gründliche und umfassende Operationalisierung erfüllt sein müssen:

- »1. Es müssen die **Bedingungen** und Voraussetzungen genannt werden, die für die Realisierung eines Ziels erforderlich sind.
- 2. Es muß der **Wahrscheinlichkeitsgrad** geschätzt werden, mit dem das Ziel erreicht werden kann.
- 3. Es müssen die **Konsequenzen** artikuliert werden, die das **Erreichen** oder **Nichterreichen** des Ziels auf das ganze Zielsystem haben.
- 4. Es muß der **Nutzen** des erreichten Ziels für das planende Unternehmen definiert werden.

5. Es muß der zu erwartende **Durchführungsaufwand** angegeben werden.
6. Es muß der **Kontrollwert** exakt mit definiert werden, wobei davon auszugehen ist, daß eine exakte Formulierung des Kontrollwerts folgende Frage beantwortet: „ Wie kann zu einem späteren Zeitpunkt eine andere Person mit welcher Methode die Zielvorgaben und den Zielerreichungsgrad mit gleichem Ergebnis nachrechnen?“

Er faßt zusammen und sagt, was Operationalisierung leistet:

»Operationalisierung beschreibt, unter welcher Bedingung und mit welcher Wahrscheinlichkeit und mit welchen Wirkungen, ebenso mit welchem Aufwand für welchen Nutzen das Ziel brauchbar ist, bei gleichzeitiger Definition der Methoden zur objektiven Nachprüfbarkeit.«

4.3. Der Nutzen

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Bestimmung des Nutzens, der erzielt wird, wenn man Zielsetzungen verwirklichen will. Will man den Nutzen beschreiben, dann trifft man auf mehrere Nutzendimensionen, die für kirchliche Zielsetzungen so wichtig sind, weil über diese Frage auch die »Dienstleistungsempfänger« (also die Gemeindeglieder) nachdenken.

¹ in: Werbeleiterhandbuch, München 1973, S. 616 ff

	Nutzendimensionen: Welchen Schwerpunkt setzen Sie?	Fragen Sie sich:	Zum Beispiel:
1	Träger des Dienstes	wer?	Muß es der Pfarrer tun? Sollte es besser ein Laie tun?
2	Inhalt	was?	Was bedeutet »einander vergeben lernen«?
3	Zielgruppe	für wen?	Ist dieser Dienst für diese Menschen von (besonderem) Nutzen?
4	Konzeption	wie?	Ist die beste Methode, der beste Weg zur Erreichung des Ziels gewählt oder gibt es bessere?
5	Wirkung	mit welchem Effekt?	Was bewirkt der Dienst im einzelnen? (Folgen des Dienstes)
6	Funktion	wofür?	Für welchen Lebensbereich bringt der Dienst welchen Nutzen?
7	Zeit	wann?	Wann muß der Dienst angeboten werden? (Tageszeit, Jahreszeit, Lebenszeit)
8	Anlaß	wo? wozu?	s. o.
9	Ursache	warum?	s. o.

Mit Hilfe dieses Frageschemas² wird die Plausibilität einer Zielsetzung geprüft und die Entscheidung für ein Ziel einleuchtend. Ein Nebeneffekt bei solchermaßen operationalisierten Zielsetzungen tritt übrigens in der Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern ein: es geht ein sehr großer Motivations- und Werbeeffect von solchen Überlegungen aus und reizt den Mitarbeiter zu eigenen Ideen und Vorschlägen an.

² ähnlich G. Gerken a. a. O. S. 622

4.4. Das Image-Prisma

Bei der Operationalisierung von Zielsetzungen muß bedacht werden, welches Image die Dienste, die Träger, das Unternehmen (die Firma »Kirche«) oder/ und der Nutzen hat. Von jedem »Gesichtspunkt« aus gewinnen die anderen Teile des Images ihr »Image«. Das muß bei der Operationalisierung und Entscheidung für Zielsetzungen unbedingt beachtet werden.

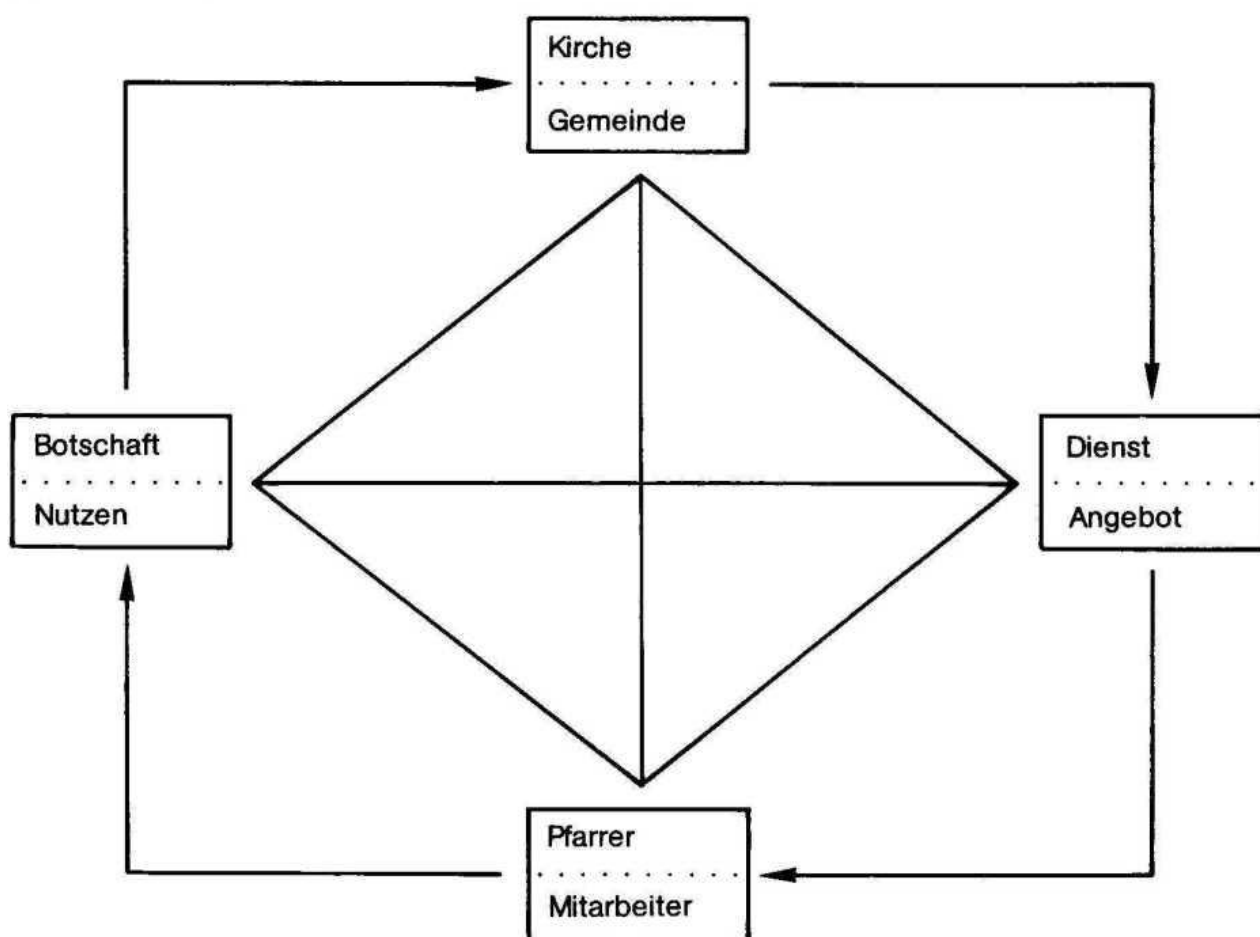


Abb. 5: Das Image-Prisma (nach einer Idee v. Chr. Th. Wagner)

Je nachdem, durch welche »Brille« man eine kirchliche Aktivität besieht, für die eine Zielsetzung formuliert werden soll, bekommen die anderen Prisma-Facetten eine andere »Farbe«. Hat z. B. ein Pfarrer ein gutes persönliches

Image, dann bekommt dadurch seine Botschaft, sein Dienst und über ihn die ganze Kirche ein gutes Image. Das gilt für alle anderen Facetten ebenso und auch in negativer Hinsicht. Das muß bei der Operationalisierung von Zielsetzungen beachtet werden (vgl. Werbung).

5. Forderungen an eine gute Zielsetzung (Checklist)

1. Keine Schlagworte (z. B. flexibel)	Aussagekräftige Verben verwenden!
2. Verständlich auch für andere formulieren!	Einfach, behaltbar, damit motivierend
3. Nicht zu hoch ansetzen!	Erreichbar, prüfbar
4. Begründungszusammenhang herstellen!	Nutzen nennen
5. Nicht Methoden in der Zielsetzung vorgeben!	Bei Zielen bleiben, nicht Aufgaben oder Methoden nennen
6. Unterscheiden! Kurz-, Mittel-, Langfristig	Taktik – Strategie
7. Zusammenhang mit anderen Zielen beachten!	Ziel-System!
8. Ziele gewichten!	Zielpyramide!
9. Nicht zu oft, nicht von »oben« ändern!	Kontrolle der Ziele
10. Zielgruppe beschreiben!	Was will, soll, kann ich? Bedürfnis – Bedarf

Dementsprechend müssen folgende **Schwierigkeiten bei der Zielformulierung** überwunden werden:

- Ziele werden gelegentlich zu Aufgaben.
- Zielsetzungen enthalten manchmal schon Methoden; hier ist zu trennen.
- Das Erreichen von Zielen erscheint mitunter unkontrollierbar.

- Zielsetzungen kommen meist aus der theologischen Abstraktionssprache, daher müssen die Inhalte der Worte geklärt werden, damit sie verständlich sind.
- Manche meinen, nur die ganz großen Zielsetzungen seien dem Auftrag der Kirche angemessen; Mut zu kleinen Schritten und kleinen Zielen haben!
- Es besteht oft eine innere Abwehr gegen die Vorgabe von Zielen; sie ist zu überwinden, indem die Kontrollkriterien vereinbart werden.
- Statt Zielsetzungen werden manchmal fix und fertige Durchführungsprogramme erarbeitet, ohne daß die Zielsetzungen geklärt sind.
- Zahlreiche Mitarbeiter sind auf ihre »Lieblinge« festgelegt; solche Festgelegtheiten auf bestimmte Zielsetzungen dienen oft nur der Selbstbestätigung oder dem »Besitzstand«.

R. Mayntz³ schlägt ein **Verfahren zur Entwicklung von Zielsystemen** vor.

Folgende Schritte ermöglichen einen organischen Ablauf:

- Formulierung der obersten Programmziele
- Präzisierung der Teilziele
- Konstruktion einer Zielhierarchie
(Festlegung von Ober-, Zwischen- und Unterzielen)
- Prüfung der Vereinbarkeit zwischen Teilzielen
- Bewertung von Teilzielen (relative Priorität)
- Abstimmung und Korrektur des ersten Entwurfs der Zielstruktur

³ in: Zeitschrift für Organisation 1/73,35 f

6. Übungen mit Beurteilungshilfen

Beurteilen Sie bitte die folgenden Ziele

6.1. Zielsetzung für ein Konfirmandenwochenende aus einem Seminar

Beurteilungshilfen

1. Globalziel:

Die Konfirmanden sollen erfahren, wie Christen miteinander leben.

Auch das Globalziel muß schon die drei wichtigsten Elemente eines Zieles enthalten
Ziel begründen, Defizit (Ursache) beschreiben

2. Detailziele:

2.1. lernen, aufeinander Rücksicht zu nehmen

Zweck der Rücksicht nennen!

Was heißt reden?

2.2. den anderen Konfirmanden anerkennen können und mit ihm reden können

Dieses gute Ziel legt bereits die Methoden der Zielerreichung fest

2.3. Situationen und Erfahrungen des Tages in Andachten (Meditation, Besinnung, Lied und Gebet) verarbeiten können

Was heißt Wert? Nutzen?

2.4. den Wert des Tischgebetes erkennen

inwiefern schwächer ?

2.5. Verständnis wecken für den schwächeren Mitkonfirmanden

Freude woran ?

2.6. miteinander Freude erleben

6.2. Zielsetzung für eine Jugendferienwoche aus einem Seminar

Beurteilungshilfen

1. Globalziel:

Jugendliche sollen in der Gemeinschaft einer Ferienwoche Freude erleben. Sie sollen sagen können:
»Es war für uns richtig, so hat es für uns gepaßt. . .«

2. Detailziele:

Die Konfirmanden sollen nach der Freizeit sagen können:

2.1. ich würde wieder mitfahren

2.2. es hat Spaß gemacht

2.3. wir wären gern noch geblieben

2.4. es ging viel zu schnell vorbei

2.5. so schön habe ich es nicht gedacht

2.6. es war toll

2.7. es war interessant

2.8. es war lehrreich

2.9. jetzt weiß ich, wie man betet

2.10 es war vielseitig

Das sind zwar keine Detailziele; hier findet man jedoch vorbildlich die Festlegung von Kriterien für den späteren Soll-Ist-Vergleich. Die Detaillierung müßte sich den Begriffen des Globalzieles zuwenden: was ist erleben?

- Freude ? (Abstraktum!)

- Gemeinschaft (Substantiv!)

6.3. Zielsetzung für »Die 10 Gebote bei Konfirmanden« aus einem Seminar

Wir setzen voraus, daß die 10 Gebote bereits in der Schule und im kirchlichen Unterricht behandelt worden sind. Dies bedeutet nicht, daß sie im Gesamtzusammenhang verstanden sind.

Gut ist hier die Klärung der Voraussetzung

1. Globalziel

Die Konfirmanden stellen ihr Verständnis der 10 Gebote dar und vermitteln es in einem Gottesdienst.

Hier fehlt der Zeitbezug

Das Globalziel enthält folgende Elemente:

- die Konfirmanden sollen die 10 Gebote verstehen lernen

hier müßte der Nutzen geklärt werden

- die Konfirmanden sollen *ihr* Verständnis vermitteln

besser: nach ihrem Verständnis auslegen können

- die Konfirmanden sollen das in einem Gottesdienst versuchen

das ist eine Methodenweisung bzw. Aufgabenstellung, kein Ziel

2. Detailziele:

zu Element 2.1.

2.1.1.

Die Konfirmanden sollen die GEBOTE als VERKEHRSZEICHEN verstehen lernen Beispiel:

Verbot = rotes Schild =

z.B. durchfahren verboten

Gebot = blaues Schild = Einbahnstraße (eine Fahrtrichtung geboten)

2.1.2.

Die Konfirmanden sollen die GEBOTE als SPIELRAUM verstehen lernen Beispiel:

Kind im Kindergarten: Dieser umgrenzte Raum bewahrt und ermöglicht Einübung des Spielens. Hinauslaufen bedeutet Gefahr -etwa in den Verkehr hinein.

2.1.3.

Die Konfirmanden sollen die GEBOTE als LEBENSRAUM verstehen lernen

Beispiel:

Besuch des Schwimmbades =

Regeln beachten =

Schutz des Nächsten !

Ermöglicht *Lebensfreude* = sauberes Wasser (Hygiene)

2.1.4.

Die Konfirmanden sollen die GEBOTE als ÜBUNGSFELD verstehen lernen

Beispiel:

Freizeit und Freiheit auf der Rüstzeit.

Rücksichtnahme auf die anderen in Schule und Elternhaus

Beurteilungshilfen

zu Element 2.2. und 2.3.

Die Konfirmanden sollen für den Gottesdienst vorbereiten:

2.2.1. Verkehrszeichen

- Anschauungsmaterial auswählen und anfertigen

Diese Ideen sind gut, enthalten jedoch z. T. Methoden- bzw. Mittelentscheidungen

2.2.2. Spielraum

- Weitere Beispiele finden und Regeln zur Freiheit besprechen, um das Thema deutlich zu machen

2.2.3. Lebensraum

- Lieder, Lesungen, Texte und Gebete auswählen und zusammenstellen
Themen: Freude, Liebe, Geborgenheit

Hier wieder Abstrakta

2.2.4. Übungsfeld

- Anspiel zusammenstellen und einüben, das etwas von der Freizeit auf der Rüstzeit und Alltag als Übungsfeld widerspiegelt.

Dieses Ziel liegt auf der Grenze zur Aufgabe; es kann sein, daß damit ein Ziel (allerdings ohne Qualitätsmerkmale) anvisiert ist.

6.4. Zielsetzungen für einen Jugendgottesdienst

1. Globalziel:

Jugendliche einer Gemeindegruppe sollen einen Jugendgottesdienst halten

Das ist kein Ziel, sondern eine Aufgabe, die erst aus einer hier nicht genannten Zielsetzung folgte.

Der Jugendgottesdienst selbst ist zudem eine Methode, die ein Ziel verfolgt.

2. Detailziele

Beurteilungshilfen Detailziele:

2.1. gelöste Atmosphäre schaffen für die Phase der Zielsuche

Das ist eine wichtige Voraussetzung

2.2. zur Findung eines eigenen Modells begeistern

Das ist eine Methodenweisung für den Leiter, ebenso das folgende Detailziel

2.3. zu eigenen Ideen und Gedanken anregen

2.4. Ideen und Gedanken

- sammeln
- besprechen
- veranschaulichen
- auswerten
- auswählen

Die Zielsuche steht vor der eigentlichen Zielsetzung (Zielvereinbarung)

7. Testbogen zur Selbstbefragung: Zielsetzungen statt Aufgaben

Der folgende Testbogen enthält eine Sammlung von Aufgaben im Pfarramt, die Sie bereits kennen.

Alle Aufgaben lassen sich befragen:

1. Wie heißt die Zielsetzung für diese Aufgabe?
2. Wie hängt die Zielsetzung für eine Aufgabe mit der Zielsetzung anderer Aufgaben zusammen?
3. Handelt es sich bei diesen Aufgaben um

- Muß-Aufgaben ?
- Soll-Aufgaben?
- Kann-Aufgaben ?

Sie können so Ihren Zeit-Spielraum ermitteln, indem Sie die Kann-Aufgaben einmal überprüfen: Muß ich das selbst tun?

4. Läßt sich die eine oder andere Aufgabe mit Hilfe des vgl. Projekt-Managements lösen bzw. neu gestalten ?

- | | |
|--|--|
| - Predigtverkündigung | - Mitsingen im Kirchenchor |
| - Jugendfreizeit | - Männerkreis |
| - Ausbildung von ehrenamtlichen Mitarbeitern in Seelsorge(Besuchsdienst) | - Vorbereitung von Sichthilfen für die Sitzung des Pfarr-/Kirchengemeinderates |
| - Krankenbesuch | - Ehepaarkreis |
| - Frauenkreis | - Trauung |
| - Beerdigung | - Taufgespräch |
| - Kreis für Jungvermählte | - Tagesschau/Tageszeitung |
| - Traugespräch | - Pfarrkonferenz |
| - Mitarbeiterkonferenz | - Bibelstunde |
| - Taufe | - Gemeindeblättchen |
| - Altenbesuch | - Theologische Literatur lesen |
| - Religionsunterricht | - Amtsbrüder besuchen |
| - Führung des Kirchenbuches | - Jugendkreis |

Wo liegen Ihre Schwerpunkte und wie lauten die Zielsetzungen zu diesen Aufgaben?

8. Literaturhinweise

- Brändle, R.*, Unternehmensziele in: Management-Enzyklopädie Bd. 5 München 1971, 1078 ff
Bleicher, K., Meyer, E., Führung in der Unternehmung Hamburg 1976 bes. Einzeldarstellung von Führungsmodell-Indikatoren Abschn. 2 S. 273-276
Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung Stuttgart 1972
Mayntz, R., Organisation und Zielsystem (Kurzfassung in: Zeitschrift für Organisation 1/73, 35f
Pampe, K. D., Zielgruppen in: Management-Enzyklopädie Bd. 6, München 1972, 776 ff
Werbeleiterhandbuch (darin: G. Gerken S. 616 ff) München 1973

*