
Elmar Trapp

Seelsorge – eine (andere) Pflegequalität?

Mehr als eine Frage von Berufung
und Organisation

Nicht nur der profane Pflegealltag scheint „unter die Räder“ gekommen zu sein: Immer weniger Fachkräfte dürfen sich dort in immer kürzeren Zeitfenstern sowie einem multiprofessionellen Team mit Kolleginnen und Kollegen eine hochkomplexe und anspruchsvolle Pflege teilen. Auch die hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen in der Seelsorge finden immer weniger regelmäßig den Weg in eine stationäre Einrichtung, was Seelsorge zu einem punktuellen highlight, aber nicht zu einem Standard mit Langzeitwirkung werden lässt.

Die folgende Problemanzeige möchte zunächst das Themenfeld von zwei Eckpunkten angehen:

Vor einiger Zeit lud die gemeinsame Mitarbeitervertretung der Gemeinde- und Pastoralreferentinnen und -referenten im Erzbistum Köln ein, um u.a. über die verschiedensten Zugangswege zur Seelsorge, zu diversen (Haupt-, Neben-, und Ehren-) Ämtern zu sprechen. Auf der Veranstaltung wurden neueste Entwicklungen, inklusive der dafür benötigten Qualifikationen kontrovers diskutiert: *Ist Seelsorge drin wo Seelsorge drauf steht? Müsste nicht eigentlich der „Seelsorge“-Begriff geschützt werden?*

So sehr begründet es scheint, den „Seelsorge“-Begriff nicht inflationär zu gebrauchen, so dient ein Fallbeispiel aus der Altenheimseelsorge für eine etwas andere Sicht:

In einem Fachseminar für Altenpflege habe ich einmal nach eigenen Seelsorge-Erfahrungen gefragt. Von den Teilnehme-

den wurde beinahe ohne Zögern festgehalten, dass ihr Pflege-Dienst eine seelsorgliche Qualität hat. Überrascht das?

Die befragten Auszubildenden in der Altenpflege hatten nicht unbedingt eine klassische christliche bzw. katholische Biographie und Sozialisation aufzuweisen. Und dennoch: Ihr Dienst ist „Seelsorge“. Das behaupteten sie jedenfalls ganz intuitiv und selbstbewusst, vielleicht auch aus Mangel an Seelsorgern oder in Unkenntnis des Gesamtzusammenhangs.

Diesem Seelsorge-Verständnis möchte ich im Folgenden einmal mit Thesen nachgehen. Zunächst möchte ich ganz allgemein ansetzen:

These 1: Der Wandel prägt uns, ohne dass wir gefragt werden ...

a) Gesellschaftspolitische Eckdaten

Der demographische Wandel und die enorm steigende Zahl Demenzkranker ist inzwischen zu einem gesellschaftlichen und auch zu einem kirchlichen Großthema (vgl. *Die deutschen Bischöfe, Die Zukunft der Pflege im Alter, Bonn, April 2011*) geworden: Aus der Alterspyramide – die jüngeren Menschen bildeten einmal die stärkste Zahl – ist längst ein Bevölkerungspilz – die Alten dominieren – geworden. Auch durch medizinischen Fortschritt werden die Menschen immer älter und beschäftigen damit Sozialpolitik und die Sozialkassen. „Zwei Jahrzehnte mehr pro Mensch“, so Elisabeth Jünemann¹, stehen uns zur Verfügung. Wir sprechen längst von einem Dritten und einem, zumeist hilfs- und pflegebedürftigen vierten Lebensalter.²

Zudem: Es hat ein Paradigmenwechsel in Politik und Gesellschaft gegenüber dem althergebrachten Verständnis vom „Alter“ stattgefunden: Reine Fürsorge ist passé. Alternative Wohn- und Betreuungsformen (vgl. auch die vielfach entstandenen Demenz-WGs und sog. „Alltagsbegleiter“ und „Betreuungsassistenten“ nach § 87b des WTG in der Pflege) werden immer häufiger entwickelt und eingesetzt.

Wir haben es zudem mit einer sich wandelnden Lebensgestaltung älterer Menschen zu tun.

Alter wird nicht nur einseitig als Belastung, sondern auch (zumindest für die „Rüstigen“) zunehmend als Chance gesehen.

Politisch ist es durchgängig gewollt, hochaltrige Menschen möglichst lange zu Hause und in gewohnter Umgebung zu versorgen. Pflegestützpunkte und allerlei Beratungsinstanzen werden eingerichtet. Pflege wird damit zunehmend (auch um Kosten zu sparen) ambulantisiert. Eine quartierbezogene, kommunale Altenhilfeplanung wird angestrebt.

Kleinteilige und kleinräumige Strukturen in einer immer unübersichtlicheren Gesellschaft (Wohn- und Versorgungsangebote) werden gesucht. Dazu passt:

Die meisten Menschen (so Umfragen) wollen so lange wie möglich in vertrautem Umfeld, nicht fremdbestimmt in Institutionen, leben. Dennoch ist ein Altenheim für Hochaltrige oft unausweichlich.

b) Die Stationären Einrichtungen der Altenhilfe

Auf ein Altenheim hin fällt uns eine ausweglose Sicht oft schwer, wenn wir, quasi „emotional vorbelastet“ einerseits die eigenen Angehörigen bestens versorgt wissen wollen und/oder andererseits mit Schrecken an die eigene (Pflege-)Zukunft denken. Die von den Medien transportierten Schlagzeilen zu Missständen in stationären Einrichtungen leisten da ein Übriges.

Der Altenpflegeberuf erfährt zudem nicht die Wertschätzung, die ihm aufgrund der komplexen Anforderungen und der vielfach herausragenden Leistungen eigentlich gebührt.

Die stationären Einrichtungen erhalten zunehmend den Charakter von Pflegeheimen.³

Pflege wird hierbei in x Teilbereichen organisiert, quantitativ und qualitativ dokumentiert und reflektiert.

Bei aller gestiegenen und transparent zu gestaltenden Professionalität (vgl. auch die Transparenzberichte der Einrichtungen im

Internet) bedeutet es für die Bewohnerin/den Bewohner, dass ein Heim demzufolge (noch längst) kein Daheim ist.⁴

c) Das neue Ehrenamt

Bürgerschaftliches, also ehrenamtliches oder sog. „freiwilliges Engagement“ ist in unserer Welt mehr denn je gefragt. Es ist unverzichtbar zum Wohle einer lebendigen, vielfältigen und solidarischen Gesellschaft.

Wir haben es dabei durchgängig nicht mehr mit den Ehrenamtlichen von „früher“ zu tun. Ehrenamt ist nicht in der Krise, sondern im Wandel: es gibt zunehmend neue Formen des Engagements, punktuell, projektbezogen, zeitlich begrenzt,

Freiwillige denken heute nicht mehr nur von der Sache, sondern auch von ihrer Person her.

Der Wunsch Gutes zu tun wird zunehmend gepaart mit legitimen Eigeninteressen.⁵

These 2: Seelsorge verlangt von uns heutzutage mehr als sogenannte „Kirchensorge“⁶

- nämlich eine ausdifferenzierte, empathische Pastoral für die Menschen in großen Räumen.

Aufbrüche und – z. T. aus der Not geborene – Umbrüche gibt es derzeit in allen deutschen Bistümern. „Die fetten Jahre sind vorbei“ – so kann eine Zeitansage für Kirche (vgl. den gleichnamigen Kinofilm) lauten. Die sog. „lebendige Gemeinde“ als alleiniges Kirchen-Modell ist out; dieses Gemeinde-modell war auf stetiges Wachstum angelegt.

Von einer pastoralen Rundum-Versorgung kann auf eine Gemeinde und ihre Einrichtungen hin sowieso nicht mehr gesprochen werden, falls sie jemals möglich war.⁷

Kirche sorgt sich mittlerweile mehr um den eigenen Bestand; Gemeinde und die jeweilige Seelsorgeeinheit ist immer mehr mit sich selber befasst.

Die Zeit der sog. Volkskirche ist zwar vorbei, sie spukt aber dennoch noch immer in unseren Köpfen, gerade nicht zuletzt bei

unseren Altenheimbewohnerinnen und -bewohnern.

Wir machen uns andererseits der gestiegenen Mobilität in unserer Gesellschaft (vgl die ARD-Themenwoche im Mai 2011) und der größeren Lebensräume, in denen sich unser Leben heute abspielt, zunutze:

Man sucht sich (soweit mobil) die Gemeinde, in dem einem der Gottesdienst, der Gottesdienstleiter bzw. die Predigt am ehesten entspricht, ohne feste Bindungen, selber aus. Aus einem Traditionschristentum wird ein „Wahlchristentum“⁸. Der „spirituelle Wanderer“⁹ wird inzwischen zu dem Typus spätmoderner Religiosität.

Was bedeutet das für die eingeschränkte Mobilität unsere Altenheimbewohner, die dem nicht mehr folgen können?

- Ein Ansatz hierfür ist eine milieusensible und lernende Pastoral, eine Weiterentwicklung der Kirche in den Lebenswelten der Menschen. Es geht hierbei um mehr als um flächendeckende Zuordnungen, es geht um missionarische Pastoral in immer größeren pastoralen Räumen. Gemeinde wird sich dabei bei weniger zeitlichen Ressourcen der Hauptamtlichen mehr der persönlichen Zuwendung und auch der geistlichen Begleitung widmen müssen, sich quasi der Quadratur des Kreises stellen.

Das meint missionarische, kreative Spiritualität, das heißt Kirche für andere sein. Kriterium allen Kirchenmanagements ist nämlich der Mensch. Kirche hat deswegen eine Dienstleistungs-Funktion auf die Pastoral hin.¹⁰

Wer demzufolge heutzutage in der Pastoral und ihrer Leitung arbeitet, benötigt Fähigkeiten, „virtuos mit den Strukturen umzugehen (und kreativ auf die Menschen zuzugehen), ohne sich zu verheddern“¹¹.

These 3: Ein pastoral-diakonisches Case-Management

bringt uns denen näher, für die wir eigentlich da sind

Case-Management meint, unter komplexen Bedingungen am Bedarf der einzelnen

Person orientiert einzelne Hilfemöglichkeiten abzustimmen.

In der Praxis scheinen sich die Protagonisten in der Gemeinde und im (kirchlichen) Altenheim kaum zu kennen und von der Welt der anderen wenig zu verstehen. Das hat nicht nur mit fehlendem Willen zu tun.¹²

Ein Heim ist zunächst eine Dienstleistungsinstitution (wo MDK und Heimaufsicht regelmäßig kontrollieren), die intern und nach außen permanent Rechenschaft ablegen muss, ob und wie Pflege funktioniert.

Professionalität, Effizienz und Qualität wird gefragt. Nicht umsonst ist Qualitätsmanagement eines der großen Schlagworte im Altenheimbereich. Die sog. fitten Bewohner wissen sehr wohl, wer (ihre) Pflegefachkraft ist und wer nicht.¹³

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kirche hingegen fühlen sich mehr oder weniger intensiv ihrer Gemeinschaft, der *Communio* verpflichtet, sie selbst wollen, ehrenamtlich wie hauptamtlich, an ihrem guten Willen gemessen werden.

Eine Gemeinde oder das Großgebilde was daraus geworden ist, tut sich zunächst schwer damit, sich als Dienstleistungsgemeinschaft zu sehen. Sie wird sich selbst lieber als eine geistliche Wirklichkeit betrachten. Gottesdienste und symbolische Akte werden (zunächst) nicht nach Kosten-Nutzen-Maßstäben gesehen. Sie sind vollkommen antizyklisch zu dem, was im Pflegealltag ansonsten gefordert ist.

Effizienz und Qualität hält spätestens aber dann Einzug in der Kirche, wenn es sich nicht mehr „rentiert“, eine Kirche im Gesamtkontext der Zusammenlegungen zu unterhalten und wenn wir schlecht gestaltete Gottesdienste und schlechte Prediger meiden und mit den Füßen abstimmen.¹⁴

Alle anderen Dienste in Seelsorgebereichen sind von den mehr oder weniger zufälligen Schwerpunktsetzungen, den Pastorkonzepten und den vorhandenen oder nicht wachgerufenen Kompetenzen der Pastoral-Teams vor Ort abhängig. Festzuhalten bleibt:

Ein Altenheim wird ganz selbstverständlich unter Dienstleistungsaspekten betrachtet. Auf einen Seelsorgebereich hin wirkt diese Kategorie zunächst fremd, gewinnt aber zunehmend, nicht nur in Zeiten knapper Ressourcen und von weniger Personal, an Bedeutung.

Daraus folgt die Erkenntnis: Die Dienstleistung (ministratio) und die Gemeinschaft (communio) gehören in Kirche zusammen. Sie können beide voneinander profitieren bzw. lernen.¹⁵

These 4: Wir müssen die gemeinsamen Aufgaben von Pflege und Seelsorge herausfinden

Die in der stationären Einrichtung Lebenden rufen diverse Dienstleistungen ab, und sie sind und bleiben, mit all ihrem spirituellen Hintergrund Gemeindemitglieder.

Aus dem Blickwinkel des pastoralen Case-Management lauten die jeweils individuellen Herausforderungen auf die Bewohnerinnen und Bewohner in einem Altenheim hin¹⁶:

a) Wo lebe ich, werde ich in Zukunft leben?

Fühlen sich die Menschen in ihrem Wohnumfeld gut versorgt und auch „zuhause“?

Hier geht es um die aktuelle, praktische Infrastruktur, um Angebote und Möglichkeiten.

Wie kann ein alter Mensch, der seine Wohnung, sein bisheriges, komplettes Umfeld aufgegeben hat, seine Identität bewahren?

Das ist nicht nur ein Thema für den Sozialdienst im Altenheim, sondern eine große Herausforderung für eine umfassende, präventive und ganzheitliche seelsorgliche Begleitung und eine individuelle Wertschätzung.

b) Mit wem werde ich leben?

Die Fragestellung zielt ab auf bisher gelebte und zukünftig mögliche Bindungen. Welche Möglichkeiten gibt es, Beziehun-

gen (beispielsweise durch Fahr- und Begleitsdienste seitens der Gemeinden – so lange wie möglich) aufrechtzuerhalten, möglichen Isolationen entgegenzuwirken. Wo können neue Kontakte geknüpft werden?

– Das Auslegen des Gemeindebriefes im Altenheim ist dafür sicherlich alleine zu wenig.

c) Wovon werde ich zukünftig leben?

– Wofür werde ich leben, wenn das selbstbestimmt nicht mehr möglich ist?

Hier geht es um Sinnfragen: „Wofür bin ich denn noch gut?“

Es handelt sich um Ressourcen, Lebenserfahrungen: Welche Quellen und Schätze gibt es (bei allen dunklen Schatten) aus der Biografie des Einzelnen?

Welche ungeahnten Möglichkeiten können sich auftun: Der gezielte, an der Biografie des Einzelnen orientierte, empathische Umgang mit dementiell veränderten Bewohnerinnen sei nur als ein Beispiel genannt. Kann jemand bei all den Ausweglosigkeiten sinnvoll leben? – Eine große Aufgabe, nicht nur für Seelsorge: Der Mensch lebt bekannter Weise nicht nur vom Brot allein (Mt 4,4)

These 5: Eine seelsorgerliche Pflege-Qualität ist möglich

Es geht im Rahmen eines pastoralen Case-Managements in erster Linie um das Wohlergehen der uns anvertrauten älteren Menschen.¹⁷ Aus dem jüdisch-christlichen Denken heraus bilden Leib und Seele eine Einheit. Der Mensch hat nicht nur Seele, er ist Seele.¹⁸ Mit einem Pastoralen Case-Management geht deswegen ein multidimensionales, ein ganzheitliches Seelsorgeverständnis¹⁹ einher.

Die Fragen, die wir uns auf den je einzelnen Bewohner zu stellen haben, können als Hintergrundfolie hilfreich sein zu einer Begleitung von Menschen im „vierten“ Lebensalter, und zwar gemeinsam für

Pflege und Seelsorge. Die Fragen (*wo, mit wem, wovon*) können

- als Gesprächsimpuls dienen (für ein seelsorgliches Einzelgespräch, die Gruppe im Heim sowie verschiedenste „Dienstleister“ in der Gemeinde),
- eigene Angebote reflektieren helfen,
- und schließlich dazu dienen, das Zusammenspiel, die Vernetzung und die (z.T. persönlichen) Grenzen der verschiedenen Ebenen zu überprüfen.

Daraus folgt mehrerlei: Alte Menschen der Kirchengemeinden sollen nicht nur als bloße Empfänger, sondern als Co-Produzenten, als Subjekte ihres Schicksals gelten.

Es geht um (soziale) Netzwerke und Kooperationen. Pastorales Case-Management meint verschiedene Identitäten und Ressourcen in Kenntnis unterschiedlicher Grenzen zu verknüpfen und zu synchronisieren. Es geht um konzeptionelle Planungen, z.B. zwischen dem Leitungsteam im Altenheim und dem Pastoralteam sowie dem PGR vor Ort. Pastorales Case-Management zielt bei aller gegenseitig nötigen Abgrenzung und Transparenz einen interdisziplinären Dialog²⁰ an.

Dabei ist eine Qualifizierung auf allen Ebenen von Nöten (vgl. den Umgang mit Demenz). Seelsorger wie Pflegekräfte und gerade diverse Freiwilligen-Dienste und Assistenzen in Alten- und Pflegeheimen haben folglich eine spezielle Weiterbildung und eine dauerhafte Begleitung auf spiritueller und fachlicher Ebene unabdingbar nötig.

Seelsorge soll und kann dabei nicht in einen sakralen Sonderraum abgeschoben werden und Pflege darf nicht funktional zur reinen Leibsorge degradiert werden. Seelsorge ist dann nicht singulärer Auftrag sporadisch erscheinenden Seelsorgepersonals.

Wo „christliche Hauskultur“ aus Gemeinden gespeist und nicht kontrolliert wird, sondern durch Lebensbezüge zur Territorialgemeinde und dem Pastoralteam getragen weiß, können sich die verschiedenen Professionen gegenseitig als Bereicherung erfahren.

Dann kann man vielleicht spüren, was es heißen kann, dass Seelsorge für den Einzel-

nen „Leben in Fülle“ und auf den Sozialraum hin eine „Pastoral der Weite“²¹ ermöglichen hilft.

Altenheim - Seelsorge gilt verschiedenen Berufsgruppen, deren Freuden und Nöten, Bedürfnissen und Überbelastungen, im Einsatz für ein humanes Klima und zwischenmenschliche Kontakte. Altenheim-Seelsorger und -Seelsorgerinnen sind insofern nicht nur für Heimbewohner da, sondern haben mehrere Zielgruppen im Blick: Bewohnerinnen, Angehörige, hauptamtliches Personal und Ehrenamtliche.

These 6: Es braucht strukturelle Stützen, damit sich Leben entfalten kann

Solche strukturelle Stützen bzw. Eckpfeiler für diesen Spagat zwischen den Professionen und Berufungen können sein:

- hauptamtliche Caritasbeauftragte bzw. Altenheimseelsorgebeauftragte²² in jedem Seelsorgebereich und dazugehörige Ehrenamtliche im Seelsorgebereich, z.B. im Pfarrgemeinderat, die sich kontinuierlich austauschen²³;

- Beauftragte für Altenheimseelsorge, z.B. in den Regionen und Kreis bzw. Stadt-Dekanaten, die Vernetzungen anzielen und z.B. mit den Bildungswerken und Wohlfahrtsverbänden Qualifikationen ermöglichen und das an die (stationären) Einrichtungen und Pfarrverbände rückbinden und auswerten

- Pflegekräfte und Sozialdienste von stationären Einrichtungen, die als ausgebildete „Begleiter in der Seelsorge“, als Brückenglieder zwischen Heim und Gemeinden dienen sollen²⁴

- eine Qualifizierung und Implementierung von sog. „Seniorenbegleitern“ im Ehrenamtsbereich²⁵,

- die Förderung von sog. „Zukunftslotsen in der Altenpastoral“ (vgl. das gleichnamige Modell im Erzbistum Köln, vgl.

www.erzbistum-koeln.de/seelsorge/altenseelsorge/03_zukunftslotsen).

Pastorales Case-Management kann bei diesen strategischen Überlegungen helfen, für alle einen realistischere und zugleich weitere Sicht vom jeweiligen Gegenüber zu bekommen. Allen Beteiligten kann es helfen, ihre eigene Berufung, und auch vielleicht manche (sich selbst gegenüber) überzogene Erwartung zu erden und auszuloten. Das kann dann funktionieren, wenn es gelingt, nicht füreinander sondern gemeinsam zwischen Seelsorge auf der einen Seite und Pflege sowie anderen klassischen Dienstleistern auf der anderen Seite zu überlegen, was beispielsweise zu einer Kultur des Lebens und Sterbens in einem Haus dienlich sein kann, wie respektvoll der Toten gedacht werden soll und Trauernde wertgeschätzt werden, wie man sich von dementiell veränderten Bewohnern und Bewohnerinnen im positiven überraschen lässt und nicht einseitig nur ihre Defizite beschreibt. Das wird insgesamt die Kommunikation in einem Haus qualifizieren und neue Ideen befeuern, wie z.B. die Gründung eines (Lese-)Patenamtes und eines diakonalen Firmkurses, von dem nicht nur die jungen Christen profitieren.

Seelsorge wird dergestalt zum integralen und nicht zum „eingepflegten“ Bestandteil der Pflege bei (katholischen) Trägern der stationären Altenhilfe und zum Motor für fantasievolle Innovationen und Korrekturen.

Fazit

Die Frage, ob eine anzulernende Pflege(fach)kraft das, was sie leistet, „Seelsorge“ nennen kann, war oben der Ausgangspunkt:

Dies möchte ich insofern bejahen, als Seelsorge *und* Pflege unbedingt aufeinander angewiesen sind und elementar voneinander profitieren, sich ergänzen und hinterfragen können. Das gilt auch dann, wenn wir uns mit dem zweiten Vatikanischen Konzil daran erinnern, dass Pastoral und Seelsorge, auch im Heimbereich, die Aufgabe aller getauften und gefirmten Glieder des Gottesvolkes ist.

Anmerkungen:

- ¹ Vgl. Elisabeth Jünemann, Altern – (K)ein Thema für die Pastoral, in: Pastoralblatt 2004, 336 –343.
- ² Vgl. Bundesamt für Sozialversicherung (Hrsg.), Langlebigkeit – gesellschaftliche Herausforderung und kulturelle Chance. Berlin 2002.
- ³ Vgl. Doris Nauer, Seelsorge in der Institution Alten(pflege)heim, in: Martina Blasberg-Kuhnke, Andreas Wittrahm (Hrsg.), Altern in Würde und Freiheit. Handbuch christliche Altenarbeit. München 2007, 350–359.
- ⁴ Vgl. Cornelia Knobling, Konfliktsituationen im Altenheim. Eine Bewährungsprobe für das Personal. Freiburg 1999, 53.
- ⁵ Stichworte in diesem Zusammenhang sind: Engagement auf Augenhöhe und eine „win-win“-Situation; vgl. Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland (Hrsg.), Volunteer Pocket Guide Freiwilligenkoordination. Das Taschenbuch für die Freiwilligenarbeit in Nonprofit Organisationen
- ⁶ Vgl. Hubertus Brantzen, Spiritualität zwischen Seelsorge und Kirchensorge. Ein geistlicher Sieben-Punkte-Plan, in: Anzeiger für die Seelsorge 1, 2009, 11-13.
- ⁷ Vgl. Robert Zollitsch, Was erwartet eine Diözese von der Einrichtung von Seelsorgeeinheiten, in: Lebendige Seelsorge 54, März 2003, 4-8.
- ⁸ Joachim Wanke, „Den Duft der Erkenntnis Christi an allen Orten verbreiten“ (2 Kor,14). Zur Bedeutung einer missionarischen Grundüberzeugung, in Anzeiger: für die Seelsorge, 10, 2008, 6.
- ⁹ Christoph Bochinger, Religionswissenschaftler in Bayreuth, hat diesen Begriff geprägt, als ein Phänomen, das nicht nur außerhalb der Kirchen, sondern ebenso innerhalb existiert (wahrgenommen auch beim Weltjugendtag in Köln 2005): Menschen, deren spirituelle Identitäten sich wandeln, die sich ihren Glauben zusammenstellen, „wie sie einen Blumenstrauß pflücken“, in dem sie sich von dem, was am Wegesrand wächst, inspirieren lassen.
Vgl. auch Christoph Bochinger, Martin Engelbrecht, Winfried Gebhard, Die unsichtbare Religion in der sichtbaren Religion. Formen spiritueller Orientierung in der religiösen Gegenwartskultur. Stuttgart 2009.
- ¹⁰ Vgl. Martin Lätzel, Die Kirche als Pilgerkleid. Organisationstheoretische Reflexionen für ein Qualitätsmanagement in der Seelsorge, in: Anzeiger für die Seelsorge 1, 2009, 20–23.
- ¹¹ Martin Lätzel, Welches Personal brauchen die Gemeinden von morgen?, in: Pastoralblatt April 4/2008, 115.
- ¹² Case-Management kommt aus der sozialen Arbeit und dem Gesundheitswesen; vgl. im Folgenden:

- Andreas Wittrahm, Peter Bromkamp, Altenheim und Gemeinde. Eine konfliktreiche Beziehung in der diakonischen Pastoral, in: *Bibel und Liturgie* 2, 2008.
- ¹³ Diese Erfahrung machte ich über Jahre bei meinen wöchentlichen Seelsorge-Besuchen in einem katholischen Altenheim.
- ¹⁴ Vgl. Paul M. Zulehner, *Pastoraltheologie*. Bd 2: *Gemeindepastoral*, Düsseldorf 1989, 67 f.
- ¹⁵ Vgl. Norbert Schuster, *Kirche: Korporation und Konzern? Die Doppelstruktur der Kirche als Herausforderung für die Leitung*, in: *Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz*, hrsg. von Thomas Schmidt. Freiburg 2008, 263-278.
- ¹⁶ Vgl. Andreas Wittrahm, Peter Bromkamp, *Altenheim und Gemeinde*.
- ¹⁷ Als ich zur Vorbereitung eines diakonalen Firmkurses in Köln mit der betroffenen Heimleiterin sprach, hat Sie als Ziele des Engagements der Jugendlichen für die Bewohner folgendes festgehalten: Ressourcen und die Lebensfreude der Bewohnerinnen und Bewohner wecken.
- ¹⁸ Vgl. Doris Nauer, *Seelsorge. Sorge um die Seele*, in: *Anzeiger für die Seelsorge* 1, 2009, 29-35 und ebd., *Seelsorge in der Institution Alten(pflege)heim*, 354.
- ¹⁹ Vgl. ebd..
- ²⁰ Vgl. Reinhard Brodehl, *Betreuung und Beteiligung – Konzeptionelle Verbindungen zwischen Altenpflege und Altenpastoral*, in: Martina Blasberg – Kuhnke, Andreas Wittrahm (Hrsg.), *Altern in Freiheit und Würde. Handbuch christliche Altenarbeit*, 323-329, bes. 328f.
- ²¹ Vgl. ZdK, *Zentralkomitee der Katholiken, Für eine Pastoral der Weite. Ein Gesprächsanstoß*. Bonn, 2008
- ²² Die hauptamtlichen Dekanatscaritasbeauftragten sollen im Erzbistum Köln umgewandelt werden in Caritasbeauftragte im jeweiligen Seelsorgebereich. Wir Altenheimseelsorge-Beauftragte wünschen uns in diesem Kontext einen explizit ernannten Beauftragten für die Altenheime im Seelsorgeteam vor Ort, ergänzt durch Freiwillige in den jeweiligen PGRs.
- ²³ Ein Kollege, der für die Altenheime des Caritasverbandes der Stadt Köln in der Seelsorge arbeitet, macht sehr gute Erfahrungen mit übergreifenden sog. „Kooperationstreffen“, zu denen zwei Mal jährlich die jeweilige Altenheimleitung alle maßgebenden Berufsgruppen inklusive Orts-Seelsorge und PDL an einen Tisch lädt.
- ²⁴ Vgl. DiCV, EGV (Hrsg.), *Weiterbildung „Begleiterin/Begleiter in der Seelsorge im Erzbistum Köln in der Altenhilfe, in der Behindertenhilfe, im Hospiz. Qualifizierung von beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in caritativen Einrichtungen*. Köln 2008. – Diese Begleiter und Begleiterinnen in der Seelsorge sollen nicht die Seelsorge vor Ort (alleine) leisten, sondern dazu beitragen, dass eine christliche Hauskultur, dass Seelsorge überhaupt möglich wird und bleibt.
- ²⁵ Dieses Fortbildungs-Curriculum hat sich inzwischen unter dem Namen „Dülmener Modell“ in verschiedenen Zusammenhängen und Variationen bewährt.
- ²⁶ Maßgebend als Zielvorgabe ist hier nicht eine einmalige, vielleicht gut gemeinte Aktion, z.B. zur Adventszeit, sondern eine regelmäßige, durchaus befristete Maßnahme mit nachhaltiger Wirkung für alle Beteiligten.