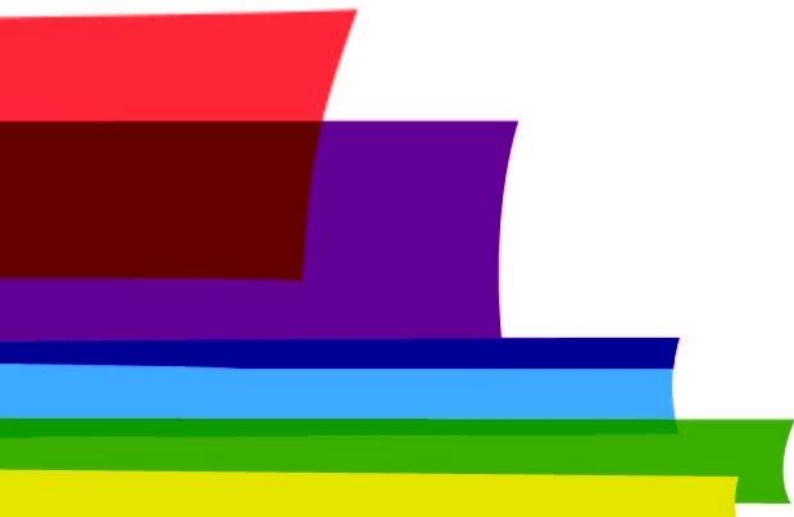


„Wirksamkeit des pastoralen Handelns“
Abschlussbericht des Teilprojektes



Projekt Bistumsentwicklung

Teilprojekt Wirksamkeit des pastoralen
Handelns (Qualitätsentwicklung)
Leitung: Betina Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	2
2	Einleitung.....	4
3	Qualitätsentwicklung in der Pastoral	6
4	Qualitätsinitiativen und –managementsysteme im pastoralen Kontext der Erzdiözese	7
5	Auswertung der Modellprojekte zur Wirksamkeit pastoralen Handelns.....	9
5.1	Auftrag der Modellprojekte	9
5.2	Die Modellprojekte.....	9
5.3	Die Arbeit in den Modellprojekten.....	10
5.4	Erkenntnisse und Empfehlungen der Modellprojekten	12
5.4.1	Das Zukunftsbild	12
5.4.2	Voraussetzungen für eine Qualitätsentwicklung in der Pastoral	13
5.4.3	Qualitätsfördernde Faktoren.....	13
5.4.4	Das „Werkbuch zum Zukunftsbild“ als Unterstützungsinstrument für Qualitätsentwicklung in der Pastoral	16
5.4.5	Notwendige Unterstützungsangebote	18
5.4.6	Verbindliche Standards	19
5.4.7	Qualitätsentwicklung in pastoralen Planungsprozessen.....	20
5.4.8	Faktoren, die eine regelmäßige Reflexion und Bewertung der pastoralen Praxis fördern	21
5.4.9	Vernetzung des Themas, damit es im Sinne des Zukunftsbildes wirken kann	22
5.4.10	Weitere Empfehlungen der Modellprojekte	23
6	Werkzeuge und Unterstützungsdienste für die Verständigung der Wirksamkeit pastoralen Handelns	24
6.1	Werkzeuge.....	24
6.2	Unterstützungsdienste	26
7	Fazit	27

1 Vorwort

Das Zukunftsbild betont, dass alle Angebote, sowohl die administrativen als auch die pastoralen, in guter und verlässlicher Qualität erbracht werden sollen.¹ Ziel dieses Teilprojektes, das vom 01. Juli 2015 – 30. Juni 2017 terminiert ist, war „eine verbindliche Verständigung über Qualität und Verlässlichkeit des pastoralen Handelns, welche sich an den Schlüsselthemen des Zukunftsbildes orientiert.“²

Um dieses Ziel zu erreichen, lautete der Auftrag für den Projektzeitraum:

- einen Verständigungsprozess über die näheren Umstände pastoralen Handelns sowie für Erfolge und Scheitern zu initiieren und Qualitätsmerkmale für pastorales Handeln zu beschreiben;
- die Praxistauglichkeit des „Werkbuches zum Zukunftsbild“ zu überprüfen;
- Werkzeuge und Unterstützungsdienste zu entwickeln, die ebenso eine dezentrale wie die diözesane Verständigung über die Wirksamkeit pastoralen Handelns ermöglichen;
- das Verfahren in drei Pastoralen Räumen zu erproben.

Mein ausdrücklicher Dank gilt allen Priestern, Diakonen, Gemeindereferentinnen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Modellprojekten, die viel Zeit aufgewandt haben, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und so die Grundlage für diesen Abschlussbericht geschaffen haben. Sie alle haben mir einen ehrlichen, authentischen Einblick in ihre pastorale Arbeit gewährt, mit viel Engagement und Herzblut am Thema gearbeitet sowie ihre Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung gestellt, um Impulse und Anregungen zu geben und Empfehlungen für die Weiterentwicklung dieses Themas zu formulieren. Nicht zuletzt haben sie mir viele schöne und bereichernde Erfahrungen gelungener und gelingender pastoraler Arbeit und Zusammenarbeit ermöglicht, für die ich von Herzen dankbar bin.

Danken möchte ich auch allen Gesprächspartnern, die mir Einblicke in ihre Qualitätsmanagementsysteme ermöglicht haben und den Teilnehmerinnen und

¹ vgl. Zukunftsbild S. 82

² Zukunftsbild, Anlage 1, S. 15

Teilnehmern der unterschiedlichsten Konferenzen auf Dekanats- und Diözesanebene, die mich eingeladen und zu einem konstruktiven Diskurs beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt den Herren Weihbischöfen und den Mitgliedern des „Arbeitskreises Wirksamkeit“³. Sie haben mich wesentlich bei der Arbeit unterstützt. Ihre fachliche Beratung hat wichtige, hilfreiche Impulse gegeben, Themen geweitet, neue Themen eröffnet und einen maßgeblichen Beitrag geleistet, die Vielzahl an Informationen und Eindrücken zu bündeln, einzuordnen und für den diözesanen Prozess aufzubereiten.

³ Es hat sich als besonders gewinnbringend erwiesen, diesen Arbeitskreis mit Priestern, Gemeindereferentinnen und Gemeindereferenten sowie haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten (pastoralen) Arbeitsfeldern und Ebenen zu besetzen.

2 Einleitung

Dass die Qualität und Wirksamkeit pastoraler und administrativer Arbeit in unserer Erzdiözese künftig eine bedeutsamere Rolle spielen soll, ist durch das Zukunftsbild gesetzt. Ebenfalls sind vier diözesanweit geltende Schwerpunktthemen (Handlungsfelder) benannt sowie Schlüsselthemen, die Haltungen einfordern und so zu Kriterien und Indikatoren für qualitative Arbeit werden (können). In den Gesprächen und Diskussionen, die ich in den letzten zwei Jahren mit unterschiedlichsten Gruppen, Gremien und Personen in der Erzdiözese geführt habe, zweifelt niemand an, dass die Arbeit in guter Qualität geleistet werden muss. Bei diesen Begegnungen, in denen ich es überwiegend mit Hauptamtlichen zu tun hatte, habe ich auch niemanden erlebt, der absichtlich schlechte Arbeit leistet. Festzustellen war aber, dass die Absicht, gute Arbeit zu leisten, nicht zwingend mit qualitativer Arbeit, einer guten Wirkung und „Wachstum“ im Sinne des Zukunftsbildes einhergeht. Die Gründe für mangelnde Qualität sind vielfältig, aber aus meiner Sicht nicht bewusst initiiert. Die Wirkungen mangelnder Qualität sind dagegen oft fatal.

So positiv wie die Einstellung zur qualitativen Arbeit war, so zurückhaltend bis ablehnend waren mitunter die Reaktionen, wenn Worte wie „Qualitätsentwicklung“ oder „Qualitätsmanagement“ gefallen sind. Hier scheiden sich die Geister. Bei den Hauptamtlichen gibt es Befürworter, die in einem diözesanweiten Qualitäts-Managementsystem eine (große) Chance für die pastorale Arbeit sehen, aber auch solche, die es als Kontroll-, Reglementierungs- und Sanktionsinstrument für ihre Kolleginnen und Kollegen erhoffen.

Bei den Ablehnern sind die Gründe vielfältiger. Einige sind nicht grundsätzlich dagegen, haben aber Angst, dass es wieder ein zusätzlicher Prozess wird, dem sie nicht gewachsen sind. Anderen ist ein derartiger Prozess zu wenig theologisch-spirituell, zu bürokratisch; sie haben Sorge, dass man zu sehr um sich selber kreist. Sie bezweifeln, dass es gelingt, einem aus der Industrie stammenden System einen neuen Referenzrahmen zu geben, der mit der pastoralen Wirklichkeit kompatibel ist.

Und nicht zuletzt gibt es auch Personengruppen, die dieses systematische Instrument grundsätzlich ablehnen, weil sie keinen Sinn und Nutzen darin sehen.

Bei den Ehrenamtlichen sind diejenigen eher skeptisch bis ablehnend, die in Industrie und Verwaltung tätig sind und in diesem Kontext Erfahrungen mit einem Qualitäts-

managementsystem gemacht haben. Sie befürchten zu viel Kontrolle und Bürokratie, Einschränkung der Flexibilität und wenig Praxisbezug, denken sofort an Audits und Zertifizierungsprozesse, die nach ihrer Erfahrung mit viel Druck und Stress verbunden sind.

Gruppen und Personen, die einem Qualitätsmanagementsystem in der Erzdiözese positiv gegenüberstehen und sich z.T. auch schon intensiv damit auseinandergesetzt haben, sind eher auf der Dekanats- und Diözesanebene zu finden. Hier möchte ich ausdrücklich die Dekanatsreferenten, die Jugend- und Erwachsenenverbände und den Arbeitskreis der Offenen Jugendfreizeitstätten erwähnen. Auf der Ebene der pastoralen Räume waren in erster Linie Kleriker und pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die gute Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen im Kontext von Kindergarten und Schule hatten (KTK-Gütesiegel, QA NRW) und natürlich die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Modellprojekten. Großes Interesse, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, war in den Ausbildungskursen für die pastoralen Berufe festzustellen (Gemeindeassistenten im 1. und 2. Ausbildungsjahr, Pastoralkurs 2015-2017).

Besonders emotional wurde es stets in der Diskussion um die Frage der Wirksamkeit von Gottesdiensten und, ob und wie die Qualität von Gottesdiensten messbar ist. Auch in diesem Fall gibt es kein einheitliches Meinungsbild. Skepsis und Ablehnung ist vorrangig bei jüngeren Priestern zu spüren. Die Frage, was bei der Subjektivität des eigenen Empfindens hier objektive Kriterien sein könnten, hat mitunter zu heftigen Auseinandersetzungen geführt. Deutlich wurde, dass die Empfehlungen des Zukunftsbildes als Prüfkriterien nicht ausreichen und wenig hilfreich sind. Einigkeit besteht darin, dass wichtigster Gesichtspunkt die würdige Feier der Eucharistie am Sonntag sein muss. Aber bei den Kriterien, die dann im Zukunftsbild benannt werden, wird das Dilemma deutlich. Den einen sind die Kriterien zu wenig konkret, den anderen zu wenig theologisch und wieder anderen zu sehr auf Einhaltung von Regeln fokussiert.

Der „Arbeitskreis Wirksamkeit“ hat sich intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt, in einem Workshop konkretere Kriterien erarbeitet und ein Arbeitsblatt zur Überprüfung entwickelt. Dieses Arbeitsblatt ist allerdings bisher nur im Arbeitskreis erprobt und wird in der derzeitigen Diskussion kaum helfen, die Polaritäten aufzubrechen. Die Auseinandersetzung im Arbeitskreis hat aber gezeigt, dass es möglich ist, konkrete,

operationalisierbare Qualitätsmerkmale zu benennen. Auch bei dem Workshoptreffen, zu dem Msgr. Tuszynski haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen hatte, ist es gelungen, Qualitätsmerkmale zu beschreiben, es hat aber nicht dazu geführt, allgemein verbindliche Kriterien zu empfehlen. Dies war allerdings auch nicht Ziel des Tages. Ein erprobtes Mittel, die Wirksamkeit von Gottesdiensten zu überprüfen, kommt aus dem Projekt der lokalen Kirchenentwicklung: „Evaluation von Liturgien“. Ob dies für die gesamte Erzdiözese übertragbar ist, müsste mit den entsprechenden Fachleuten und Zuständigen für den Bereich Liturgie beraten werden. Die zentrale Bedeutung der Gottesdienste, vor allem der Eucharistiefeier, und die Emotionalität, mit der Auseinandersetzung verbunden ist, machen jedoch deutlich, dass hier akuter Handlungsbedarf besteht.

Weitaus einfacher als beim Thema Gottesdienste war es, für andere pastorale Arbeitsfelder Qualitätsmerkmale zu beschreiben. Hier haben vor allem die Modellprojekte und der „Arbeitskreis Wirksamkeit“ geholfen, Faktoren zu identifizieren, die zu einer guten, gelingenden pastoralen Arbeit beitragen. Ihrer intensiven Auseinandersetzung ist es zu verdanken, dass konkrete Empfehlungen ausgesprochen werden können, die für die weitere Beratung und anstehende strategische Entscheidungen auf Bistumsebene zur Verfügung stehen und im Folgenden erläutert werden.

3 Qualitätsentwicklung in der Pastoral

Das Thema „Qualitätsentwicklung in der Pastoral“ beschäftigt momentan viele Diözesen in Deutschland und darüber hinaus. Namhafte Autoren haben sich in den letzten Jahren intensiv damit auseinandergesetzt und propagieren die Einführung solcher Systeme.

Prof. Dr. Christoph Jacobs und Prof. Dr. Isidor Baumgartner haben bereits 2014 ein „Pastorales Gütesiegel für (Leitungs-)handeln in Gemeinden und Pastoralem Raum“ entwickelt und erprobt. Eingeführte und ausgewertete Erfahrungen gibt es im Erzbistum Freiburg (LEVI⁴) und der Erzdiözese Wien (Projekt Qualitätsentwicklung in

⁴ LEVI = Lernen, Entwickeln, Vereinbaren, Inspirieren, seit 2009 ein Instrument der Visitation und Gemeindeentwicklung im Erzbistum Freiburg

der Pastoral). Intensive Initiativen sind in den evangelischen Landeskirchen zu beobachten. Vorreiter ist hier die Landeskirche von Hannover, mit einer „Fachstelle für Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Regionen“ und einem eigenen „Institut für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst“.

Alle bekannten Modelle haben die gleiche Intention, basieren auf dem EFQM- Modell⁵, sind aber im Umfang sehr unterschiedlich. Nutzbar wäre für unsere Erzdiözese das pastorale Gütesiegel von Prof. Jacobs und Prof. Baumgartner, aber nicht im Sinn eines für alle verbindlichen QM-Systems, sondern im Sinn eines Methodentools, d.h. als eine Möglichkeit, Qualität in den Pastoralen Räumen zu entwickeln. Alle anderen Modelle scheinen, auf dem Hintergrund des Zukunftsbildes, zum jetzigen Zeitpunkt nicht übertragbar und nicht empfehlenswert. Sie sind sehr umfangreich und ohne zusätzliches Personal und qualitative Begleitung und Unterstützung nicht leist- und umsetzbar. Zudem gibt es bisher keine Erkenntnisse darüber, ob diese Modelle die Wirksamkeit pastoraler Arbeit erhöhen und wirklich zu Wachstum führen.

4 Qualitätsinitiativen und –managementsysteme im pastoralen Kontext der Erzdiözese

Qualitätsentwicklung muss in unserer Erzdiözese nicht neu erfunden werden. Für viele Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft ist Qualitätsentwicklung inzwischen selbstverständlich. Viele Kindertageseinrichtungen sind nach dem KTK-Gütesiegel zertifiziert. Krankenhäuser, Altenheime, der ganze Bildungsbereich arbeiten auf der Grundlage EFQM-gestützter Qualitätsmanagementsysteme. Der Einsatz von Qualitätsbeauftragten und Zertifizierungsprozesse mit den dazugehörigen Audits, sind in diesem Kontext mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Entscheidende Gründe, diese Modelle einzuführen, waren eindeutig staatliche Vorgaben und Wettbewerbsfähigkeit.

Das German CIM – Modell des Caritas-Verbandes setzt den Focus etwas anders. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, über Identitätsstiftung und Profilbildung Qualität (in

⁵ EFQM=European Foundation for Quality Management. Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein auf drei Säulen aufgebautes Unternehmensmodell (Menschen, Prozesse, Ergebnisse), das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht und, um eine dauerhafte Exzellenz zu erzielen, alle Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Veränderungsprozess einbindet.

kirchlichen Krankenhäusern) zu entwickeln. Nach der Projektphase 2012-2015 stellt das Erzbistum Paderborn den kirchlichen Krankenhäusern German-CIM 2.0 inzwischen als Regelangebot zur Verfügung. Beeindruckend an diesem Modell ist, dass im Gegensatz zum EFQM-Modell, das zwar auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbezieht, hier von vorneherein Reflexions- und Auseinandersetzungsprozesse hierarchieübergreifend stattfinden.

Rückmeldungen in den Gesprächen mit Verantwortungsträgern in diesen Bereichen waren:

- *Qualitätsmanagement ist durchaus positiv, kostet aber Zeit und Geld und erhöht zunächst den Arbeitsaufwand, bevor der Nutzen sichtbar und spürbar wird.*
- *Der von staatlicher Seite geforderte Qualitätsnachweis erhöht die Bereitschaft sich dem Prozess zu stellen. Dies geschieht aber nicht zwingend in einer Überzeugung, dass es sinnvoll und nutzbringend ist, sondern eher dahingehend, dass es keine Alternative gibt, weil eine Verweigerung negative Auswirkungen im Wettbewerb hätte und ggf. sogar existenzbedrohend wäre.*

Alle in diesem Kontext eingeführten Modelle erfordern zusätzlichen Personaleinsatz auf einer übergeordneten Ebene⁶ für Ausbildung, Koordination und Begleitung der Einrichtungen sowie Qualitätsverantwortliche vor Ort.

⁶ Im Fall unserer Erzdiözese, beim Diözesan-Caritasverband und der Schulabteilung des Generalvikariates

5 Auswertung der Modellprojekte zur Wirksamkeit pastoralen Handelns

5.1 Auftrag der Modellprojekte

Der Auftrag für die Modellprojekte ist im Zukunftsbild (Anlage1) beschrieben. Er lautet:

- *Die Praxistauglichkeit des „Werkbuches zum Zukunftsbild“ zu überprüfen.*
- *Die pastorale Arbeit zu reflektieren und zu bewerten, im Blick auf*
 - *konkrete pastorale und konzeptionelle Entscheidungen,*
 - *die näheren Umstände pastoralen Handelns und die Faktoren für Erfolge und Scheitern.*
 - *Die Erfahrungen auszuwerten und Empfehlungen für verbindliche diözesane Qualitätsstandards zu beschreiben.*

5.2 Die Modellprojekte

Ende Juni 2015 wurden über die Leiter der Pastoralen Räume und Pastoralverbände alle Mitglieder der Pastoralteams, der Pastoralverbandsräte bzw. Gesamtpfarrgemeinderäte angeschrieben und eingeladen, sich als Modellprojekt für das Thema „Wirksamkeit“ zu bewerben, um durch ihre Erfahrungen einen Beitrag zur diözesanen Weiterentwicklung zu leisten. Die Form der Modellprojekte sollte auch ein Zeichen für die Kultur des voneinander und miteinander Lernens sein und hat sich als Qualitätsmerkmal bewiesen.

Neun Pastoralverbände haben ihr Interesse bekundet und sich beworben. Aus diesen Bewerbungen wurden die Pastoralverbände Attendorn, Balve-Hönnetal und Dortmund-Ost als Modellprojekte ausgesucht. Allen anderen Bewerbern wurden in Zusammenarbeit mit den Dekanaten Alternativangebote gemacht.⁷ Die große Bereitschaft der Dekanatsreferenten, diesen Prozess zu unterstützen, darf hier nicht unerwähnt bleiben.

⁷ Dass diese Angebote dann doch nicht in der Form stattgefunden haben, wie geplant, ist nicht dem Engagement der Dekanatsreferenten geschuldet sondern liegt an anderen Faktoren.

5.3 Die Arbeit in den Modellprojekten

Der Start war für alle Modellprojekte im September 2015. Die Zusammenarbeit hat sich unterschiedlich entwickelt, sowohl was die Zielgruppen betrifft als auch die Intensität der Begleitung. Die Schwerpunkte lagen deutlich in der Begleitung der Pastoralteams. Mit dem Pastoralteam in Attendorn haben monatliche Treffen und darüber hinaus zwei Klausurtage stattgefunden. In den Pastoralteams in Balve-Hönnetal und Dortmund-Ost fand die Begleitung in größeren Abständen, in Form von Klausurtagen und im Rahmen der Dienstgespräche, statt. Die Gesamtpfarrgemeinderäte in Balve-Hönnetal und Dortmund-Ost und der Pastoralverbandsrat in Attendorn haben in der Modellphase ihre Pastoralvereinbarung überprüft und in weiteren Sitzungen hilfreiche Impulse und Anregungen zur Handhabbarkeit des Werkbuches gegeben. Einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn gab es durch die Innovationswerkstatt „Wahn.Sinn.Glaube“ im Pastoralen Raum Attendorn und die Mitarbeitenden in den Pfarrbüros im Pastoralverbund Balve-Hönnetal, die die Anwendbarkeit des Werkbuches auf die Arbeit im Pfarrbüro und zum Thema Dienstleistungspastoral überprüft haben. Mit allen Zielgruppen fand ein Auswertungsgespräch statt, um die Erkenntnisse zu bündeln und Empfehlungen auszusprechen.

In der Bündelung der Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen geben die Modellprojekte konkrete Antworten auf die Evaluationsfragen des Teilprojektes:

- *Wie kann eine verbindliche Verständigung über Qualität und Verlässlichkeit des pastoralen Handelns gelingen?*
- *Welche Rahmenbedingungen sind nötig?*
- *Ist das „Werkbuch zum Zukunftsbild“ als Unterstützungsinstrument hilfreich?*
- *Welche zusätzlichen Unterstützungsangebote sind erforderlich?*
- *Brauchen wir verbindliche Standards, und auf welcher Ebene müssen verbindliche Standards entwickelt werden?*
- *Wie kann Qualitätsentwicklung in pastorale Planungsprozesse integriert werden?*
- *Wie kann regelmäßige Reflexion und Bewertung der pastoralen Praxis gefördert werden?*
- *Wie/wo muss das Thema vernetzt werden, damit es im Sinne des Zukunftsbildes wirken kann?*

Die Bedingungen für die Frage nach Qualität und Wirksamkeit waren in allen Modellprojekten gut bis sehr gut, so dass es relativ leicht war, Kriterien und Faktoren zu identifizieren und zu beschreiben, die eine gute Qualität der Arbeit ermöglichen. Schwierigkeiten und qualitätshemmende Faktoren kamen eher von außen, durch Personalveränderung und/oder lange Behörden- und Entscheidungswege.

Die wichtigsten qualitätsfördernden Faktoren in diesem Zusammenhang sind demnach:

Im Blick auf das Pastoralteam:

- *Eine kompetente Leitung,*
- *vertrauensvoller, wertschätzender Umgang mit Unterschiedlichkeit im Team,*
- *ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten.*

Im Blick auf die Gremien:

- *Eine partizipative Grundhaltung,*
- *Gestaltungsmöglichkeiten,*
- *Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung durch die Hauptamtlichen.*

Alle Modellprojekte waren von Personalveränderungen betroffen und mussten sich mit der Frage nach wirksamer Pastoral angesichts weniger werdender Ressourcen auseinandersetzen. Ausnahmslos haben sie sich dieser Herausforderung konstruktiv und lösungsorientiert gestellt. Als Fazit in Bezug auf Qualitätsentwicklung beschreiben jedoch alle:

- *Wenn die Qualität der Arbeit gehalten werden und sich entwickeln soll, hat der Personalabbau Grenzen.*
- *Bei aller Realitätsnähe und positiver Einstellung zur Veränderung, sind die Grenzen der Belastbarkeit erreicht.*
- *Ressourcenverringering und Qualität auf dem Niveau zu halten, kostet seinen Preis.*

Modellprojekt zu sein, war für alle drei Pastoralverbände mit einer hohen zeitlichen Belastung verbunden. Es ist nicht immer gelungen, bestehende Termine und

Veranstaltungen zu nutzen, um das Thema einzuspielen. Sowohl die Haupt- als auch die Ehrenamtlichen mussten zusätzliche Zeit investieren.

Nach meiner Einschätzung sind die drei Modellprojekte für unser Erzbistum nicht repräsentativ; es liegen keinerlei Erkenntnisse vor, wie Qualitätsentwicklung gelingen kann, wenn die Bedingungen vor Ort eher schwierig oder konflikthaft sind.

5.4 Erkenntnisse und Empfehlungen der Modellprojekten

Die Erkenntnisse und Empfehlungen beruhen auf

- *den Rückmeldungen zum Ende der gemeinsamen Sitzungen/Veranstaltungen,*
- *den Ergebnissen der Klausurtage zur Überprüfung der Pastoralvereinbarungen und*
- *den Auswertungen der Modellprojekte.*

5.4.1 Das Zukunftsbild

Das Zukunftsbild wird in allen Modellprojekten begrüßt und positiv bewertet. In Bezug auf den Aneignungsprozess gibt es allerdings das Empfinden, dass zu viel auf einmal auf den Weg gebracht ist und dadurch der Druck, vor allem für die Pastoralteams, enorm erhöht wird. Das folgende Zitat beschreibt dieses Empfinden treffend:

„Ich habe das Gefühl, wir haben eine Baustelle aufgemacht und der Architekt hat alle Handwerker gleichzeitig bestellt. Die Bodenplatte ist noch nicht gegossen, aber sowohl die Installateure als auch die Dachdecker sind schon da und wollen arbeiten.“

Die Modellprojekte empfehlen, bei der Aneignung des Zukunftsbildes die Prozesshaftigkeit ernst zu nehmen, Geschwindigkeiten und Unterschiedlichkeiten zu beachten und Freiheiten zum Experimentieren zu ermöglichen. Dies würde sich ihrer Einschätzung nach deutlich qualitätsfördernd auswirken. Festgemacht wurde dies an den Erfahrungen im Prozess zur Pastoralvereinbarung:

- *Veränderung geht nur in kleinen Schritten.*

- *Die Menschen mitzunehmen, heißt die Menschen ernst zu nehmen (auch in ihrem Widerstand und mit ihren Verlustängsten).*
- *Es war gut, dass wir im pastoralen Prozess so viel Freiheit hatten; es gab noch nicht so viele Bestimmungen.*

5.4.2 Voraussetzungen für eine Qualitätsentwicklung in der Pastoral

Die Modellprojekte haben Faktoren und (Rahmen-) Bedingungen (Qualitätsmerkmale) aufgezeigt, die Voraussetzung für eine Qualitätsentwicklung sind und somit die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der pastoralen Arbeit erhöhen können. Die Erkenntnisse sind:

- *Die Qualitätsoffensive ist „Chefsache“, d.h. in erster Linie Leitungs- und Führungsaufgabe. Sie muss von oberster Stelle gewollt, initiiert und unterstützt werden, das gilt für alle Ebenen und Bereiche.*
- *Qualitätsentwicklung in der Pastoral*
 - *ist eine Frage der Haltungen. Wer an den Haltungen arbeitet, arbeitet auch am Thema Qualität,*
 - *erfordert zielorientiertes Arbeiten und die Bereitschaft zu lernen,*
 - *gelingt dann, wenn es ein Reflexions- und Entwicklungsinstrument ist, das nicht missbraucht wird,*
 - *gelingt besser in einer positiven Grundhaltung.*
 - *ist das Ergebnis von ernsthaften Verständigungsprozessen.*

5.4.3 Qualitätsfördernde Faktoren

Als wichtige, qualitätsfördernde Faktoren werden Grundvertrauen und Interesse, eine gute Teamkultur, die Qualität der Struktur und eine wertschätzende, vertrauensvolle Zusammenarbeit benannt.

Grundvertrauen und Interesse

Das Thema Vertrauen hat in der Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität und Wirksamkeit eine zentrale Rolle gespielt und betrifft alle Ebenen der Erzdiözese.

Besonders auffällig sind die Forderung nach Vertrauen von Seiten des Erzbischofs/ der Behörde und das gefühlte Misstrauen, das man von dieser Seite empfindet. Dieses Empfinden wurde sowohl von den Haupt- als auch von den Ehrenamtlichen benannt, durch Äußerungen wie:

- *Es braucht ein Grundvertrauen des Bischofs und der Behörde in die Basis, dass wir das, was wir tun, gut und verantwortungsvoll machen.*
- *Das Vertrauen ins Ehrenamt muss auch von oben gestärkt werden.*
- *Es braucht die Sicherheit, dass die Entscheidungen vor Ort von der Leitungsebene in Paderborn mitgetragen werden.*
- *Vertrauen in Basis! Wer etwas macht hat auch die Macht!*
- *Es braucht ein Signal des Vertrauens in die Menschen und ihre Arbeit.*
- *Echte Dialogbereitschaft, Vertrauen und Wertschätzung müssen auch für uns an der Basis spürbar sein.*

Die Forderung nach Grundvertrauen geht einher mit der Forderung nach wirklichem Interesse (*inter-esse*) an der Arbeit (in den Pastoralen Räumen und der Pastoralteams) von Seiten der Diözesanleitung.

Teamkultur

Eine gute Teamkultur wird ebenfalls in allen Modellprojekten als Bedingung genannt. Hier denken und handeln die Projekte schon deutlich über das Pastoralteam hinaus. Die Kriterien und Indikatoren, die sie für die Teamkultur im Pastoralteam beschreiben sind in allen drei Pastoralverbänden auf die Zusammenarbeit mit den ehrenamtlichen Gremien übertragbar:

- *Unterschiedlichkeit ernst- und annehmen in grundsätzlicher Wertschätzung,*
- *miteinander statt übereinander zu reden,*
- *die Fähigkeiten nutzen, die da sind,*
- *trotz Unterschiedlichkeit eine gemeinsame Linie haben.*

Darüber hinaus gibt es in den Modellprojekten Gemeinsamkeiten, die nicht explizit als qualitätsfördernd benannt wurden, vermutlich, weil sie eine unverzichtbare Selbstverständlichkeit in diesen Pastoralteams sind:

- *Wöchentliche Dienstgespräche mit Tagesordnung und Protokoll,*
- *gemeinsame Teamklausuren zur Reflexion und zur inhaltlichen und strategischen Planung,*
- *Glaubensgespräche und Gebet.*

Die Qualität der Struktur

Die Modellprojekte haben gezeigt, dass geklärte, transparente Abläufe und Zuständigkeiten und verständigte Regelungen zu Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht nur die Arbeit erleichtern sondern auch deutlich die Motivation, Verbindlichkeit und Wirksamkeit erhöhen. Indikatoren, an denen man das festmachen kann, reichen von Einladungen zu Sitzungen, klaren Zeitstrukturen, verbindlichen Ansprechpartnern bis zu Aufgabenbeschreibungen für konkrete Dienste und Projekte.

Wertschätzende Zusammenarbeit

Die wertschätzende Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ist in allen Modellprojekten Garant für qualitative und nachhaltige Arbeit.

Indikatoren sind hier vor allem:

- *gegenseitiges Vertrauen,*
- *Zuversicht und Zutrauen,*
- *Angstfreiheit,*
- *Partizipation,*
- *ziel- und ergebnisorientiertes Arbeiten,*
- *ein Pastoralteam, das loslassen kann, delegiert, wirklich Verantwortung überträgt und da unterstützt, wo es nötig ist,*
- *gemeinsame Lern- und Hörbereitschaft,*
- *die Erfahrung der Gremienvertreter, wir können wirklich mitgestalten und mitentscheiden,*
- *Verantwortungsträger, die ihre Arbeit ernst nehmen und gut vorbereitet sind,*
- *Verständigung darüber, wie man sich gegenseitig stärkt und was in Krisen hilft.*

5.4.4 Das „Werkbuch zum Zukunftsbild“ als Unterstützungsinstrument für Qualitätsentwicklung in der Pastoral

Der erste Eindruck des Werkbuches war in allen Modellprojekten wenig motivierend. Es brauchte viel Erklärung und Werbung, um sich überhaupt darauf einzulassen. Dennoch gab es hilfreiche und wichtige Empfehlungen für die Überarbeitung, die man kurz zusammenfassen kann:

- *Weniger ist mehr,*
- *eher ein Baukasten mit Fragen und Methoden für konkrete Themen und Anliegen,*
- *sprachliche Überarbeitung,*
- *keine Hochglanzbroschüre, die flächendeckend an alle Pastoralen Räume geschickt wird, sondern Downloadmöglichkeiten im Internet und Hinweise, wenn es zusätzliches Material/zusätzliche Tools gibt.*

Am intensivsten hat das Pastoralteam von Attendorn mit dem Werkbuch gearbeitet. Das Team hat sich mit den Impulsen zur Orientierung (1. Teil des Werkbuches) auseinandergesetzt und gute Anregungen für die Überarbeitung gegeben. Das Pastoralteam hat diese Form als hilfreiche Unterstützung zur Teamentwicklung empfunden, außerdem als eine gute Möglichkeit, an Haltungen zu arbeiten und Sensibilität für Wachstum zu entwickeln. Für die „Praxistauglichkeit“ weisen sie auf folgendes hin:

- *Die Auseinandersetzung mit den Impulsfragen setzt ein Grundvertrauen und einen wertschätzenden Umgang voraus.*
- *Eine Moderation von außen ist unterstützend und empfehlenswert.*
- *Die Auseinandersetzung mit den Impulsfragen braucht Zeit.*

Die Standards und Indikatoren (2. Teil des Werkbuches) konnten für die „Überprüfung der Dienstleistungspastoral“ im Modellprojekt Balve genutzt werden. Aber auch hier mussten, wie bei allen anderen Themen und Zielgruppen, im Vorfeld „Filter“ angelegt bzw. Arbeitsblätter entwickelt werden. Die jährliche Klausur des Pastoralteams mit den Mitarbeitenden in den Pfarrbüros, um die Arbeit und Zusammenarbeit zu reflektieren

und zu optimieren, ist im Pastoralverbund Balve-Hönnetal seit einigen Jahren selbstverständlich. Die Kriterien aus dem Werkbuch haben lediglich geholfen, dies zu systematisieren.

Motivierend war die Erkenntnis, dass viele Dinge gut funktionieren und geregelt sind sowie Verbesserungspotentiale zu identifizieren und konkrete Vereinbarungen dazu zu treffen.

Hilfreich und unterstützend wurde in diesem Kontext die Zusammenarbeit mit der Außendienstmitarbeiterin erfahren. Hier wurden qualitätsfördernde und unterstützende Aspekte deutlich, die ausbaufähig sind. Dies betrifft nicht nur die fachliche Kompetenz und die Kenntnis über den Raum, sondern ebenfalls die kontinuierliche personelle Präsenz.

Auch wenn die Überprüfung der eigenen Arbeit zu einer intensiven Auseinandersetzung, konstruktiven Gesprächen und konkreten Vereinbarungen geführt hat, ist zusammenfassend festzustellen, dass

- *die Arbeit auf der Grundlage des EFQM-Modells sehr zeitaufwendig ist, sowohl was die Vorbereitung als auch was die Durchführung und Nachbereitung betrifft,*
- *die Sprache im Werkbuch schwer verständlich ist und oft „Übersetzung“ und Erklärung bedarf,*
- *eine Moderation unverzichtbar ist, da die Erkenntnisse gebündelt und auf eine Metaebene gehoben werden müssen, um zukunfts- und richtungsweisende Konsequenzen zu ziehen und Entscheidungen zu treffen.*

Bei allen anderen Zielgruppen wäre der Einsatz des EFQM-Modells kontraproduktiv gewesen. Gründe hierfür waren u.a. zu zeitaufwändig, umfangreich, kompliziert, schwer verständlich und der falsche Zeitpunkt.

Beraterische Fragen waren hier wesentlich hilfreicher, die Wirksamkeit des pastoralen Handelns zu überprüfen.⁸

⁸ s.a. 5.4.7 Qualitätsentwicklung in den Pastoralen Planungsprozessen

5.4.5 Notwendige Unterstützungsangebote

Eine weitere Erkenntnis ist, dass vermutete und beabsichtigte Unterstützungs-Instrumente der Diözesanebene (z.B. Konzepte, Beauftragte, aber auch Fortbildungen) an der Basis eher den Druck erhöhen und als Belastung empfunden werden, als dass sie hilfreich und unterstützend wirken. Es ist ein grundsätzlicher Vorbehalt gegen „Papier aus Paderborn“ festzustellen.

Dennoch gibt es auch gute Erfahrungen. Diese beziehen sich aber vorrangig auf konkrete Projekte und Anliegen, z.B. Jugendkirche in Balve, Gemeindeberatung und die Unterstützung durch das Dekanat.

Der Bürokratieaufwand wird, vor allem für eine finanzielle Unterstützung von Projekten, als zu hoch empfunden. Die Möglichkeit zu experimentieren empfindet man, durch Regelungen und aufwändige Anträge, als eingeschränkt bzw. nicht wirklich gegeben.

Deutliche Kritik gibt es hinsichtlich der zu erstellenden Schutzkonzepte und bezüglich der Beauftragten für die Handlungsfelder. Hier werden die „Anforderungen aus Paderborn“ als sehr hoch empfunden und sind mit dem Gefühl verbunden, alleine gelassen zu werden. Dies wurde besonders im Zusammenhang mit Fortbildungen im Rahmen der Schutzkonzepte konkretisiert.⁹

Unterstützung braucht es hinsichtlich der Frage: „Was streichen wir?“ Diese Frage bringt alle Pastoralteams, aber auch die Gremien, an ihre Grenzen. Die Möglichkeit über diözesane Regelungen Entlastung zu bringen, wird als nur begrenzt hilfreich angesehen. Hier braucht es vor allem personelle und beraterische Unterstützung für intensive Verständigungsprozesse vor Ort.

Alle Modellprojekte empfehlen eine veränderte Haltung im Blick auf die Unterstützungsangebote. Die Empfehlung geht dahin, im Sinne des Subsidiaritätsprinzips zu handeln. Diese Forderung gilt für alle Ebenen, vor allem aber für die Diözesanebene. Hier wird deutlich ein Zugehen auf die jeweilige Zielgruppe gewünscht, mit den Fragen:

⁹ Dass die Schutzkonzepte so deutlich benannt wurden liegt vmtl. auch daran, dass die Pastoralverbände zum Zeitpunkt der Auswertung der Modellprojekte sehr damit beschäftigt waren.

- *Was wirst du/werdet ihr tun, um die Wirksamkeit der pastoralen Angebote zu sichern/weiterzuentwickeln?*
- *Was können wir (auf Ebene des Pastoralteams, Diözesanebene, Dekanatsebene) tun, um dich dabei zu unterstützen?*

Unterstützungsangebote, die als hilfreich und qualitätsfördernd eingeschätzt werden sind:

- *Moderation und Begleitung in den Prozessen (Pastoraler Prozess, Qualitätsentwicklung, ...);*
- *FAQ's, um dieselben Fragen/Themen/Anliegen und Lösungsoptionen zu heben (Wie haben andere das Problem gelöst?),*
- *Methoden, Materialtools, Austauschbörsen, auf die alle (Haupt- und Ehrenamtliche) zugreifen können.*

5.4.6 Verbindliche Standards

Im Blick auf verbindliche Standards sehen die Modellprojekte das Zukunftsbild mit den darin beschriebenen Schwerpunkten und Haltungen als „gesetzte Standards“ an und somit als Orientierung und „Folie“, um die eigene Arbeit zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Zusätzliche Standards und Regelungen sind nach ihrer Einschätzung auf Diözesanebene nicht nötig. Die Empfehlung geht dahin, dass alle Ebenen (auch die Dekanats- und Diözesanebene) entsprechende Kriterien für ihre Ebene entwickeln und kommunizieren müssen. D.h. es braucht eine (erneute) Bestätigung, dass die Standards durch das Zukunftsbild gesetzt sind und Kriterien für die Erfüllung auf allen Ebenen entwickelt werden müssen.

Zwar sind auch Äußerungen gefallen, wie: *„Es wäre manches einfacher, wenn der Erzbischof das entscheiden, bzw. regeln würde“*, z.B. in der Frage nach Fusionen, oder Regelungen bzgl. der Gottesdienste. Hier handelt es sich aber um einzelne Äußerungen, die weder als Tendenz noch als Empfehlung aller Modellprojekten zu werten sind. Solche Äußerungen weisen aber auf die Themen, Probleme und Ambivalenzen hin, denen die Pastoralteams und die Gremien ausgesetzt sind.

Die Ambivalenz erhöht sich durch den Wunsch nach Entscheidungsfreiheit vor Ort und die damit verbundene Tatsache, dass es „raumnah“ andere Regelungen und Kriterien geben kann, die zu Irritationen führen und ggf. mit Konflikten behaftet sind.

Die Konflikthaftigkeit dieser Ambivalenzen ist den Modellprojekten bewusst und wurde besonders deutlich in der Frage der Sakramentenvorbereitung und dem territorialen bzw. kategorialen Personaleinsatz.

Auch für die Arbeit im Pfarrbüro sind eher weniger diözesane Standards gefordert. Als die wichtigsten Grundlagen für die qualitative Arbeit werden benannt:

- *die Ausstattung,*
- *die Menschen, die dort arbeiten,*
- *das Miteinander und*
- *die Qualifikation der Mitarbeiter.*

Zudem empfehlen die Mitarbeitenden in den Pfarrbüros, dass auf Diözesanebene Bereiche, Dienste, Angebote festgelegt werden, für die in jedem Pastoralen Raum Qualitätsstandards, Kriterien und Wege der Überprüfung beschrieben werden müssen.

5.4.7 Qualitätsentwicklung in pastoralen Planungsprozessen

In allen drei Modellprojekten hat sich gezeigt, dass es sich lohnt und es ein guter Zeitpunkt/eine gute Gelegenheit ist, das Thema Wirksamkeit im Zusammenhang mit der Überprüfung und Fortschreibung der Pastoralvereinbarung zu bearbeiten.

Dieser Zeitpunkt ermöglicht sowohl die Überprüfung der Zielerreichung, die Identifizierung von förderlichen und hinderlichen Faktoren als auch die Wahrnehmung der Wirksamkeit und des Erfolges. Die Fortschreibung der Pastoralvereinbarung lässt zudem einen Abgleich mit den aktuellen Herausforderungen zu und eine Ausrichtung an Anforderungen des Zukunftsbildes.

Außerdem ist hierbei die Möglichkeit gegeben, ressourcenorientiert, verschiedene Prozesse (pastorale Planungs-, Qualitäts-, Aneignungsprozesse) miteinander zu verbinden. Es ist zu vermuten, dass der gleiche Effekt in den Prozessen zur Pastoralvereinbarung erzielt werden kann.

Will man dieses zukünftig nutzen, müsste es Verständigungsprozesse mit den begleitenden und unterstützenden Systemen geben, vor allem mit den Dekanaten und Beratungsdiensten.

Die Überprüfung der Pastoralvereinbarung war für alle Modellprojekte eine positive Erfahrung. Die Feststellung, die Ziele zu erreichen und auf einem guten Weg zu sein, aber auch die Fülle des Gelungenen in den Blick zu nehmen, haben motivierend und entlastend gewirkt. Nichtsdestotrotz sehen sich sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche mit vielen neuen Herausforderungen konfrontiert, auf die es neue Antworten zu suchen gilt. Als besondere Herausforderung werden hier die weniger werdenden Ressourcen (in allen Bereichen) benannt, auch wenn die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, von außen betrachtet, in den Modellprojekten (noch) hoch ist und stabil scheint.

Weitere Herausforderungen sehen sie

- *in der strukturellen Größe der Räume,*
- *im Nebeneinander und Miteinander von alten und neuen Gemeindemodellen und Kirchenbildern,*
- *angesichts der veränderten Rahmenbedingungen und Ressourcenverknappung, Beziehungen zu knüpfen und zu gestalten, Glaubenserfahrungen zu ermöglichen und die Lebenswirklichkeiten der Menschen wahr- und ernst zu nehmen.*

5.4.8 Faktoren, die eine regelmäßige Reflexion und Bewertung der pastoralen Praxis fördern

In den Modellprojekten ist die regelmäßige Reflexion der pastoralen Arbeit, die Identifizierung von Faktoren, die zum Gelingen bzw. Misslingen geführt haben und ggf. die (Neu-)Orientierung auf der Grundlage der Reflexionsergebnisse, eine Selbstverständlichkeit. Das gilt sowohl für das Pastoralteam als auch für die Gremien und für pastorale Arbeitsfelder, wie z.B. Sakramentenvorbereitung. Eine bewusste Bewertung der pastoralen Praxis in Bezug auf Wirksamkeit und Wachstum ist auch für die Modellprojekte neu.

Einzelne Bereiche (z.B. Sakramentenvorbereitung, PGR-Arbeit, Veranstaltungen, Projekte) werden systematisch ausgewertet in Form von Feedbacks und/oder Befragungen der Beteiligten.

In allen Modellprojekten werden die Mitarbeitergespräche im Sinne der Qualitäts- und Personalentwicklung genutzt.

Alle genannten Punkte zeigen deutlich, dass und wie eine Reflexion der pastoralen Praxis gelingen kann. Demzufolge ist die Empfehlung, diese Faktoren auf allen Ebenen zu nutzen, weiterzuentwickeln und ggf. auszubauen.

Die Frage nach der Wirksamkeit hat in den Modellprojekten deutlich motivierende und entlastende Anteile gehabt¹⁰. Es gibt jedoch keine Erfahrungswerte hinsichtlich der Wirkung bei (überwiegend) negativen Einschätzungen und Feststellungen.

5.4.9 Vernetzung des Themas, damit es im Sinne des Zukunftsbildes wirken kann

Die Modellprojekte aber auch die Erfahrungen in anderen Bereichen (Dekanatskonferenzen, Konferenzen der Gemeindeferenten/innen, Ausbildungskursen, Zusammenarbeit mit anderen Teilprojekten) haben gezeigt, dass das Thema „Wirksamkeit des pastoralen Handelns“ nicht isoliert gedacht und behandelt werden kann und darf. Es betrifft alle Bereiche und alle Ebenen. Es nur auf die Ebene der pastoralen Räume zu verlagern, ist zu kurz gedacht, erhöht Widerstände und entspricht nicht den Anforderungen und Ausführungen des Zukunftsbildes.

¹⁰ vgl. 5.4.7 Qualitätsentwicklungen in pastoralen Planungsprozessen.

5.4.10 Weitere Empfehlungen der Modellprojekte

Weitere Empfehlungen der Modellprojekte, die sich qualitätsfördernd auswirken würden, sind:

- *Bei den innovativen Projekten, pastoralen Orten und Gelegenheiten immer die Frage mitbedenken: „Wie kann dieses Projekt das Team im Pastoralen Raum entlasten?“,*
- *verstärkt Netzwerke sehen und nutzen,*
- *mehr Transparenz in Bezug auf den Personaleinsatz,*
- *Entbürokratisierung,*
- *Materialversand an eine zentrale Stelle,*
- *weniger Papier, mehr Ermutigung zum Ausprobieren und Unterstützung da, wo sie gebraucht wird,*
- *weniger Kontrolle, mehr ermöglichen/ Freiheit und Vielfalt*
- *Entlastung schaffen, indem für die Pastoralen Räumen auch andere Berufe eingestellt werden (z.B. Sozialarbeiter),*
- *kostenlose Fortbildung für Ehrenamtliche und Erstattung der Fahrtkosten,*
- *ein Internetportal für das Forum im September (ähnlich wie die Fernsehsendung: „hart aber fair“), um Transparenz und mehr Beteiligung zu ermöglichen.*

6 Werkzeuge und Unterstützungsdienste für die Verständigung der Wirksamkeit pastoralen Handelns

Dass Qualitätsentwicklung in der Pastoral nicht ohne unterstützende Maßnahmen und Dienste gelingen kann, wird nicht infrage gestellt. Das heißt, es braucht sowohl Material, das unterstützend wirkt als auch Personal, das Prozesse begleitet und moderiert.

Die Palette der Werkzeuge und Unterstützungsdienste für die unterschiedlichsten Bereiche pastoralen Handelns ist schon jetzt vielfältig und zahlreich. Die Ausführungen über beabsichtigte und tatsächliche Wirkung von Werkzeugen und Diensten lassen aber eher den Rückschluss zu, zurückhaltender mit neuen Angeboten umzugehen und Bestehendes zu nutzen. Hier wäre vermutlich eine koordinierende Stelle hilfreicher als zusätzliche Dienste einzuführen.

Der Verständigungsprozess über die Wirksamkeit pastoralen Handelns ist bereits durch das Zukunftsbild und nicht erst durch die Einrichtung der Teilprojektstelle in Gang gesetzt worden. Er könnte deutlich an Dynamik und Effizienz gewinnen, wenn das Thema nicht isoliert auf eine Projekt- oder Arbeitsstelle gedacht würde, sondern als Grundauftrag für alle Arbeitsfelder.

6.1 Werkzeuge

Die Modellprojekte haben die Praxistauglichkeit des Werkbuches überprüft, darüber hinaus gab es zahlreiche Rückmeldungen aus den Dekanaten und Pastoralen Räumen. Wie bereits erwähnt, scheint das Werkbuch (in der jetzigen Fassung) für die Pastoralen Räume wenig motivierend und hilfreich zu sein, die Wirksamkeit des pastoralen Handelns zu überprüfen und zu entwickeln.

Die Empfehlung lautet, dem Wunsch der Modellprojekte zu entsprechen und statt des Werkbuches ein Baukastenmodul mit Methoden und Materialtools als Werkzeug anzubieten, das im Internet als Download zur Verfügung steht.

Der Baukasten könnte Elemente des Werkbuches nutzen und durch weiteres Material ständig ergänzt werden. Das würde den unterschiedlichen Bedingungen und Möglichkeiten in den Pastoralen Räumen momentan vermutlich eher gerecht.

Die Beratung im „Arbeitskreis Wirksamkeit“ hat zudem deutlich gemacht, dass es sinnvoll und empfehlenswert ist, hier auch Werkzeuge für pastorale Planungsprozesse zur Verfügung zu stellen, die auf der Folie „Wirksamkeit“ entwickelt wurden.

Wie bereits erwähnt, gibt es schon jetzt eine Vielzahl an Werkzeugen für die Unterstützung der pastoralen Arbeit. Leitfäden, Handreichungen, die darauf ausgerichtet sind, ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten. Sie sind durchaus als Werkzeuge für Qualitätsentwicklung einzuordnen. Die Sichtung dieser Fülle ist längst noch nicht abgeschlossen. Die Vielzahl der Angebote macht aber deutlich, wie qualitätsfördernd sich hier die Vernetzung der einzelnen Referate und Abteilungen und eine Koordination der Angebote auswirken könnten und dass, in Bezug auf die Zusammenstellung des „Baukastens“, referats- und abteilungsübergreifend gedacht werden muss. Das Werkbuch in einzelne Bausteine aufzuteilen, kann ein erster Schritt sein, wäre aber auf die Zukunft hin deutlich zu kurz gedacht.

Ob und wie ein solcher Baukasten zur Verfügung gestellt werden kann, vor allem wenn er mit Downloadmöglichkeiten im Internet verbunden ist, müsste mit den entsprechenden Fachstellen beraten werden.

Aus dem Teilprojekt Qualitätsentwicklung könnten zurzeit folgende Bausteine zur Verfügung gestellt werden:

1. Qualitätsentwicklung in pastoralen Planungsprozessen
 - 1.1 Arbeitsblatt Pastorale Planungsprozesse
2. Impulse zur Orientierung und Vergewisserung *(dieser Teil ist bereits überarbeitet und liegt als Entwurf vor)*
3. Standards und Indikatoren des Zukunftsbildes *(es gab durchaus auch einige positive Rückmeldungen, vor allem von Seiten der Dekanatsreferenten, auf diesen Teil des Werkbuches. Deshalb der Vorschlag,, diesen Teil als Angebot zu lassen, ihn nur sprachlich zu überarbeiten und das Vorwort und die Anleitung neu zu schreiben)*
4. Arbeitsblätter zur Überprüfung ausgewählter Themen und Arbeitsbereiche
 - 4.1 Qualitätsentwicklung gottesdienstlicher Angebote
 - 4.2 Qualitätsentwicklung in der Sakramentenpastoral
 - 4.3 Qualitätsentwicklung im Pfarrbüro
 - 4.4 Qualitätsentwicklung im Pastoralteam
5. Lerngeschichten – gelungene Praxisbeispiele

Ergänzt werden könnte dies schon jetzt durch

- das Arbeitsblatt „Planung und Entwicklung von pastoralen Orten und Gelegenheiten“ (*Arbeitsblatt des Teilprojektes Pastorale Orte und Gelegenheiten*);
- die Handreichung "Aneignung und Umsetzung des Zukunftsbildes in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit" (*erarbeitet von der Arbeitskreis der offenen Jugendfreizeitstätten*);
- die Handreichung „Das Zukunftsbild - eine Umsetzungshilfe für Kolpingsfamilien (*erarbeitet von den geistl. Leitungen des Kolpingverbandes*);
- Beschluss „Qualitätskriterien zur Partizipation in der Jugendverbandsarbeit“ (*BDKJ*);
- den Leitfaden zur Überprüfung der Pastoralvereinbarung;
-

6.2 Unterstützungsdienste

Für den Bereich der Unterstützungsdienste gilt ebenfalls die Empfehlung, das Vorhandene zu nutzen, bevor neue Dienste aufgebaut werden.

Alle Referate und Abteilungen können und sollten Unterstützungsdienste für die Wirksamkeit pastoralen Handelns leisten. Einen Verständigungsprozess zu initiieren, wie diese Unterstützungsdienste aussehen (können) und vernetzt werden (sollten), wäre ein erster weiterführender Schritt. Wenn sich im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses im Generalvikariat eine „Strategieabteilung“ abzeichnen würde, wäre das eine zentrale Aufgabe für diese Abteilung.

Auf dem Hintergrund des vorher Beschriebenen kommen besonders der Bereich Fortbildung, die Beratungsdienste und die Dekanate in den Focus.

Dass das pastorale Personal, besonders die Leiter der Pastoralen Räume, eine besondere Verantwortung für die Wirksamkeit des pastoralen Handelns tragen, ist unbestritten und durch die Erfahrungen und Erkenntnisse der Modellprojekte lediglich bestätigt. Diese Feststellung muss man zwingend im Zusammenhang mit den Belastungsanzeigen sehen, die zurzeit diözesanweit festzustellen sind. Diese Belastungsanzeigen sind aus der Sicht des Qualitätsmanagements sehr ernst zu nehmen. Die Gründe dafür alleine in der Persönlichkeitsstruktur der Betroffenen zu

suchen, ist zu kurz gedacht. Qualifikation und systembedingte Faktoren sind wenigstens genauso wirkmächtig. Hier in Ausbildung, Fortbildung und beraterische Unterstützung zu investieren, ist die logische Konsequenz, entlastet aber nicht, sich mit den systembedingten Faktoren auseinanderzusetzen.

Die Zusammenarbeit mit den Dekanatsreferenten hat sich im Rahmen des Teilprojektes als sinnvoll und bereichernd erwiesen. Von ihrem Grundauftrag her leisten die Dekanate auf der mittleren Ebene Unterstützungsdienst für die Pastoralen Räume. Ihre Fachlichkeit und die räumliche Nähe wirken sich schon jetzt qualitätsfördernd aus. Hier besteht für das Erzbistum die Chance, diese Ebene bewusst(er) und gezielt zu nutzen.

Die Empfehlung lautet, die Verantwortlichen der Abteilung Fortbildung, der Beratungsdienste und Dekanate an der Beratung für künftige Unterstützungsdienste zu beteiligen.

Die geplante neue Visitationsordnung, die durch die Weihbischöfe initiiert wurde, unterstützt das Anliegen des Zukunftsbildes und somit die Qualitätsentwicklung. Es zeichnet sich ab, dass dies durchaus ein Unterstützungsinstrument für die Wirksamkeit pastoralen Handelns werden kann.

7 Fazit

Die Modellprojekte haben gezeigt, dass und unter welchen Bedingungen wirksame pastorale Arbeit in den Pastoralen Räumen möglich ist. Darüber hinaus haben sie, auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse, Empfehlungen ausgesprochen, die beschreiben, welche Maßnahmen sich qualitätsfördernd auswirken und die Qualitätsoffensive des Erzbistums unterstützen würden. Die Erkenntnisse und Empfehlungen sind den entsprechenden Evaluationsfragen (Kapitel 5) zugeordnet und bereits beschrieben.

Weitere Aspekte, die in den Auseinandersetzungen im „Arbeitskreis Wirksamkeit“, durch die Erfahrungen in den Modellprojekten und den Dialogprozess in unterschiedlichen Konferenzen und mit den unterschiedlichsten Personen deutlich geworden sind, einen zentralen Einfluss auf das Thema haben und somit eine

Bedeutung im Rahmen des Beratungs- und Entscheidungsprozesses für die künftige Qualitätsoffensive unserer Erzdiözese spielen, sind

- Bilder, die man voneinander hat („die da oben – wir hier unten“, „wir hier oben – die da unten“, „der Erzbischof“, „die Weihbischöfe“, „Pfarrer X“, „Gemeindereferentin Y“, ...). Die Erfahrung zeigt, dass diese Bilder wirkmächtig sind. Auf der einen Seite werden sie nicht ernst genommen oder negiert, auf der anderen Seite gibt es Tendenzen, sie zu kultivieren. In der Regel verhindern diese Bilder einen konstruktiven Dialog und die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen;
- Verletzungen, die z.T. auf lange zurückliegenden Erfahrungen beruhen und einhergehen mit dem Gefühl mangelnder Wertschätzung, nicht ernst genommen zu werden, nicht ausreichend beteiligt zu sein, pauschal be- oder verurteilt zu werden, unrechtmäßig gemaßregelt worden zu sein, etc.. Diese Verletzungen sind sowohl bei Haupt- als auch bei den Ehrenamtlichen und auf allen Ebenen festzustellen. Sie verursachen Enttäuschungen und wirken demotivierend. Es gibt z.Zt. keine Kultur, dies ins Wort und in einen konstruktiven Dialog zu bringen;
- Sprache, die zum Teil so spezifisch ist, dass sie an den Lebenswirklichkeiten der Menschen vorbeigeht und selbst von Menschen die einen kirchlichen Bezug haben nicht verstanden wird und die zudem derzeit eher defizitär geprägt ist durch Worte, wie „noch“ „zukünftig nicht mehr“, „weniger“, „Mangel“ und weniger das betont, was da ist, was gelingt, auf was aufgebaut werden kann;
- Motivationsverlust des hauptamtlichen Personals, der mitunter sogar mit einem Identifikationsverlust und mangelnder Loyalität einhergeht;
- Beteiligung des Berufsnachwuchses am diözesanen Entwicklungsprozess. Die Begegnungen in den Ausbildungskursen des pastoralen Personals haben das Interesse des Berufsnachwuchses deutlich gemacht und gezeigt, dass auch hier Widerstände und Missverständnisse häufig in mangelnder Beteiligung und dem Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, begründet sind. Hier wird evtl. ein Potential, das sich durchaus bereichernd einbringen könnte, nicht genutzt. Hinzu kommt, dass für den Berufsnachwuchs nicht deutlich (evtl. auch nicht erfahrbar) wird, dass eine Beteiligung über die Mitgliedschaft von Mitbrüdern bzw. Kolleginnen und Kollegen in den diözesanen Räten erfolgt.

- die Wirkmächtigkeit von Vorschriften und Regelungen. Dass Vorschriften und Regelungen nötig sind, bezweifelt niemand. Wenn sie jedoch mit der Erfahrung und dem Gefühl einhergehen, weder den Lebenswirklichkeiten der Menschen zu entsprechen noch der Entfaltung wirksamer pastoraler Arbeit, ist das ein Hinweis darauf, dass sie auf Praxistauglichkeit überprüft werden müssen.

Es zeichnet sich ab, dass es vermutlich am wirkungsvollsten ist,

1. *das Thema verstärkt mit allen Teilprojekten der Bistumsentwicklung und den Dienstleistungen des Generalvikariates zu verknüpfen; es gibt bereits gute Ansätze, die ausbaufähig sind;*
2. *den Druck, der in den pastoralen Räumen empfunden wird, ernst zu nehmen, nicht unnötig zu erhöhen und wenn möglich zu verringern;*
3. *verstärkt in vertrauensbildende und motivationsfördernde Maßnahmen zu investieren;*
4. *in der nächsten Zeit den Focus vorrangig auf die Qualitätsentwicklung der oberen und mittleren Ebene (als Unterstützungsinstrumente) zu verlagern;*
5. *bestehende Möglichkeiten zu nutzen, um das Thema einzuspielen bzw. als Folie mitlaufen zu lassen. In einigen Curricula ist es bereits integraler Bestandteil, in anderen könnte es ohne großen Aufwand integriert werden, z.B*
 - *in der Ausbildung des pastoralen Personals (hier gibt es gute Erfahrungen in den Ausbildungskursen der Gemeindeassistenten/innen und der Begegnung mit den Priesteramtskandidaten),*
 - *in den Leiterkursen,*
 - *im „Focus Führung“,*
 - *grundsätzlich könnten alle Fortbildungsangeboten als „Lernen am Modell“ genutzt werden, wenn sie unter Qualitätsgesichtspunkten konzipiert durchgeführt und ausgewertet werden,*
 - *in allen Prozessen der Konzeptentwicklung und Prozessen zur Pastoralvereinbarung.*

Die Frage zum Umgang mit „Qualitätsverweigerern“ und „Verweigerern des Zukunftsbildes“ hat in allen Modellprojekten, in vielen Konferenzen und im „Arbeitskreis Wirksamkeit“, eine wichtige Rolle gespielt. Einig sind sich alle, dass Verweigerung Konsequenzen haben muss. Die Empfehlungen zur Art und Weise der Konsequenzen sind jedoch unterschiedlich. Für die Modellprojekte müssen Konsequenzen nicht zwingend negativ sein, sondern können auch in einem Anreiz/Bonus für qualitative Arbeit liegen.

Die Empfehlung des „Arbeitskreises Wirksamkeit“ ist, dieses Thema in den diözesanen Räten zu beraten.

Meine Erfahrung in der Begegnung mit Menschen, die dem Thema Wirksamkeit des Pastoralen Handelns und dem Zukunftsbild eher skeptisch/kritisch bis ablehnend gegenüberstehen, ist, dass vor allem die Verweigerung des Zukunftsbildes häufig mit dem Gefühl nicht ernst genommen zu werden und der mangelnden Beteiligung einhergeht. In Bezug auf das Qualitätsthema kann das auch eine Rolle spielen, hier kommen aber eher die Faktoren zum Tragen, die bereits in der Einleitung beschrieben sind. Zudem sind Priester, Diakone und pastorale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es noch wenig gewohnt, „sich in die Karten gucken zu lassen“, Rechenschaft über ihre Arbeit abzulegen und den Erfolg ihrer Arbeit zu messen.

Meine Empfehlung ist, bevor über Konsequenzen nachgedacht und entschieden wird, zunächst intensiver die Gründe der Verweigerung zu eruieren und, in einem Verständigungsprozess, Wege und Möglichkeiten zu erkunden, diese Verweigerung aufzubrechen¹¹. Das widerspricht aber nicht der Empfehlung, qualitativ gute Arbeit jetzt schon wertzuschätzen und Anreize für Qualitätsentwicklung zu schaffen.

Neben den genannten Gründen für Qualitätsverweigerung gibt es natürlich auch hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (in allen pastoralen Berufsgruppen), die mit den im Zukunftsbild beschriebenen Kirchen- und Gemeindebildern nicht übereinstimmen, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht die innere Weite haben, die das Zukunftsbild fordert. Für sie ist ein Denken und Handeln im Spannungsfeld von „sowohl als auch“ kaum möglich, weil sie (nur) in den Polaritäten von richtig - falsch, wahr - unwahr, recht – unrecht eigene Sicherheit und Stabilität empfinden. Bei diesen Personen werden Verständigungsprozesse vermutlich kaum

¹¹ Hier könnte zukünftig die bischöfliche Visitation ein hilfreiches, unterstützendes Instrument sein.

ausreichen und eine Unterstützung durch die Beratungsdienste auch nur begrenzt möglich und hilfreich sein. Hier wird nur über einen gezielten, personenbezogenen Einsatz eine Lösung zu finden sein.

Der Faktor der persönlichen Qualifikation hat ebenfalls Einfluss auf Befürwortung oder Ablehnung eines Qualitätsprozesses. Menschen, die mit Aufgaben betraut werden für die sie unzureichend qualifiziert sind, lehnen diese Prozesse eher ab. Hier würden sich ebenfalls ein gezielterer Personaleinsatz aber auch Mitarbeitergespräche, geeignete, durchaus auch verpflichtende Aus- und Fortbildungsmodule in vielen Fällen qualitätsfördernd auswirken. Außerdem könnte sich für alle Leitungsfunktionen (Leiter der Pastoralen Räume, Projektleiter/in, etc.) eine Begleitung in der Einstiegsphase als hilfreich und unterstützend erweisen.

Mit den hier vorgelegten Erkenntnissen und Empfehlungen ist der Auftrag des Teilprojektes erfüllt. Die nächsten Schritte sehe ich in einer intensiven Beratung in den diözesanen Gremien, bevor Entscheidungen zum weiteren Umgang mit dem Thema gefällt werden. Den Abschlussbericht den anderen Teilprojekten und Daueraufgaben der Bistumsentwicklung und den Abteilungen des Generalvikariates zur Verfügung zu stellen, kann für deren Arbeit sicher auch hilfreiche, qualitätsfördernde Erkenntnisse bringen. Die Einführung eines verbindlichen Qualitätsmanagementsystems, wie in den Kindergärten, Schulen oder im Erzbistum Freiburg, ist aus meiner Sicht zurzeit nicht ratsam.