



Thomas Wienhardt

Qualität in Pfarreien

Eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung



BISTUM AUGSBURG

Impressum:
Qualität in Pfarreien,
Eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung, 2018

Thomas Wienhardt
Layout: Ursula Berndt

Bildnachweis:
Umschlag Ursula Berndt
Seite 7, 18, 22, 24, 34, 36 und 43 von pixabay.com

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	4
1	Warum stellt sich die Frage nach der Qualität in der Pastoral?	6
2	Qualitätskriterien für die Arbeit in der Pfarrei	8
2.1	24 Qualitätskriterien	8
2.2	Prüfkriterien: Woran Sie merken, dass Ihr Handeln fruchtbar ist	19
2.3	Zusammenfassung – ein pastorales Qualitätsmodell	23
3	Wie können Sie Qualität fördern?	25
3.1	Schritte zur Umsetzung	25
3.2	Wege der Selbstbewertung	27
3.3	Maßnahmen identifizieren	35
3.4	Methoden zur systematischen Umsetzung von Maßnahmen	37
4	Anmerkungen zum praktischen Vorgehen	40
4.1	Es geht auch mit kleinen Schritten!	40
4.2	„Das geht bei uns nicht!“	41
4.3	Anfangen, wo man will!	41
4.4	Haltungen	42
5	Kontakt und Beratung	44
	Anmerkungen	45

Sehr geehrte Mitbrüder im geistlichen Dienst, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pastoral,

„Qualität in Pfarreien!“ – ... Eine (noch) ungewohnte, vielleicht gar befremdliche Wortverbindung.

Und dennoch. Das Anliegen, in der Seelsorge, in der gesamten Pastoral gut und gelingend zu arbeiten, ist kein außergewöhnliches, sondern ein durchaus vertrautes.

Ein Priester hat den Anspruch ansprechend zu predigen, eine Gemeindefereferentin konzipiert die Firmkatechese adressatengerecht, ein Vorsitzender des Pfarrgemeinderates versucht Sitzungen zielorientiert zu leiten, eine Organistin führt die Gottesdienstgemeinde kompetent an neue Lieder heran, das pastorale Team strebt nach offener und transparenter Kommunikation.

Die Beispiele ließen sich fortsetzen. Allen gemeinsam ist, dass in ihnen das Streben und Ringen um ein pastorales Handeln mit Qualität steckt.

Genau das nimmt diese Handreichung „Qualität in Pfarreien“ auf. Auf der Basis einer empirischen Umfrage in ca. 400 deutschsprachigen Pfarreien konnten Kriterien und Handlungsfelder identifiziert werden, die es ermöglichen das Thema Qualität in der Kirche systematisch anzugehen.

Die Broschüre stellt Ihnen diese Kriterien und Handlungsfelder in konzentrierter Weise vor, vermittelt Ihnen ein umfassendes Verständnis für die Perspektive der Qualität und gibt Ihnen Ideen zur praktischen Umsetzung an die Hand.

Es würde mich freuen, wenn Sie sich auf dieses Thema einließen. Denn angesichts der Herausforderungen an Kirche und kirchliches Handeln in dieser Zeit ist es an der Zeit die Qualität unseres Tuns zu reflektieren und gegebenenfalls zu verbessern. Und das manchmal – wenn wir den Blick dafür entwickelt haben – mit kleinen, einfachen Mitteln.



Harald Heinrich
Generalvikar

1 Warum stellt sich die Frage nach Qualität in der Pastoral?

Vielleicht kennen Sie ähnliche Situationen:

- ◆ Während der Fronleichnamsprozession mit ca. 300 Teilnehmenden ist der Lautsprecher am Ende der Prozession ausgefallen. Niemand versteht mehr, was im Zug gebetet oder gesungen wird.
- ◆ Nach einer Beerdigung beschwerten sich Gläubige beim Pfarrer, dass sie der Predigt des Kaplans aus Indien nicht folgen konnten.
- ◆ Ehrenamtliche wollen am Sonntag Abend endlich das Pfarrfest aufräumen und ärgern sich darüber, dass um 18 Uhr immer noch Tische besetzt sind, obwohl sie doch endlich aufhören wollen. Sie fangen an um die Besucher herum Tische und Bänke lautstark abzubauen.
- ◆ Ein Pfarrer ruft bei einer Ehrenamtlichen an, die seit Jahren Kommunionhelferin war, und sagt, dass sie wohl kein Interesse mehr am Dienst habe und er sie somit aus dem Dienst entlässt. Die Frau ist stark verwundert und meint, sie habe doch nur drei Mal gefehlt und immer einen Ersatz gehabt.
- ◆ Der Vorsitzende des Pfarrgemeinderats bereitet zwar die Sitzungen im Vorstand vor, aber die Gesprächsführung nimmt er nicht wirklich wahr. Das führt dazu, dass sich die Punkte häufig lang hinziehen und ziellos gesprochen wird.
- ◆ Nach 35 Jahren Dienst einer Ehrenamtlichen kommt ein neuer Pfarrer. Bisher hat sie die Firmvorbereitung durchgeführt. Es war bekannt, dass die Art und Weise der Vorbereitung bei den Firmlingen immer wieder zu Widerstand führt. Aber keiner hat

sich bisher getraut, mit ihr zu sprechen. Der neue Pfarrer hat nun eine schwierige Aufgabe.

- ◆ Das Dienstgespräch der hauptberuflichen Mitarbeiter ist ein gern wahrgenommener Termin. Aber es wurde noch nie über theologische Leitbilder gesprochen und es werden auch sonst nur Termine koordiniert.
- ◆ Ein Mann berichtet von seinem Besuch im Pfarrbüro, dass er sich nicht mehr getraut hat, eine weitere Frage zu stellen. Die Sekretärin hätte ihm den Eindruck vermittelt, dass er gerade stört.

Viele weitere Beispiele lassen sich finden. Sie alle haben eines gemeinsam: Die Qualität wird von denen bestimmt, die vor Ort Kirche gestalten. Und wenn die Qualität nicht stimmt, dann hat das Konsequenzen: Menschen ärgern sich und werden unzufrieden. Sie tun sich das nicht an. Im schlimmsten Fall bleiben sie weg.



„Die Vorbereitung ist der wichtigste Teil, wenn ich gut kochen will. Mir muss vor der Veranstaltung schon klar sein, an was ich denken muss. So entsteht Qualität auch in der Pfarrei.“

Lukas M. (Koch und PGR-Mitglied)

2 Qualitätskriterien für die Arbeit in der Pfarrei

In einer Studie unter 397 Pfarreien mit über 1711 Befragten im deutschsprachigen Raum konnten 24 Qualitätskriterien mit Unterkriterien identifiziert werden.¹ Diese finden sich hier, unterteilt nach den Ebenen Leitung – Pastorale Planung – Mitarbeitende – Pastorale Dienste und Prozesse – Partnerschaften und Ressourcen.

2.1 24 Qualitätskriterien

Leitung

1. Führung agiert vorbildlich, kommunikativ und teamorientiert, ist initiativ und beachtet eigene Grenzen:
 - ◇ Die Leitung zeichnet sich durch einen kommunikativen Führungsstil aus, die Engagierte einbindet und selbst mit Teams arbeitet.
 - ◇ Die Führung ist somit eher wenig hierarchisch geprägt, auch wenn der Pfarrer letztlich die Leitung als kirchliche Autorität innehat.
 - ◇ Der Pfarrer ist als Vorbild gefordert
 - ◇ und muss zeitweise mit unternehmerischen Methoden initiativ werden.
 - ◇ Dabei sollten die persönlichen Erholungsphasen Beachtung finden.
2. Leit-Bilder sind integrativ und gesellschaftsopen:
 - ◇ Gute Qualität spiegelt sich auch in den Leit-Bildern der Gemeinden wider. Pfarrgemeinden wirken positiver, wenn

sie selbst an die eigene Innovationskraft glauben und die Moderne als Chance begreifen, sich also ihr gegenüber nicht verschließen.

- ◇ Dazu gehört, das gemeinsame Priestertum und damit die Rolle der Laien ernst zu nehmen und ihre Charismen aktiv in Teams oder Gruppen einzubinden. Diese Potentiale werden aktiv eingebunden und die Menschen beteiligt.
- ◇ Eine territoriale Gemeinde sollte darüber hinaus vielfältige Zugänge zum Glaubensleben bereithalten, um Vielen eine Heimat zu bieten.
- ◇ Das schließt durchaus auch prophetische, gesellschaftsgestaltende Elemente mit ein.
- ◇ Damit wird einem pastoralen Tun mehr Potential zugesprochen, das verschiedene pastorale Gemeinde-Modelle zu integrieren versucht, was eine gewisse Profilierung nicht ausschließt.

Pastorale Planung

3. Fernstehende und die Kerngemeinde sind im Blick:

- ◇ Pfarreien, die ihren Sendungsauftrag ernst nehmen, richten ihren Blick durchaus auf Fernstehende,
- ◇ vergessen aber trotzdem das Leben in der Kerngemeinde nicht.
- ◇ Erwartungen der Menschen werden genauso in den Blick genommen
- ◇ wie der Sozialraum.
- ◇ D. h., der Blickwinkel ist weit und nimmt die Menschen nicht nur in Ausschnitten wahr.

4. Milieu-Verengung wird überwunden:

- ◇ Gut wirkende Pfarreien schaffen es, in ihren Reihen vielen verschiedenen Milieus einen Raum anzubieten. Das kann z. B. durch spezifische Gruppen, Angebote oder Einrichtungen geschehen.

5. Bereit sein zu tieferschürfendem und andauerndem Lernen:

- ◇ Pfarreien mit positiver Qualität reflektieren aktiv und regelmäßig die eigene Arbeit (z. B. durchgeführte Veranstaltungen)
- ◇ und ziehen daraus Konsequenzen.
- ◇ Es gibt jemand, der diese Reflexion regelmäßig einfordert.
- ◇ Dabei wird auf andere Organisationen, z. B. andere Pfarreien, evangelische Kirche, Unternehmen, geschaut, um ggf. von diesen zu lernen.
- ◇ Studien werden wahrgenommen und fließen in die Arbeit mit ein.
- ◇ Auch Befragungen können in der eigenen Pfarrei zum Einsatz kommen.

6. Innovative pastorale Visionen werden zielorientiert umgesetzt:

- ◇ Für erfolgreiches Handeln hat man eine Vision von Zukunft
- ◇ und setzt sich bewusst Ziele für diese Weiterentwicklung in Richtung Zukunft.
- ◇ Dabei bleibt es aber nicht, sondern es gibt einen Umsetzungsplan, der systematisch abgearbeitet wird.
- ◇ Die Umsetzung wird regelmäßig überprüft.
- ◇ Dabei wird der Akzent auf innovative pastorale Ansätze gelegt, um als Pfarrei in der Moderne präsent zu bleiben.

Mitarbeitende

7. Pfarrer und Hauptberufliche haben eine klare, stärkenorientierte Aufgabenverteilung und sind eng aufeinander abgestimmt:
 - ◇ Sollte es neben dem Pfarrer hauptberufliche pastorale MitarbeiterInnen geben, so achtet eine positiv wirkende Pfarrei darauf, dass die Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit gut ausgestaltet sind.
 - ◇ Das bedeutet, dass die Aufgaben klar vereinbart sind
 - ◇ und der Pfarrer die Stärken des Hauptberuflichen fördert.
 - ◇ Leitung und Mitarbeiter sind demnach eng verzahnt und aufeinander abgestimmt.
8. Entwicklungen mit den Ehrenamtlichen zusammen charismenorientiert anstoßen:
 - ◇ Hauptberufliche setzen in positiv wirkenden Pfarreien immer wieder Impulse, damit sich Kirche vor Ort auf den Weg macht und fortentwickelt.
 - ◇ Dabei fördern und unterstützen sie Ehrenamtliche, das eigene Charisma zu entdecken und einzusetzen.
 - ◇ Sie beachten dabei die Entscheidungsstrukturen der Pfarrei und binden die zuständigen Gremien ein, agieren also nicht als Einzelkämpfer.
 - ◇ Auf aktuelle Studien wird ggf. zurückgegriffen.
9. Ehrenamtlichen etwas zutrauen und sie unterstützen:
 - ◇ Qualitativ gut agierende Pfarreien wertschätzen und unterstützen das Ehrenamt.
 - ◇ Ehrenamtliche werden mit ihren speziellen Kompetenzen wahrgenommen und ihnen wird ein Raum zur Verwirklichung von Ideen gegeben.

- ◇ Mit den Ehrenamtlichen wird besprochen, wie sie ihre Aufgabe ausfüllen,
- ◇ welche Fortbildungen sie benötigen
- ◇ oder wo man miteinander auf Probleme stoßen kann.
- ◇ So werden individuelle Grenzen für das Engagement (auch der jeweiligen Kompetenz) beachtet, aktiv angegangen und miteinander vereinbart.
- ◇ Normalerweise wird im Team gearbeitet.

10. Verschiedene Milieu-Herkünfte einbinden:

- ◇ Die Milieu-Verteilung der Mitarbeitenden, hier insbesondere der Ehrenamtlichen, lehnt sich an der gesellschaftlichen Realität an und bildet die Milieus vielfältig ab.

11. Auf eine gute Team- und Konfliktkultur achten:

- ◇ Team-Kultur bedeutet, dass Hauptberufliche dafür sorgen, dass in Teams reflektiert und Stimmungen bzw. wichtige Themen angesprochen werden.
- ◇ Ehrenamtliche werden regelmäßig über Zufriedenheit und Anliegen befragt
- ◇ und bei wichtigen Entscheidungen beteiligt.
- ◇ Pfarrer und Hauptberufliche fangen auf, wenn Ehrenamtliche überfordert sind.
- ◇ Insgesamt ist man gemeinsam unterwegs und versteht sich als Lerngemeinschaft,
- ◇ d. h., Konfliktfelder, selbst wenn sie Personen betreffen, werden aktiv und fair bearbeitet.
- ◇ Unterstützung für Ehrenamtliche kommt auch aus dem Pfarrbüro.

- ◇ Der Pfarrer kennt seine Mitarbeitenden (haupt- und ehrenamtlich) und ihre Probleme.
- ◇ Man kann immer offen seine Meinung sagen, Probleme werden wirklich benannt, auch wenn es kontrovers wird.
- ◇ Man sucht gemeinsam nach Lösungen,
- ◇ man ist offen für Verbesserungsvorschläge.

12. Auskunftsfähig sein:

- ◇ Die Mitarbeitenden sind in der Lage, auf Anfrage über das Spezifikum christlichen Glaubens und seinen Wert für das eigene Leben Auskunft zu geben, weil sie von ihrem Glauben überzeugt sind.

Pastorale Dienste und Prozesse

13. Atmosphärisch gut Kontakte aufbauen:

- ◇ Positiv wirkende Pfarreien suchen ständig den Zugang zu den anderen Menschen. Die eigene Unterschiedlichkeit, z. B. durch die Milieu-Orientierung, führt nicht zur Abgrenzung.
- ◇ Die Mitarbeitenden gehen auf Teilnehmende von Gottesdiensten, Veranstaltungen etc. aktiv und freundlich zu.
- ◇ Es herrscht ein persönliches Klima vor.

14. Kasualienfrommen einladend begegnen:

- ◇ Menschen, die v. a. dann im Raum der Pfarrei auftreten, wenn es um Taufe, Erstkommunion, Firmung usw. geht, wird offen, einladend und sehr freundlich begegnet.
- ◇ Abgelehnt werden Haltungen, die diesen Menschen ein Konsumverhalten unterstellen und die Motivation der

Menschen sowie ihren Bezug zu Glaube und Kirche in Frage stellen.

- ◇ Stattdessen wird deren Anfrage und deren Absicht einladend und ernsthaft begegnet. In diesem Kontakt geht es um authentische Zuwendung.

15. Pastoral ist lebensnah, niederschwellig, spirituell, diakonisch und ermöglicht Begegnung:

- ◇ Besonderes Gewicht wird darauf gelegt, dass der Glaube den Menschen in ihrer Lebenssituation sehr nahekommt. Das geschieht z. B. durch Kinder- oder Familienpastoral.
- ◇ Das bedeutet aber auch, dass sogenannte Kirchenferne geeignete, niederschwellige Angebote finden, die ihnen den Zugang zur Kirche erleichtern.
- ◇ Zugleich werden liturgische und spirituelle Angebote (z. B. Exerzitien im Alltag), die Sakramentenvorbereitung und seelsorgliche Gespräche gepflegt.
- ◇ Die Begegnung zwischen den Menschen findet genügend Platz, z. B. durch Zusammenkünfte oder Pilgerreisen.
- ◇ Diakonisches Engagement wie auch der Einsatz für gerechte Lebensbedingungen weltweit, z. B. Fairer Handel, haben genügend Raum.

16. Gottesdienste zugänglich, lebensstilnah, nicht pädagogisierend gestalten:

- ◇ Es wird auf einen regulären Gottesdienst mit zugänglicher Botschaft und angemessener Verständlichkeit geachtet,
- ◇ ohne dass der Gottesdienst einen belehrenden Charakter bekommt.
- ◇ In Gottesdiensten besteht die Möglichkeit, nicht nur die reguläre Orgelmusik zum Einsatz zu bringen. Vielmehr

kann Liturgie durch die Gläubigen und ihre Stilrichtungen aktiv mitgestaltet werden.

- ◇ Es kommt auch moderne Musik zum Einsatz.

17. Kontinuierlich, zielorientiert und zuverlässig arbeiten – keine Sprunghaftigkeit:

- ◇ Erfolgreiche Pfarreien verändern nicht plötzlich oder am laufenden Band, sondern weisen gegenüber den Zielgruppen eine gewisse Zuverlässigkeit auf.
- ◇ Gottesdienstordnungen und pastorale Angebote haben eine grundlegende Stabilität.
- ◇ Das spiegelt sich in den Tagesordnungen der Pfarrgemeinderäte, die nicht willkürlich, sondern zielorientiert und damit kontinuierlich an Aufgaben entlang ausgerichtet sind.

18. Zum ehrenamtlichen Engagement kontinuierlich und planvoll einladen:

- ◇ Innerhalb und außerhalb des pfarreilichen Netzwerks werden Personen immer wieder eingeladen, sich ehrenamtlich zu engagieren.
- ◇ Dazu ist es wichtig, dass es Personen gibt, die über viele Kontakte verfügen und gezielt einladen können.
- ◇ Pfarrer und Pfarrbüro tragen ihren Teil dazu bei.
- ◇ Ehrenamtliche können sich in verschiedenen Feldern einbringen
- ◇ und haben selbst einen Nutzen davon, der ihnen deutlich ist.
- ◇ Neue Ehrenamtliche werden gezielt eingeführt.

- ◇ Wird eine wichtige Position frei, wird Nachfolge rechtzeitig geplant. Kontakte laufen dabei auch über Pfarrbüro und Pfarrer.
19. Das pastorale Gremium ist die pastorale Instanz mit guter Sitzungskultur:
- ◇ Der Pfarrgemeinderat oder vergleichbare Gremien spulen nicht einfach ein jährliches Programm ab
 - ◇ und sind keine Gruppe neben den anderen in der Pfarrei.
 - ◇ Vielmehr sind pastorale Gremien die Orte, an denen die Gestaltung der Pastoral beraten und zu gestaltet wird. Hier werden die zentralen Entscheidungen getroffen.
 - ◇ Der Pfarrer lässt sich auch beraten.
 - ◇ Die Vertreter repräsentieren die Pfarrei nach außen.
 - ◇ Es wird darauf geachtet, dass die Sitzungen effizient und zielstrebig ablaufen.
 - ◇ Dazu gehört eine rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung und klarem inhaltlichen Verlauf.
 - ◇ Sitzungen werden ordentlich vorbereitet und protokolliert, Vereinbarungen und Entscheidungen deutlich gemacht.
 - ◇ Die Moderation ist zielgerichtet.
 - ◇ Das Umsetzen von Entscheidungen wird überprüft.
 - ◇ Zugleich wird die Beziehungsebene nicht vergessen.
20. Gruppen arbeiten selbständig, vernetzt und integrativ:
- ◇ Der Arbeitsstil der Gruppen ist relevant. In einer Pfarrei gibt es verschiedene kleine Gruppen, die Laien leiten und relativ selbständig arbeiten. Sie gestalten ihr Leben selbst.

- ◇ Vernetzung geschieht dadurch, dass sich die Leitenden regelmäßig treffen und absprechen.
- ◇ In einem sinnvollen Maß werden Vorbereitungen dokumentiert, damit Nachfolgende wissen, was zu tun ist.
- ◇ Interessen werden ausgeglichen, Personen integriert.
- ◇ Spirituell aktive Gruppen schließen sich nicht ab, sondern laden kontinuierlich Personen ein, zu ihnen dazuzukommen.

21. Das Pfarrbüro agiert freundlich, kompetent, unterstützend und zugänglich:

- ◇ Das Pfarrbüro wirkt freundlich und einladend auf die Menschen, die dort Kontakt suchen.
- ◇ Zugleich ist es ein organisatorisches Rückgrat, das über viele Kontakte verfügt, immer wieder Personen zur Mitarbeit ansprechen kann und Beschwerden weitergibt.
- ◇ Es hat auch die Angebote anderer Stellen im Blick und kann Ehrenamtliche mit Fortbildungen versorgen.
- ◇ Die MitarbeiterInnen haben ein Gesprächstraining mitgemacht.
- ◇ Verwaltungstechnisch steht das Büro gut da, kann auf Dokumentationen und Abläufe zurückgreifen, auch für Ehrenamtliche.
- ◇ Das Büro hat eine klare Struktur mit klaren Arbeitsaufteilungen und Zuständigkeiten.

Partnerschaften und Ressourcen

22. Projekte mit Partnern suchen:

- ◇ Zur Fortentwicklung der Pastoral werden gezielt Projekte mit externen Partnern gesucht. Das sind zunächst andere

Pfarreien und kirchliche Einrichtungen. Es kann aber auch eine evangelische Gemeinde oder eine andere Einrichtung sein.

- ◇ Unterstützungssysteme werden in Anspruch genommen.
- ◇ Die Angebote anderer kirchlicher Träger werden beworben.

23. Im Netzwerk koordinieren:

- ◇ Termine werden z. B. mit Vereinen oder der Kommune abgestimmt.
- ◇ Die Koordination erfolgt über das entsprechende pastorale Gremium.

24. Neue Ziele planvoll mit Ressourcen ausstatten:

- ◇ Neue Ziele werden mit genügend Ressourcen ausgestattet.
- ◇ Dazu werden auch Spenden eingesammelt.



„Bei einem Zeltlager ist es wichtig, sich vorher über die Kinder und Jugendlichen Gedanken zu machen. Welches Programm ist für diese interessant? Wie müssen wir uns vorbereiten, um unsere Aufgabe gut erfüllen zu können?“
Christian H. (Teamleiter von Zeltlagern)

2.2 Prüfkriterien: Woran Sie merken, dass Ihr Handeln fruchtbar ist

Die oben genannten Kriterien sind die Vorgehensweisen, die wirksame Pfarreien verfolgen. Diese Wirksamkeit muss aber regelmäßig überprüft werden. Dazu braucht es „Maßstäbe“, so wie ein Gärtner das eigene Handeln daran überprüft, ob etwas zu sprießen beginnt, oder ein Moderator am Ende eines Workshops mit den Teilnehmenden auswertet, um zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden.

Auch in der Pastoral müssen wir regelmäßig auf die Wirkungen schauen: Wie erreichen wir die Menschen und was „bewirkt“ unser Handeln? Wir könnten nämlich der Meinung sein, dass wir die oben genannten Kriterien längst erfüllen, wenn wir aber die Betroffenen befragen, haben diese möglicherweise eine andere Wahrnehmung: Entweder erfüllen wir die Kriterien nicht oder auch nur teilweise oder sie sind noch gar nicht zur Geltung gekommen. Dann müssen wir nachjustieren.

Unsere Maßstäbe sind wichtig. Wir benötigen sie, um unser Handeln effektiv zu gestalten. Häufig sind diese nur in unseren Köpfen vorhanden. Wir unterhalten uns viel zu wenig darüber, was zu unterschiedlichen Folgerungen oder auch Handlungskonsequenzen führt. Wir sollten sie auf den Tisch legen, uns vor Ort verständigen und dann regelmäßig das eigene Handeln damit überprüfen.

Folgende „Maßstäbe“, man könnte auch von „Ergebniskriterien“ sprechen, sind zur Überprüfung der eigenen Wirksamkeit hilfreich:²

1. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse:

- ◇ Die Teams in der Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft funktionieren,
 - ◆ man erfährt Anerkennung,
 - ◆ Beteiligung läuft zufriedenstellend,
 - ◆ Ehrenamtliche können gemäß ihrer Fähigkeiten nachhaltig mitgestalten,
 - ◆ Mitarbeitende kommen aus verschiedenen Herkunftsmilieus, was als Bereicherung aufgefasst wird.
- ◇ Das pastorale Gremium
 - ◆ ist für das Leben der Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft das zentrale Gremium,
 - ◆ das an allen wichtigen Entscheidungen beteiligt wird,
 - ◆ regelmäßig neue Akzente setzt und
 - ◆ sich auch als Glaubensgemeinschaft versteht.
- ◇ Verwaltung und Pastoral gehen sinnvoll ineinander.

2. Mitgliederbezogene Ergebnisse:

- ◇ Die Menschen sind verankert in der Botschaft Christi.
- ◇ Sie sind spirituell aktiv und
- ◇ standfest in ihrem Glauben.
- ◇ Das Lesen der Bibel oder Formen der inneren Einkehr werden praktiziert.
- ◇ Die Mitglieder sind ihrer Kirche verbunden und
- ◇ nehmen diese als Anker in schwierigen Zeiten wahr.
- ◇ In der Pfarrei findet man Heimat und Freunde wie auch

Harmonie.

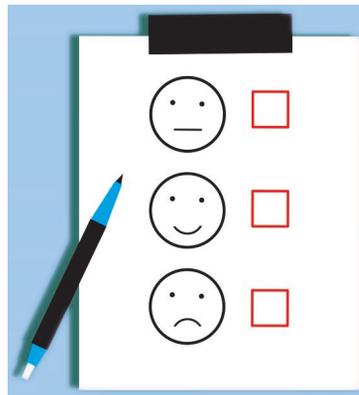
- ◇ Man ist zufrieden mit den Leistungen der Pfarrei,
 - ◆ die biographisch am Leben der Menschen ausgerichtet sind und dort Gemeinschaft bieten (z.B. Angebote für Familien, Senioren, Jugend),
 - ◆ die priesterliche Formen umfassen (z.B. Sakramente, Beerdigungen, Gottesdienste, Seelsorge, Glaubensvermittlung, spirituelle Angebote usw.),
 - ◆ die ehrenamtlich gestaltet werden, mit Gruppen der Pfarrei oder auch dem sozialen Einsatz.
- ◇ Gemeinde wird als Ort des Glaubens wahrgenommen,
 - ◆ als spirituelle Kraft-Quelle für das eigene Leben,
 - ◆ wo man den Glauben in unterschiedlicher Form vertiefen kann
 - ◆ und auch Orientierung bzw. Hilfe für sein Leben bekommt.
- ◇ Die Nutzer kommen aus verschiedenen Milieus und Zielgruppen.
- ◇ Die Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft wirkt authentisch.
- ◇ Ihre Ausdruckformen sind geschmackvoll.
- ◇ Die Mitarbeitenden wirken motivierend.
- ◇ Die Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft wirkt begeisternd nach außen.

3. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse:

- ◇ Die Pfarrei/Pfarreiengemeinschaft wird als sozial wahrgenommen.
- ◇ Hier erfahren die Menschen individuelle Zuwendung.

4. Institutionelle Ergebnisse:

- ◇ Anzahl Taufen, Katechumenen, Kommunionkinder, Firmlinge, Hochzeiten, Beerdigungen
- ◇ Anzahl Austritte, Eintritte, Übertritte, Quote Neuaufnahmen-Abgänge
- ◇ Anzahl der Kirchgänger, Kirchgänger-Häufigkeit
- ◇ Anzahl der pfarreilichen Gruppen, der Verbandsmitglieder, der Ehrenamtlichen
- ◇ Beschwerden und ihre Häufigkeiten
- ◇ Teilnehmerzahlen an Veranstaltungen
- ◇ Kollektenergebnisse (insbes. für Misereor und Missio, evtl. relativ zur Kirchgängerzahl)
- ◇ Wahlbeteiligung an Wahlen



„Natürlich machen wir, zum Beispiel nach einem Klausurtag, eine kurze Runde, wie das Wochenende den Teilnehmer/innen gefallen hat. Was uns noch fehlt sind weitere detailliertere Fragen, damit wir anschließend den Klausurtag weiter entwickeln können.“

Werner G. (PGR Vorsitzender)

2.3 Zusammenfassung – ein pastorales Qualitätsmodell

Die oben aufgeführten Qualitäts- und Ergebniskriterien lassen sich als „Pastorales Qualitätsmodell“ zusammenfassen. Dieses orientiert sich am sogenannten EFQM-Modell, einem europäischen Qualitätsentwicklungsmodell.³

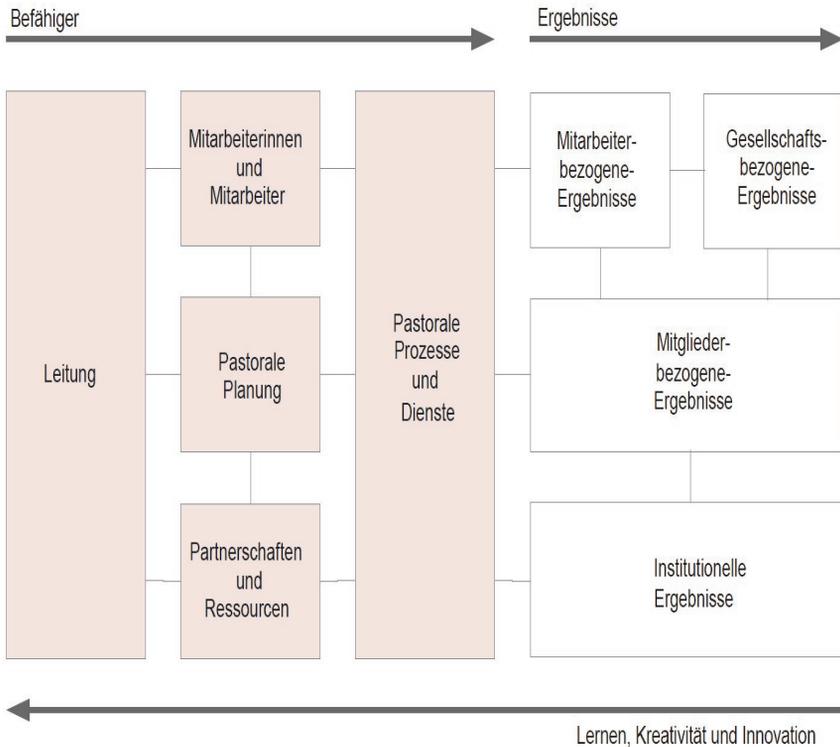


Abbildung 1: Ein pastorales Qualitätsmodell

Mit den **Ergebniskriterien** (rechte Seite) wird das eigene Handeln kontinuierlich überprüft und führt ggf. zu veränderten Handlungsansätzen (im Bild auf der linken Seite, hier nur in Form von Handlungsbereichen dargestellt), also zu Lerneffekten im pastoralen Tun. Dazu ist es notwendig, stets die Wirkungen des Handelns anhand der Ergebniskriterien zu überprüfen, um ggf. das eigene Handeln in geeigneter Weise anzupassen.

Die 24 Qualitätskriterien stellen sogenannte „**Befähigerkriterien**“ dar (linke Seite), mit denen langfristig positive Ergebnisse angestrebt werden.



„Wenn ich ein Projekt anfangen brauche ich eine Vorstellung, wie das Ergebnis aussehen soll. Hier hilft mir ein Modell nach dem sich alle richten. Niemand würde einen Gruppenraum oder Kirche umgestalten, ohne vorher ein Modell oder eine Zeichnung entworfen zu haben.“

Wolfgang B. (Pfarrer i.R.)

3 Wie können Sie Qualität fördern?

Bevor Sie sich auf den Weg zu mehr Qualität machen, müssen Sie sich bewusst sein, dass die Beförderung von Qualität kein kurzfristiges Unterfangen ist, sondern erst langfristig wirklich Effekte nach außen zeigt, und dass es eine gewisse Fehlertoleranz beim Ausprobieren von etwas Neuem braucht. Sie sollten sich auch bewusst sein, dass es nicht ganz ohne Ressourcen und eine klare Entscheidung für Qualitätsentwicklung geht!

3.1 Schritte zur Umsetzung

Im Wesentlichen müssen zunächst einmal vier Schritte gegangen werden:⁴

1. **Im ersten Schritt braucht es idealerweise eine klare Entscheidung** für den Weg „Qualitätsentwicklung“. Natürlich können immer auch kleinere Einheiten oder auch Einzelpersonen für sich die eigene Qualität betrachten und fördern. Will jedoch eine Pfarrei insgesamt „besser“ werden, so sollten die wichtigsten Schaltstellen (Personen, Gremien) in einer Pfarrei mitmachen. Sonst wird die Entwicklung der Qualität immer wieder aufs Neue behindert oder man kommt an wichtige Punkte nicht wirklich heran. D. h., es sollten der leitende Pfarrer, das Team der

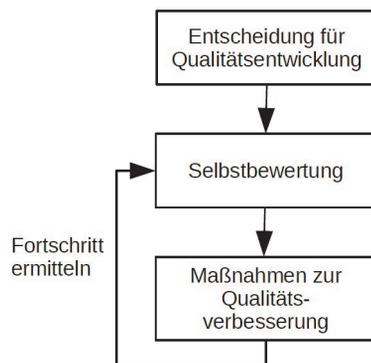


Abbildung 2:
Kreislauf Qualitätsentwicklung

pastoralen MitarbeiterInnen, aber auch Pastoralrat, Pfarrgemeinderat und Kirchenverwaltung eingebunden und in ausreichendem Maße eingeführt werden. Auch die anderen neben- oder hauptberuflichen MitarbeiterInnen wie z.B. SekretärInnen, OrganistInnen, MesnerInnen, sollten darüber informiert und eingebunden werden. Hierbei darf nicht vergessen werden, dass es immer wieder Ressourcen, sei es Finanzen für einzelne Maßnahmen oder Zeit, braucht.

2. Danach muss der **IST-Stand** der Pfarrei bzw. Pfarreiengemeinschaft in irgendeiner Form festgestellt werden. Dazu gibt es verschiedene Methoden der Selbstbewertung. Auf diese Weise wird der Weg begonnen. Sie müssen zuerst wissen, wo Sie stehen, um die Laufrichtung zu bestimmen. Dazu dient dieser Schritt. Hier können zunächst auch nur Teilbereiche einer Organisation betrachtet werden, um dann später andere Bereiche in den Blick zu nehmen. Trotzdem dürfte es sinnvoll sein, zunächst einen Gesamtüberblick zu bekommen, um die dringendsten Themen zu identifizieren. Dieser Schritt wird immer wieder wiederholt, z.B. nach ein bis zwei Jahren. Erst dadurch kann ein Fortschritt wirklich festgestellt werden.
3. Eine Selbstbewertung muss dann zu **Maßnahmen** an den Stellen führen, wo man Handlungsbedarf ausmacht. D.h., um z.B. die Willkommenskultur im Pfarrbüro zu verbessern, bedarf es bestimmter Maßnahmen, wie eine freundliche Atmosphäre hergestellt werden kann. Diese Maßnahmen müssen für die Situation bei ihnen vor Ort gefunden und umgesetzt werden. Da kann es sein, dass man Ressourcen benötigt oder sich neue Fertigkeiten oder neues Wissen aneignen muss. Wichtig erscheint, die Maßnahmen, und was dazu benötigt wird, inkl. Zeitplan schriftlich festzuhalten und jemand bzw. eine Gruppe zu haben, der/die „überprüft“, ob es umgesetzt wurde.

4. Nach einem festgelegten Zeitraum sollte schließlich der **Fortschritt** ermittelt und Nachjustierungen angegangen werden. Wo stehen Sie nach ein bis zwei Jahren? Wurden die Maßnahmen umgesetzt? Haben diese den gewünschten Effekt gebracht? Oder müssen Sie andere Wege einschlagen? Dazu muss nochmals eine Selbstbewertung durchgeführt werden und im Anschluss dazu fortführende Maßnahmen benannt werden. Dieser Blick auf die Situation und die Qualität muss in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Denn es kann sein, dass Maßnahmen plötzlich nicht mehr greifen, Qualität an Punkten verloren geht, wo man bisher stark war, oder man nicht mehr auf der Höhe der Zeit ist. Qualität hat man nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt für immer, sondern man muss immer wieder hinschauen, ob es noch passt.

3.2 Wege der Selbstbewertung⁵

Eine nachhaltige Entwicklung ohne Bewertung der Situation ist kaum möglich. Daher steht am Anfang eines Qualitätsentwicklungsprozesses die Selbstbewertung – die Wahrnehmung und Einschätzung der Situation. Diese Sichtweise muss durch die relevanten Personengruppen einer Pfarrei vorgenommen werden. Dabei ist ein wichtiger Teil, dass die Personen ihre Wahrnehmungen zusammenlegen und miteinander darüber nachdenken.

Im Prinzip geht es darum jeden Punkt in der Liste der Befähigerkriterien zu bewerten – nach dem Schema:

3 Wie können Sie Qualität fördern?

Nachweise sind nicht oder nur vereinzelt vorhanden.	0
Relevante Maßnahmen sind geplant.	1
Relevante Maßnahmen wurden geplant und systematisch umgesetzt.	2
Relevante Maßnahmen wurden geplant, systematisch umgesetzt und überprüft.	3
Relevante Maßnahmen wurden geplant, systematisch umgesetzt, überprüft und entsprechend angepasst.	4
Relevante Maßnahmen / Aktivitäten wurden geplant, systematisch umgesetzt, auf der Grundlage von Vergleichsdaten überprüft, entsprechend angepasst und vollständig in die Organisation integriert.	5

Das letzte Maß ist dabei nur von wenigen wirklich erreichbar. Im Prinzip geht es darum, ob Maßnahmen nicht nur geplant und umgesetzt, sondern die Umsetzung wieder überprüft, ggf. angepasst und am Ende von der Organisation genau so übernommen wurde.

Für die Ergebniskriterien sieht es ähnlich aus:

Ergebnisse werden nicht oder nur sporadisch gemessen.	0
Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen.	1
Ergebnisse werden in einigen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht.	2
Ergebnisse werden in vielen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert und erreicht	3
Ergebnisse werden in den meisten Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend auf.	4
Ergebnisse werden in allen Bereichen systematisch gemessen, Ziele werden formuliert, erreicht und zeigen einen positiven Trend seit mindestens 3 Jahren auf.	5

Wie bei den Befähigerkriterien geht es auch hier letztlich darum, die Konsequenz der Umsetzung zu betrachten, um nicht nur schwammig zu bleiben, sondern wirklich Veränderung anzustoßen.

Bevor Sie beginnen, ist es sicherlich hilfreich, wenn ein **Qualitäts-Team** gebildet und beauftragt wird, die Selbstbewertung zu organisieren. Dieses Team ist dann auch für den nächsten Schritt, die Umsetzungsplanung, wichtig.

Welche **Wege der Selbstbewertung** erscheinen für Pfarreien nützlich? Hier sollen v.a. drei vorgestellt werden, die aber auch gezielt miteinander verknüpft werden können.

- ◇ Selbstbewertung in „**Fokusgruppen-Treffen**“: Eine denkbare Variante der Selbstbewertung sind gezielt moderierte Fokusgruppen, an denen geeignete VertreterInnen der Pfarrei teilnehmen.
 - ◆ Personengruppen: Pastorales Team, besser Pfarreileitung, VertreterInnen aus den Räten, Pfarrbüro und anderen wichtigen Gruppen. Die Teilnehmerkreis sollte nicht zu groß werden.
 - ◆ Vorgehensweise: Die Fokusgruppe nimmt sich von Termin zu Termin verschiedene Bereiche der Qualitätskriterien vor und schätzt die Situation in der Pfarrei zum jeweiligen Bereich ein. Dabei sollten die Teilnehmenden nach einer einführenden Sitzung, bei der die Grundlagen der Qualitätsentwicklung und der Qualitätskriterien miteinander wahrgenommen werden, immer wieder die Hausaufgabe bekommen, Bewertungen für die verschiedenen Bereiche gezielt einzuholen.

- ◆ Wichtig ist, hier auf eine gute, zielgerichtete Moderation zu achten, die zunächst wirklich die Selbstbewertung wahrnehmen lässt und nicht zu früh Maßnahmen bespricht.
- ◆ Vorteile:
 - Relativ einfach machbar.
- ◆ Nachteile:
 - Gefahr subjektiver Tendenzen bei der Bewertung.
 - Gefahr, dass Dinge nicht in den Blick kommen.
 - Gefahr, dass die Arbeit der Gruppe nicht als relevant erachtet wird und von Leitung oder von anderen nicht mitgetragen wird.
- ◇ Einsatz eines **Fragebogens**⁶: Verschiedene Personen der Pfarrei bekommen einen Fragebogen vorgelegt, der die Situation in der Pfarrei einschätzen hilft.
 - ◆ Personengruppen: Pfarrer, Hauptberufliche, Mitglieder in Räten, Ehrenamtliche, die in der Pastoral gestaltend mitwirken, aber auch Personen, die keine Funktion einnehmen, um eine gewisse Außensicht zu erfassen.
 - ◆ Vorgehensweise: Ein Team muss die Rahmenorganisation übernehmen und dafür sorgen, wie die Fragebögen (am besten digital) von welcher Personengruppe ausgefüllt werden können. Am Ende muss das Team auch die Auswertung, am besten durch einen externen Partner⁷, organisieren.
 - ◆ Der Umfang des Fragebogens kann variieren: Man kann einfach nur die oben benannten 24 Qualitätskriterien auf einer Skala einschätzen lassen. Nachteil ist, dass die Einschätzung zwar einen Eindruck vermittelt, aber eher vage bleibt. Trotzdem ist es ein Einstieg und kann erste Im-

pulse geben. Wesentlich exakter ist dagegen ein mit verschiedenen Items durchsetzter Fragebogen, der zu jedem Qualitätskriterien einige Unterfragen enthält, die bewertet werden müssen. Dazu wird eine gewisse Menge an Personen befragt, deren Wahrnehmungen am Ende durch ein statistisches Verfahren ausgewertet werden. So erhält man einen guten Querschnitt an Einschätzungen, die wesentlich tiefer gehen, auch wenn der Aufwand natürlich größer ist und möglicherweise der Unterstützung von außen bedarf. Vorteil eines umfangreicheren Verfahrens ist auch, dass auf einem Diagramm die Abweichung zwischen Bedeutung einer pastoralen Leistung und der Qualitätsbeurteilung deutlich sichtbar werden kann.

- ◆ Was zu einer Einschätzung der Situation ebenfalls dienlich sein kann, sind offene Rückmeldungen, sei es durch offene Fragen im Fragebogen oder auch durch gezielte Fragen an verschiedene Personengruppen einer Pfarrei zu einem bestimmten Teilbereich. Wichtig ist aber, dass auf eine Ausgewogenheit in der befragten Gruppe geachtet wird, sonst kommt es zu einseitigen Aussagen.
- ◆ Ergänzend hilfreich ist die Auswertung von Beschwerden oder auch positiven Rückmeldungen, die über verschiedene Bereiche hinweg wahrgenommen und gesammelt werden.
- ◆ Vorteile:
 - Umfangreiche Einschätzung des IST-Stands.
 - Breite Einbindung.
- ◆ Nachteile:
 - Gewisser Aufwand.

- Für die Auswertung wird evtl. ein externer Partner benötigt.

Das Qualitäts-Team kann aus den Daten erste Themenfelder für sich identifizieren, sollte aber auf jeden Fall in einen Austausch mit den Verantwortlichen gehen, um am Ende zu konkreten Ansatzpunkten zu kommen. Hilfreicher Ansatz für einen solchen Austausch ist ein gemeinsamer Workshop. Eine Alternative dazu sind intensive und gut vorbereitete bzw. moderierte Treffen.

◇ **Workshop:**

- ◆ Personengruppen: Pfarrer und ggf. pastorales Team, pastorales Gremium und Verwaltungsgremium.
- ◆ Ein solcher Workshop sollte immer von außen moderiert werden. Dabei kann durchaus auch ein externer Begleiter mit einem internen Beauftragten für Qualität die Moderation übernehmen.
- ◆ **Fall 1 – Workshop ohne vorausgehende Befragung:** Hier sollte anders als im zweiten Fall viel mehr durch das pastorale Team und dem Pfarrer vorgearbeitet werden. Wichtig erscheint hier insbesondere, dass die Initiative für den Workshop von der Leitung her kommt. Dementsprechend gut muss die Leitung und das pastorale Team im Thema Qualitätsentwicklung verankert sein.
 - a. Dazu wird im Vorfeld eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Kriterien und eine ausreichende Datenerhebung benötigt. Das wird ein paar Termine und Hausaufgaben in Vorbereitung auf den Workshop bedeuten.
 - b. Der Workshop selbst wird mindestens einen Tag dauern müssen, um die Kriterien durcharbeiten zu

können. Dazu wird mit einem Teilbereich begonnen, der von einer Person vorgestellt wird. Die Teilkriterien werden nochmals vorgestellt, um dann die Informationen dazu zu legen, die die Organisation entlang dieser Kriterien bewertet, d.h. anhand derer Stärken und Optimierungsmöglichkeiten in Vorbereitung auf den Workshop ausgemacht wurden. Dies dient als Grundlage eines gemeinsamen Gesprächs und Austauschs, evtl. methodisch aufbereitet, evtl. auch nochmals durch ein Bewertungsverfahren (Bepunktung, inwieweit das Kriterium erfüllt ist, durch die Workshop-Teilnehmenden) ergänzt. Wichtig erscheint, dass zunächst einmal ein Konsens darüber erzielt wird, wie die Erfüllung des Qualitätskriteriums zu sehen ist. Die Workshop-Teilnehmer können erst danach zu einem sinnvollen Veränderungsmanagement übergehen.

- c. Wahrscheinlich benötigt der Workshop für b) schon so viel Zeit, dass die Festlegung von Maßnahmen und deren Umsetzung wohl erst nach dem Workshop passieren kann. Hierzu kann es sinnvoll sein, dass sich die Teilnehmenden die Bereiche untereinander aufteilen, um Ansatzpunkte zu erarbeiten.

- ◆ **Fall 2 – Workshop mit vorausgehender Befragung:** Hier kann die Vorphase etwas anders, kürzer, ausfallen: Die Hausaufgaben würden letztlich durch die Fragebogen-Erhebung reduziert, auch wenn natürlich der Workshop im Detail noch vereinbart werden muss, z.B. wer welches Kriterium und die dazugehörige Auswertung der Befra-

gung vorstellt. Ansonsten würden sich die Punkte b) und c) sehr ähneln.

- ◆ Vorteile:
 - Einbindung der Pfarreileitung.
 - Intensive Auseinandersetzung.
- ◆ Nachteile:
 - Gute Vorbereitung nötig.
 - Gewisser Zeitaufwand.



„Die Arbeit mit den Gremien in einem Workshop ist auch für mich jedes Mal eine Bereicherung. Ohne einen ehrlichen Blick auf unsere Arbeit und unsere Pfarrei wäre für mich Pastoral nicht vorstellbar.“

Ruppert E. (Pfarrer)

3.3 Maßnahmen identifizieren

Nach der Selbstbewertung müssen nun Wege gefunden werden, die Wirkung der Pfarrei zu verbessern.

◇ Arbeitskreis „Qualität“:

- ◆ Wahrscheinlich ist es sinnvoll, dass sich erst einmal ein kleiner Kreis, ein „Kernteam“, bildet, das das Thema weiter hochhält. Es sollte einen klaren Auftrag von Seiten der Räte und des Pfarrers haben.
- ◆ Aufgabe des Kernteams ist es zunächst einmal ein Vorgehen zu vereinbaren. Dazu gehört zunächst die Selbstbewertungen durchzusehen und zu entscheiden, welches Themenfeld zuerst angegangen wird und in welcher Form.
- ◆ Um Maßnahmen zu finden, die Verbesserungen bringen sollen, braucht es aber auch die Beteiligung der Personen, die in dem jeweiligen Themenfeld aktiv sind. Die Beteiligung kann entweder in Form eines gemeinsamen Workshops passieren oder in Form von eigenständigen Treffen, bei denen Vorschläge zur Qualitätsentwicklung gefunden werden.
- ◆ Dabei ist es möglicherweise sinnvoll, auf externes Fachwissen zurückzugreifen. So ist z.B. für das Feld Ehrenamt viel Wissen auch außerhalb der Kirche zu finden, das viele Impulse enthalten kann.⁸

◇ Zusätzlicher Workshop:

- ◆ Die Beteiligung der Betroffenen ist schon bei der Maßnahmenentwicklung nötig. Die Chance eines zweiten Workshops könnte sein, dass man mit ausreichend Zeit

Maßnahmen für verschiedene Bereiche generiert, die besten und aussichtsreichsten herausgreift und deren Umsetzung plant. Dabei passiert dies zunächst in Kleingruppen, was aber dann mit allen koordiniert und abgestimmt werden kann. So ist nicht jeder überall verantwortlich, aber die Maßnahmen sind doch aufeinander abgestimmt, gerade wenn etwas von den anderen benötigt wird. Gemeinsame Themen können dann auch gemeinsam angegangen werden.



„Bei der Umsetzung kommt es darauf an, möglichst viele Interessen zu berücksichtigen. Der Zweck sollte möglichst gut kommuniziert werden und dann laufend an die Bedürfnisse angepasst werden.“

Peter E. (Gemeindeentwickler)

3.4 Methoden zur systematischen Umsetzung von Maßnahmen

1 Balanced Church Card:

- ◆ Hierbei handelt es sich um ein „Cockpit“, aus dem relativ schnell ersichtlich wird, wohin das Flugzeug „Pfarrei“ steuern möchte mit welchen Maßnahmen und wie lange es dazu brauchen soll. D.h., es ist ein Planungsinstrument, mit dem man sich relativ schnell einen Überblick verschaffen kann.
- ◆ Eine BCC besteht aus vier „Karten“: Die erste Karte beschreibt, welche Ziele man sich vorgenommen hat und mit welchen Maßnahmen diese umgesetzt werden sollen („Auftrag“). Im Sinne einer Qualitätsentwicklung könnte sich ein Ziel z.B. auf die Verbesserung der Willkommenskultur im Pfarrbüro beziehen (s.u.). Dann könnte dies wie im unteren Beispiel aussehen – hier gleich versehen mit Umsetzungszeitpunkt und Überprüfungskriterium (dies beschreibt die Erwartung an das Ergebnis). Die nächsten Karten betrachten dann Prozesse, die dazu geregelt werden müssen. Auch die Ressourcen müssen geklärt werden. Und zuletzt natürlich auch die Frage, welche Kompetenzen nötig sind bzw. wer sich dazu wie fortentwickeln muss. Hier nochmals in Form eines Beispiels, das nur ansatzweise und vereinfacht dargestellt werden kann:

Auftrag:

Ziel	Kriterium	Zielkriterium	Maßnahmen	Wer?
Wir wollen, dass sich die Nutzer des Pfarrbüros willkommen fühlen	Reaktion der Pfarrbüro-Nutzer (als kurze Frage bei Büro-Kontakt)	Positive Rückmeldungen (nach Maßnahmen-Umsetzung)	Z.B. einen Kaffeeautomat aufstellen	Pfarrbüro/ Pfarrer
Wir wollen, dass Menschen uns erreichen können	Nutzung Website (Google Analytics)	Klicks auf Website sind gestiegen (nach einem Jahr)	Manche Dinge können digital erledigt werden	Pfarrbüro/ Pfarrer

Prozesse:

Ziel	Kriterium	Zielkriterium	Maßnahmen	Wer?
Instandhaltung des Kaffeeautomats ist geklärt	Kaffeeautomat läuft	Funktioniert in 3 Monaten	Aufgabenanforderung an Reinigungskräfte richten	Kirchenverwaltung
Leistungen des Pfarrbüros können digital genutzt werden	Funktion auf Website vorhanden	Funktioniert in 3 Monaten	Benennung von Leistungen, die digital erfolgen können	Pfarrbüro
			Ergänzende Programmierung der Website	Externe Firma

Ressourcen:

Ziel	Kriterium	Zielkriterium	Maßnahmen	Wer?
Wir brauchen Mittel zur Finanzierung	Finanzierung ist gedeckt	Finanzierung bis in 3 Monaten	Beschluss in der Kirchenverwaltung	AG Qualität in KV

Entwicklung:				
Ziel	Kriterium	Zielkriterium	Maßnahmen	Wer?
Die Sekretärinnen müssen mit der digitalen Verarbeitung zurecht kommen	Teilnahme am Tag	Teilnahme erfolgt bis in zwei Monaten	Schulungstag	Pfarrer

2 Arbeitskreis „Qualität“ und Qualitätsbeauftragte/r:

Zentrale Rolle bei der Umsetzung der Maßnahmen nimmt der schon erwähnte Arbeitskreis „Qualität“ ein. Hinzukommen könnte ein Qualitätsbeauftragter, der diesen Arbeitskreis regelmäßig zusammenholt und der diesen Auftrag von der Pfarreileitung wie auch den zentralen Gremien bekommt. Der Beauftragte ist Anwalt für Qualität und darf die Umsetzung stets einfordern oder die nächsten Schritte einläuten. So wird gewährleistet, dass das Thema nicht unter den vielen anderen Voraussetzungen des Alltags untergeht. Der Qualitätsbeauftragte sollte idealerweise speziell geschult sein⁹. Mit dem Arbeitskreis zusammen überprüft er die Umsetzung der geplanten Maßnahmen, indem er zu vereinbarten Zeitpunkten mit den Umsetzenden Kontakt aufnimmt und den Fortschritt abfragt. Der Zeitplan, Maßnahmen, Umsetzungsziel und -zeitpunkt wurde mit den Umsetzenden in der Balanced Church Card schriftlich vereinbart.

4 Anmerkungen zum praktischen Vorgehen

4.1 Es geht auch mit kleinen Schritten!

Vielen geht es so, dass ihnen die umfängliche Betrachtung der Pfarrei zu viel ist. Trotzdem ist Qualität ein Anliegen. Denkbar wäre auch, sich zunächst auf einzelne Qualitätskriterien zu konzentrieren, d. h. erst einmal mit sehr kleinteiligen Schritten zu beginnen. Nach und nach können dann weitere Felder dazu kommen.

- ◇ Suchen Sie sich 1 bis 5 Qualitätskriterien heraus und beginnen Sie mit diesen.
- ◇ Bewerten Sie sich selbst in einer Arbeitsgruppe und ziehen sich die Wahrnehmung anderer Personen hinzu.
- ◇ Entwickeln Sie mit Betroffenen geeignete Maßnahmen.
- ◇ Bringen Sie diese zur Umsetzung (Methoden siehe oben).
- ◇ Benennen Sie einen Beauftragten, der dafür sorgt, dass man sich in einem AK „Qualität“ in regelmäßigen Zeitabständen trifft, um die Umsetzung zu sichern und die Fortschritte zu beobachten. Korrigieren Sie, falls notwendig.
- ◇ Nach ca. einem Jahr könnten auf die gleiche Weise weitere Qualitätskriterien angegangen werden.

4.2 „Das geht bei uns nicht!?“

Vielleicht haben Sie das Gefühl, viele Qualitätskriterien können in Ihrer Situation nicht zur Anwendung gebracht werden. Möglicherweise ist es so, dass man momentan an vielen „Stellschrauben“ nicht drehen kann. Das ist immer wieder so. Aber vielleicht können Sie kleine Felder entdecken, wo sich die Arbeit lohnt und wo bereits jetzt Veränderung möglich ist. In ein paar Jahren kann man evtl. auch auf andere Dinge schauen.

4.3 Anfangen, wo man will!

Wichtig erscheint der Hinweis, dass man nicht bei der größten „Baustelle“ anfangen muss, auch wenn dies evtl. am meisten Effekt hätte.

Dagegen steht, dass man vor Ort die Motivation für einen langfristigen Prozess nicht verlieren sollte. Dann ist es besser, bald erste Ergebnisse zu produzieren und sich daran zu freuen, was schon verändert werden konnte. Wenn Sie nach einiger Zeit Erfahrungen haben, erschließen sich die anderen Themenfelder sicherlich umso leichter. Vergessen oder aufgeben sollte man diese natürlich nicht.

4.4 Haltungen

Vielleicht stresst den einen oder anderen, dass manches noch nicht so läuft wie es sollte oder dass man so viele Baustellen hat oder dass es nicht gleich positiv nach außen wirkt. Dazu hier ein paar Hinweise. Behalten Sie einen „kühlen Kopf“ und lehnen Sie sich zwischendurch einmal zurück – entspanntes Herangehen fördert die Nachhaltigkeit, denn Qualität kommt und wirkt nicht von heute auf morgen.

1. **Viele Dinge machen Sie bereits!** Sicherlich machen Sie bereits vieles richtig! Vielleicht müssen Sie z.B. nur noch dokumentieren, was man braucht, um eine Maßnahme zu organisieren, damit auch ein Nachfolger das ohne große Umschweife angehen kann.
2. **Langsam und klein anfangen!** Suchen Sie sich ein Feld, bei dem Sie gut anfangen können! Es gibt Dinge, die kann man zunächst nicht ändern. Möglicherweise ist das erst einmal ein kleiner Schritt, aber Sie machen sich auf den Weg.
3. **Bleiben Sie am Ball!** Wichtig erscheint, dass Sie auf einen ersten Schritt einen nächsten folgen lassen, z.B. dieses Jahr den ersten, nächstes Jahr den zweiten. Und dann ggf. ein Jahr Pause, um die Maßnahmen zu stabilisieren. Aber dann wieder weiter!
4. **Schauen Sie hin, ob es umgesetzt wurde oder justiert werden muss!** Bitte überlassen sie die Veränderung nicht ihrem Schicksal, sondern schauen Sie hin, ob die Maßnahme umgesetzt wird, ob sie brauchbar ist oder ob sie angepasst werden muss.
5. **Berichten Sie über „QE“ einmal im Jahr!** Qualitätsentwicklung verschwindet im Alltagsgeschäft gerne wieder unter all dem anderen. Planen Sie daher im zentralen pastoralen Gremium wie auch in der Runde der Hauptberuflichen einen Termin im Jahr (möglichst immer zum ungefähr gleichen Zeitpunkt), bei

dem das Team „QE“ über die Maßnahmen und Entwicklungen berichtet und seine Einschätzung abgibt sowie nötige Ansätze zum Fortschreiten benennt.

6. **Geben Sie sich Zeit!** Qualitätsentwicklung ist ein langfristiger Ansatz. Es wird einige Zeit, wohl ein paar Jahre brauchen, bis man sich den Qualitätskriterien annähert und bis sie so stabil sind, dass sie wahrnehmbar positive Wirkung entfalten.
7. **Holen Sie sich Unterstützung!** Nicht jeder hat z.B. schon mit Zielen gearbeitet. Andererseits gibt es vielfältige Beratungseinrichtungen oder erfahrene Personen, die einem zur Seite stehen können. Greifen Sie auf verschiedene Unterstützungssysteme zurück (vgl. Kontakt und Beratung, S. 44). Diese helfen Ihnen, einen solchen Veränderungsprozess zu gestalten.



„Ich bereite meinen Religionsunterricht mit Begeisterung vor. Es macht Spaß die Materialien gegenseitig auszutauschen.“

Monika E. (Religionslehrerin)

5 Kontakt und Beratung

Sie können sich bei weiterem Beratungsbedarf (z. B. Materialien, Gestaltung der Umsetzung, Begleitung, Fortbildungen) wenden an:

Dr. Thomas Wienhardt

pop.entwicklung@bistum-augsburg.de

Mobil: 0170 3329793

Tel. : 0821 3166-1515

homepage: www.kirche-entwickeln-beraten.de



Anmerkungen

1. Vgl. Wienhardt, Th. (2017): Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral, Würzburg.
2. Wie diese im Detail erfasst werden können, kann hier nicht erläutert werden, auch nicht, was im Einzelfall sinnvollerweise herangezogen werden sollte bzw. auf was man sich beschränken kann. Nähere Infos unter Kapitel 5.
3. Das Pastorale Qualitätsmodell adaptiert das EFQM-Modell.
4. Vgl. EFQM/DGQ (1999): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, S. 8–43.
5. Vgl. EFQM/DGQ (1999): Excellence bewerten. Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, S. 8–43; Gerull, P. (1999): Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): QS – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Nr. 24, S. 12–38.
6. Unterstützung zu Fragebögen bzw. Fragebögen selbst können unter Kapitel 5 erfragt werden.
7. Die Auswertung kann durch die Abteilung Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung vorgenommen werden. Kontakt unter Kapitel 5.
8. Entsprechende Literatur oder auch Begleiter können über den Kontakt unter Kapitel 5 angefragt werden.
9. Weiterbildungsangebote erfahren Sie über die Abteilung Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung.



Notizen

In der Reihe „**Theologisch–praktische Texte**“,
herausgegeben vom Generalvikar des Bischofs von Augsburg, ist bereits erschienen:

Heft 1 Konzeptionelles Arbeiten

Anregungen für Entscheidungsprozesse in der
Pastoral vor Ort

Autoren: Franz Schregle, Robert Ochs

Erschienen: 2011



Heft 2 Konflikte aktiv angehen und bewältigen

Orientierung, Einschätzung, Kenntnisse für die
Pastoral vor Ort

Autorin: Gertrud Brem

Erschienen: 2013

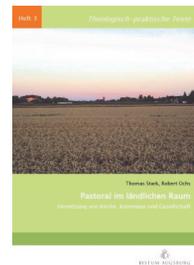


Heft 3 Pastoral im ländlichen Raum

Vernetzung von Kirche, Kommune und Gesellschaft

Autoren: Thomas Stark, Robert Ochs

Erschienen: 2016



Die Ausgaben können bestellt werden bei:

Personal-, Organisations- und Pastoralentwicklung
Thommstr. 24 a, 86153 Augsburg

Tel: 0821 3166–1501

Email: pop.entwicklung@bistum-augsburg.de

Theologisch-praktische Texte

Heft 4: Qualität in Pfarreien

Eine Veröffentlichung des
Generalvikars der Diözese Augsburg
www.bistum-augsburg.de



BISTUM AUGSBURG