

## Kirche mit Wirkung!

*Thomas Wienhardt nimmt die Frage nach dem zukünftigen Wie kirchlichen Arbeitens unter der Perspektive auf Qualität und Wirkung in den Blick. Dazu stellt er auch in der Praxis erprobte Werkzeuge vor.*

Die Frage, die ich mir irgendwann gestellt habe, war: Woher weiß ich, dass mein Tun in der Pastoral richtig ist, d. h. dass das, was ich mache, zumindest in die richtige Richtung geht? Ist es vielleicht nur „Output“ oder erreiche ich die Menschen wirklich? Ist es genügend „erfolgreich“?

Ich weiß nicht, wie es Ihnen als Leser\*in bei diesen Fragen geht. Kennen Sie das? Oder empfinden Sie spätestens die Frage nach dem Erfolg in der Pastoral als problematisch?

Bereits hier beginnt aufzuleuchten, womit Kirchenentwicklung umgehen muss: Unübersichtlichkeit – die Welt „draußen“ ist komplex geworden. Es ist nicht klar zu erkennen, was genau der richtige Weg ist. Orientierungspfeiler wären an dieser Stelle ganz hilfreich.

In einer Beratungssituation sind wir in einem Pfarrgemeinderat auf das Thema Jugend gekommen. Die Mitglieder des Gremiums stellten fest, dass die Jugendlichen nicht mehr so in die Kirche kommen, wie man sich das wünschen würde. Das Matching klappte nicht. Das Gremium hatte eine klare Wahrnehmung über die Wirkung auf die Jugend. Aber es schaffte leider nicht, daraus Konsequenzen zu formulieren.

Meine Eingangsfrage und das Beispiel haben nicht nur das Thema Wirkung gemeinsam. Es geht um die Frage, wie wir zu einer Pastoral mit Wirkung kommen.

### Wann hat etwas Qualität?

Qualität kommt vom lateinischen *qualitas* und meint die Art und Weise, wie etwas gemacht wird. Dabei kann man „etwas richtig tun“ oder „das Richtige tun“. Das führt auf unterschiedliche Pfade. Beim Ersten schaut man insbesondere darauf, wie gearbeitet wird, und würde Abläufe effizienter gestalten, z. B. indem in einer Küche eine schnellere Spülmaschine angeschafft wird. Das Zweite würde bedeuten, dass man die Kunden um Feedbacks bitten müsste, um die eigene Wirkung in den Blick zu bekommen. Es geht im zweiten Fall also stark um die Ausrichtung am „Ergebnis“. Nun soll das kein grundlegender Widerspruch sein, denn für gute Ergebnisse braucht es sicherlich auch gute Abläufe. Aber für das Verständnis von Qualität in Kirche wird damit deutlich, dass wir auf Ergebnisse fokussieren müssen, um nicht zu kurz zu springen, d. h. um mit den Erwartungen der Menschen auch wirklich in Kontakt zu kommen! Es reicht nicht nur die Sicherung von Qualität, indem wir möglichst viele Standards überall entwickeln. Vielmehr muss es um die dauerhafte Entwicklung von Qualität gehen – ein Vorgehen, das die Ergebnisse ständig in den Blick nimmt und das eigene Handeln entsprechend ständig nachjustiert!

Oder nochmals anders gesagt: Es können die Abläufe in einer Küche ideal funktionieren, die Gerichte genial schmecken, auch die Einrichtung passen – das hilft aber alles nichts, wenn der Gast das falsche Gericht serviert bekommt.

### Besser oder anders? Wandlung forever!

Der oben genannte Pfarrgemeinderat hatte den Fokus auf das Ergebnis gerichtet. Aber leider blieb es dabei. Statt die Wahrnehmung sehr ernst zu nehmen und Veränderungen abzuleiten, blieb es bei der „Beschwerde“, dass die Jugend nicht mehr in die Kirche geht.

Natürlich ist das nicht einfach zu lösen, gerade für ehrenamtlich Engagierte. Das ist umso mehr ein Thema für die beruflich in der Kirche Tätigen. Und doch braucht es das gemeinsame Hinschauen auf die Umweltbedingungen, auf die es zu reagieren gilt. Das ist an sich für niemand fernliegend. Aber wird es systematisch und konsequent gemacht, hat es Folgen und wird dauerhaft so vorgegangen. Nicht nur in diesem Pfarrgemeinderat bleibt der Eindruck, dass Wahrnehmungen da sind, aber keine Kultur oder kein „Prozess“ für Entwicklung und Veränderung vorhanden ist. Da spielt es keine Rolle, ob es sich um eine große oder eine kleine Organisationseinheit handelt.

Veränderung muss nicht gleich Transformation bedeuten. Das kann auch eine einfache Verbesserungsmaßnahme meinen. Wo es gelingt, dass das Wahrnehmen in veränderte Handlungsformen übersetzt wird, entstehen neue Wirkungen: In einer Seelsorgeeinheit gelang es, über Jahre hinweg, ausgehend von einer Umfrage, neue Ansätze zu finden, wodurch sich auch die Ergebnisse verbesserten.

### Erwartung versus Qualitätswahrnehmung – auch in einer Glaubensgemeinschaft!



Dr. Thomas Wienhardt ist als Leiter der Abteilung Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung im Bistum Augsburg mit unterschiedlichsten Fragen zur Kirchenentwicklung beschäftigt und forscht als Privatdozent an der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Wien über eben solche Themen.

In verschiedenen Seelsorgeeinheiten konnten wir mit Hilfe von Befragungsinstrumenten Erwartungen der Menschen und deren Einschätzung der Qualität erfassen. Das gibt interessante Bilder. Oft lag die Vorbereitung und Feier der Sakramente wie Taufe und Erstkommunion nah an den Erwartungen, während es bei anderen Feldern mehr oder weniger differiert (z. B. im Gottesdienst oder bei der Jugendarbeit). Und wo es gelingt, darüber gut ins Gespräch zu kommen, kann nachjustiert und damit die Wirkung verbessert werden. Oft hilft es schon, die Menschen ernst zu nehmen und sich auf den Weg zu begeben.

Es gibt also das Phänomen der „Lücke“ (engl. *gap*) zwischen Erwartungen und tatsächlicher Qualitätswahrnehmung, die durch sogenannte „Gap-Analysen“ greifbar wird. Auf der Basis systematisch erfasster Rückmeldungen werden so die Felder sichtbar, die deutliche Differenzen aufweisen; aber auch die Felder, wo das Matching stimmt, vielleicht sogar übererfüllt wird. Die Ökumenische Basler Kirchenstudie hat schon im Jahr 2000 auf der Basis solcher „Gap-Analysen“ festgestellt, dass diese Form der „Lücken“ und damit die „Enttäuschung“ von Erwartungen mit Kirchenaustritten korrelieren (vgl. Bruhn/Siems 2000, 83).

Natürlich ist Kirche eine Glaubensgemeinschaft und damit kein kommerzieller Dienstleister, der nur optimiert werden muss. Und doch gibt es die Notwendigkeit, die Kontaktstellen zu den Menschen qualitativ gut zu gestalten! Ein wichtiger Weg dazu ist die Beteiligung von Menschen. Auch wenn sie vielleicht nur kurzfristig mitwirken, kommen auf diese Weise deren Blickwinkel zum Zug. Man ist näher an deren Gestaltungsvorschlägen oder Fragestellungen. Das bringt uns übrigens wieder sehr nah an die kommerziellen Dienstleister: Diese leben davon, dass ihre Kunden teilweise sogar im Prozess der Leistungserstellung mitwirken oder zumindest im Prozess rückmelden, ob der Dienstleister auf dem richtigen Weg unterwegs ist („Uno-Actu-Prinzip“; vgl. Bruhn 2013, 18–20). Ein einfaches Beispiel ist der Friseur: Der Kunde muss zumindest stillhalten.

Beteiligung ist nicht der einzige Weg, um die „Gaps“ zu schließen. Und natürlich kann man auch auf eine Weise beteiligen, dass nur der eigene Blickwinkel bestätigt wird oder kein guter Kontakt entsteht. Es ist *ein* Weg, um Selbstaneignungsprozesse für den Glauben in Gang zu bringen (was in der Religionspädagogik ein wichtiger Prozess religiöser Bildung ist). Dass Gruppen und Beteiligte relativ eigenständig mitgestalten und agieren können, hat außerdem ein hohes Gewicht, wenn Pfarreien nach außen erfolgreich agieren wollen (vgl. Wienhardt 2017, 564).

#### **Standards können helfen, aber ...**

Helfen hier „Standards“ in der Pastoral weiter? Ein klares „Jein“ ist die Antwort.

Wenn wir über Qualität nachdenken, dann sprechen wir schnell von Standards, die man in einer Organisation „nur“ festlegen muss, um so möglichst dafür zu sorgen, dass bestimmte Ergebnisse am Ende „herauskommen“. Und wenn es nicht klappt, dann waren die Regeln vielleicht nicht klar oder genau genug. Das führt zum Vergleich mit DIN-Normen, z. B. die Anforderungen an einen Rauchmelder. Man kann die Normanforderungen für einen Brandmelder im Internet nachlesen (z. B. die DIN EN 14604). Das ist ein klarer Standard für eine Geräteanforderung. Diese Regelung umfasst viele Fälle und Anforderungen. Die zugehörige Beschreibung ist somit sehr umfangreich und regelt das Anforderungsniveau auch in der Herstellung von Rauchmeldern. Viele andere Regelungen kommen hinzu.

Das kann für die Pastoral nur bedingt ein Weg sein, und wir müssen hier wohl Fälle unterscheiden. Es gibt schon jetzt in vielen Feldern der kirchlichen Verwaltung zu viele Dienstanweisungen, die versuchen, die Vorgänge in einer „Behörde“ juristisch klar zu regeln. Auf der anderen Seite merken wir, dass wir in der Pastoral dringend solche gemeinsamen Orientierungspunkte benötigen, auch weil wir an einer zuverlässigen Qualität arbeiten wollen.

An dieser Stelle möchte ich daher die Unterscheidung zwischen Kriterien und Standards einbringen und kurz überlegen, was wo sinnvoll ist. Wir werden in der Verwaltung oder auch in Bereichen wie Arbeitssicherheit und Datenschutz Standards im Sinne von Normierungen oder Vorgangsvorschriften benötigen, schon allein deswegen, um gesetzlichen Rahmenbedingungen zu entsprechen (wenn auch möglichst effizient). In Feldern wie der Klinikseelsorge oder der Sakramentenpastoral ist auch eine hohe Professionalität z. B. im Kontakt notwendig. Aber dafür benötigt man eher Eckpfosten im Sinn von Kriterien, die helfen, ein Spielfeld auszuweisen. Und man muss im Anschluss an solche „Spiele“ stets die Ergebnisse wahrnehmen und die Spielzüge oder Einzelfälle reflektieren, um die agierende Person oder Gruppe als Spieler möglichst stark zu formen. Im diesem Fall sind die „Standards“ keine exakten Festlegungen von Abläufen (wie beim Produktionsprozess eines Rauchmelders), sondern eher Hinweisschilder. Aber natürlich gibt es im Zusammenspiel innerhalb der Klinikseelsorge auch Vorgänge, die exakt geregelt werden müssen.

Diese Unterscheidung erscheint wichtig, auch um zu vermeiden, dass die Wirkung nicht mehr im Blick bleibt.

#### **Das „Wie“ – „Instrumente“ & Co.**

Standards oder Kriterien müssen aber unbedingt von mindestens drei Dingen begleitet werden: Zum einen braucht es eine regelmäßige Reflexion, ob das Handeln wirklich bestimmten Wirkkriterien dienlich ist (die vorher festzulegen sind, sich ggf. auch verändern können). Zum Zweiten braucht es Feedback-Schleifen und eine wirklichkeitsnahe Einschätzung der „Ergebnisse“, die aber auf einer positiven Fehlerkultur aufbauen muss

(denn nur Ehrlichkeit und Selbsteinsicht helfen!). Zum Dritten sollte vereinbart sein, was passiert, wenn sich jemand nicht an vereinbarte Eckpfosten hält oder nicht wirklich in ernsthafte Reflexionsschleifen geht.

Damit sind wir bei dem „Wie“. Auch das kann hier nur angedeutet werden. Allein die Feedback-Schleifen kann man je nach Feld unterschiedlich gestalten, z. B. mit einfachen Portfolio-Analysen (hier geht es um die Wirkung von Leistungen). Oder man bildet Resonanzgruppen, die Wahrnehmungen zusammenlegen. Natürlich gibt auch andere Wege der Einschätzung der eigenen Wirksamkeit.

Man spricht an dieser Stelle auch vom PDCA-Zyklus (*Plan – Do – Check – Act*) oder in der Pastoraltheologie vereinfacht von Sehen – Urteilen – Handeln.

Das sind grundsätzlich bekannte Dinge – die Schwierigkeit liegt vielmehr darin, das alles im normalen Alltag in einen kontinuierlichen, systematischen Veränderungsprozess zu bringen, es sozusagen als „Standard“ einzubauen – und das miteinander im Team oder im Gremium.

#### **Zusammenfassung in einem Modell**

Was oben beschrieben ist, könnte man auch sortieren unter „TQM“ – „Total Quality Management“. D. h., es kommt die gesamte Organisation in den Blick und nicht nur ein Ausschnitt (vgl. Zink 2004, 56–65). Der Anspruch ist es, wirkungsvolle Organisationen hervorzubringen. Das bedeutet, Organisationen erfüllen ihren Zweck in einer Art und Weise, dass Menschen gern mit den Organisationen in Kontakt kommen. Sie sind also wirkungsvoll.

Auf diese Weise können wir die bisherigen Gedanken zusammenfassen und systematisieren. TQM oder auch EFQM („European Foundation for Quality Management“ – als europäisches TQM-Modell) lassen sich auf die Pastoral anwenden. Sie definieren Leitplanken für das Handeln, anhand derer Sicherheit gewonnen werden kann, dass man auf dem richtigen Pfad unterwegs ist. Damit ist noch nicht geklärt, was genau in den konkreten Fällen zu tun ist. Die Leitplanken geben Orientierung für das Handeln und müssen in den jeweiligen Kontexten konkretisiert werden. TQM hilft gerade unter komplexen Umweltaforderungen, an den richtigen Fragen dranzubleiben! Es gibt bereits einige Konkretisierungen dazu, auf die man zurückgreifen oder die man sogar übernehmen kann (z. B. Wienhardt 2017, 549–583).

Auch hier gilt, dass das Modell in diesem Beitrag nur ansatzweise benannt werden kann (weiterführend z. B. Wienhardt 2018).

#### **Prinzipien des Modells**

Was sind wichtige leitende Prinzipien des Modells (vgl. EFQM/Deutsche Gesellschaft für Qualität 2012, 4–8; EFQM 2019, 10.17.28)?

- Ein erstes zentrales Prinzip ist, dass eine Organisation dauerhaft auf die Wirkung ausgerichtet sein muss. Die Tätigkeiten werden von den Ergebnissen her bewertet und daraufhin auch ausgerichtet. D. h. auch, dass Informationen darüber nötig sind, um die Interessengruppen und den Nutzen für diese gut im Blick zu haben oder auch Veränderungsprozesse vorantreiben zu können.
- Damit ist ein weiterer Punkt schon benannt: die Interessengruppen. Eine Organisation sollte die Interessengruppen in ihrem „Umweltsystem“ kennen und eine Antwort auf die Frage geben können, welchen Nutzen sie für diese Gruppen generiert. Sie ist damit auch Lernende, indem sie die Interessengruppen und ihre Herausforderungen bzw. Bedarfe immer besser verstehen will.
- Das verbindet sich mit der Tatsache, dass Veränderung keine Ausnahme ist, sondern Normalfall und diese nicht nur als Verbesserung und Optimierung gedacht werden darf, sondern auch als Transformation gedacht werden muss. Kirchlich gesprochen müssen Tradition und Moderne vernünftig zusammengebracht werden. Das passiert u. U. mit erhöhter Geschwindigkeit oder in größerem Umfang. Kreativität und Innovationskräfte brauchen dazu Raum.
- Die Zukunft muss also aktiv angegangen werden. Die heutigen Herangehensweisen sind stets auf neue Anforderungen hin zu überprüfen.
- Die eigenen Fähigkeiten müssen also so weiterentwickelt werden, dass die Leistung, die erbracht wird, dauerhaft verbessert und ggf. transformiert wird, um so fit für die Zukunft zu sein.
- Dazu muss natürlich der eigene Auftrag klar sein. Aber nicht nur für die eigene Organisation! Vielmehr geht es um einen inspirierend nach außen wirkenden Zweck, eine ansprechende Vision, die einen klaren (auch gesellschaftlichen) Nutzen entfaltet und eine Strategie, die darauf fokussiert. Die Organisation hat im Blick, dass sie Teil der Gesellschaft ist und Verantwortung hat. Sie trägt ihren Teil zur Veränderung im Sinne der Nachhaltigkeit bei. Dabei sollte sich die Organisation durchaus in Richtung Vorbild oder Leuchtturm für andere gesellschaftliche Akteure entwickeln. Alle übernehmen Verantwortung für eine gute Ausrichtung und Führungs- bzw. Organisationskultur, nicht nur die Personen in der unmittelbaren Führungsrolle.

#### **Lernentwicklungsschleifen!**

Eines der einfachsten und zugleich wichtigsten Dinge im Modell ist der PDCA-Zyklus (*Plan – Do – Check – Act*) oder einfacher formuliert: Es geht um Lernentwicklungs- oder Feedbackschleifen, die das Handeln überprüfen und zu verändertem Handeln führen. Das ist aber im Alltag etwas, wofür oft zu wenig Zeit ist. Oder es läuft zwar, ist aber nicht systematisch so eingeplant, dass nicht nur Hauptberufliche reflektieren, sondern auch

ehrenamtliche Gremien beteiligt sind. Oder es gibt keinen klaren Ort dazu. In manchen Beratungsprozessen in Seelsorgeeinheiten wurden für diesen Zweck explizite „Qualitätszirkel“ eingerichtet, die den Auftrag hatten, bestimmte Bereiche regelmäßig zu reflektieren (mit klarem Auftrag, in geeigneter Zusammensetzung und mit der Klärung, wie sie zu Feedback kommen).

#### **Befähiger- und Ergebniskriterien**

Das Modell macht auch deutlich, dass es grundsätzlich um die gesamte Organisation geht. Auch wenn Substrukturen in den Fokus genommen werden, z. B. das Pfarrbüro, die Bauabteilung, ein Verband oder die Gruppe, die Firmvorbereitung macht: Überall kann mit den gleichen Fragen gearbeitet werden, um für den eigenen Bereich mehr Wirkung zu erzielen. Und überall ist grundsätzlich die gesamte Art der Organisation im Blick. Bei den Handlungsebenen, die die Ergebnisse hervorbringen sollen, kommen durch die Befähigerkriterien Bereiche wie die Führung, die Kultur und das Miteinander, die Planung, Abläufe bzw. die Art der Organisation, die Mitarbeitenden, die Ressourcen, Partnerschaften u. Ä. in den Blick. Gleichzeitig muss geklärt sein, woran man sich überprüfen (lassen) möchte, d. h. es geht um die Ergebniskriterien, die wiederum die „Zielgruppen“, die Gesellschaft, die Institution oder auch die Mitarbeitenden in den Fokus nehmen (mit unterschiedlichen qualitativen oder auch klar messbaren Indikatoren; zur Frage der Messbarkeit vgl. Wienhardt 2017, 80–90).

#### **Pastorale Qualität**

Mit dem Pastoralen Qualitätsmodell (vgl. Wienhardt 2018) gibt es ein Modell, das für Pfarreien Kriterien auf der Basis einer Erhebung bei über 400 befragten Pfarreien im deutschsprachigen Raum zusammengestellt hat. Damit sind auch Wirknachweise hinterlegt. Die Kriterien sind also belastbare Ansatzpunkte. Es handelt sich um 24 Leitkriterien, die sich darunter nochmals weiter ausfalten lassen.

Selbstverständlich können nicht immer alle Kriterien oder die ganze Organisation gleich im Blick sein. Gerade am Anfang eines solchen Prozesses ist es wichtiger, an einer Stelle anzufangen. Gleichzeitig muss der Entwicklungsprozess auch als Marathonlauf gesehen werden. Die Wirkung wird sich erst mit der Zeit und nach und nach einstellen, wenn kontinuierlich mit dieser Grundausrichtung gearbeitet wird. Und es hilft oft, von den Stärken auszugehen. Dann wird man merken, dass es nicht so schwer ist, dass vieles davon auch bisher schon gemacht wurde, aber vielleicht eher nur zufällig oder nebeneinanderher und nicht abgestimmt. Schließlich müssten auch die Felder in den Blick kommen, wo es nicht mehr nur um Verbesserung geht, sondern um Transformation.

#### **Tools auch mal fallen lassen!**

Bei allem methodischen Vorgehen: Um Veränderung voranzutreiben, müssen zwischendurch alle Tools fallen gelassen werden, um frisch denken zu können! Die Veränderung kreativ anzugehen ist Teil von (Qualitäts-)Entwicklungsprozessen! Häufig denken wir zu sehr von Zuständigkeiten her („da bin ich nicht zuständig“) und weniger von Verantwortung. Auf den unterschiedlichsten Ebenen können wir unseren Teil zur Entwicklung beitragen, womit meistens auch andere Zahnräder im Getriebe in Bewegung geraten.

---

#### **Literatur**

Bruhn, Manfred, Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung, München 2013.

Bruhn, Manfred/Siems, Florian, Gründe für den Austritt von Kirchenmitgliedern, in: Bruhn, Manfred/Grözinger, Albrecht, Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie (Praktische Theologie im Dialog 20), Freiburg/Schweiz 2000, 69–86.

EFQM, Das EFQM-Modell, Wien 2019.

EFQM/Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), EFQM Excellence Modell. Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, welche die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen oder übertreffen, Brüssel 2012.

Wienhardt, Thomas, Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral, Würzburg 2017.

Wienhardt, Thomas, Qualität in Pfarreien. Eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung (Theologisch-praktische Texte 4), 2018; Download unter <https://kirche-entwickeln-beraten.de/links-und-downloads/> (abgerufen am 19.4.2025).

Zink, Klaus J., TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung, München 2004.