

Die Studie „Pastoraler Fortschritt“

Die Priester werden weniger, die Kirchen leerer. Milieus tun sich mit Pfarrgemeinden schwer. Das sind nur einige der aktuellen kirchlichen Probleme. Man versucht zu reagieren, Gemeindeentwicklung wird wichtig. Aber welche nachgewiesenen Kriterien stehen für eine nachhaltige Entwicklung zur Verfügung? **Thomas Wienhardt**

Die Studie „Pastoraler Fortschritt“ versucht an dieser Stelle, zusätzliches Licht ins Dunkel pastoraler Strategie und Planung zu bringen. Pfarrgemeinden der deutschsprachigen Diözesen sind eingeladen, an dieser Erhebung mitzuwirken. Ein online gestellter Fragebogen wurde nach einer qualitativen Vorstudie aus Interviews mit verschiedenen, pfarrei-relevanten Personengruppen und einer ausführlichen Recherche erstellt. Die Studie ist angesiedelt an der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Wien und wird durchgeführt in Kooperation mit den Pastoraltheologen der Universitäten Bochum und Würzburg. Sie geht von drei Thesen aus.

THESE 1: BESTIMMTE FORMEN DER PASTORAL SIND „ERFOLGREICHER“ ALS ANDERE

Kirche und damit auch die Pfarrgemeinden sind mit ihren Gläubigen ausgesandt, das Evangelium zu den Menschen zu tragen. Sie ist beauftragt mit der „Sendung, das Reich Christi und Gottes anzukündigen und in allen Völkern zu begründen. [...] Während sie allmählich wächst, streckt sie sich verlangend aus nach dem vollendeten Reich“ (LG 5). „Zum neuen Gottesvolk werden alle Menschen gerufen. Darum muß dieses Volk

eines und ein einziges bleiben und sich über die ganze Welt und durch alle Zeiten hin ausbreiten“ (LG 13).

WIRKUNGEN SIND NACHWEISBAR

Ein Argument wiederholt sich, auch in der qualitativen Vorstudie, als Antwort auf die Frage nach den Wirkungen des Engagements in den Pfarreien. Demnach kann der Mensch letztlich nicht genau sagen, wie und wo der Hl. Geist wirkt. Das ist sicherlich richtig. So wird auch das eigene Engagement entlastet. Man kann vertrauensvoll an das eigene Tun herangehen. Zugleich gilt: die Kirche ist eine „einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Element zusammenwächst“. Das gesellschaftliche Gefüge der Kirche dient dem Geist Christi. Als solche ist sie in dieser Welt „verfasst und geordnet“ (LG 8) und erhält durch die Möglichkeiten und Bemühungen der menschlichen

Thomas Wienhardt

Dr. theol., Dipl.-Päd., Gemeindeentwickler in der Diözese Augsburg, Lehrbeauftragter an der Katholischen Universität Eichstätt, Habilitationsprojekt an der Universität Wien.

Gemeinschaft „viele und mannigfache Hilfe zur Wegbereitung für das Evangelium“ (GS 40).

Es gibt eine weltliche Verfasstheit der Kirche. Sie dient der Verkündigung der Frohen Botschaft. Das bedeutet aber auch, dass die weltliche Seite von den Menschen gestaltet werden muss. Sie sind herausgefordert, mit den eigenen Möglichkeiten so umzugehen, dass der kirchliche Auftrag möglichst gut erfüllt werden kann. Das ist die Verantwortung des Menschen gegenüber seiner Kirche. Die „Hilfen“, die die Welt dazu bereit hält, müssen genutzt werden, um dem Sendungsauftrag möglichst gerecht zu werden.

WAS IST „ERFOLG“ IN DER PASTORAL?

Kirche ist zu den Menschen gesandt, um ihnen das Evangelium zu verkünden und das Reich Gottes in der Welt zu verbreiten. Aber was ist genau damit gemeint? Woran spüren wir Wachstum, wenn Menschen vielfach ihren Glauben privat leben und nicht in der Gemeinde auftreten? Woran machen wir fest, dass der Auftrag „erfüllt“ wurde, wenn die Zahl der Kirchgänger kein wichtiges Kriterium sein soll? Und damit eng zusammenhängend: wie wissen Gemeinden denn, dass sie ihr Handeln verändern müssen, wenn sie nicht wissen, ob sie eine nachhaltige Wirkung hervorbringen? Was sind also vernünftige Ergebniskriterien, die der Pastoral Orientierung geben können? Dazu gibt es bisher kaum Erkenntnisse. „Erfolg“ oder „Wirkungen“ wurden bisher im kirchlichen Kontext zu wenig betrachtet.

Und doch ist die Frage nach den Wirkungen sehr relevant: denn damit entscheidet sich, ob der Einsatz von Ressourcen für eine bestimmte Maßnahme gerechtfertigt ist. Dadurch kann abgewägt werden, ob die Zeit eines Mitarbeiters hilf-

reich eingesetzt wurde oder ob an der Umsetzung eines Ziels möglicherweise etwas verändert werden muss. Die Absicht oder ein Ziel allein reicht nicht. Es muss überprüft werden, ob es auch erreicht wird. Dazu ist es notwendig, sich vorher zu überlegen, was das Ergebniskriterium ist, das von mehreren Personen unabhängig voneinander festgestellt werden kann. Das ist für den pastoralen Kontext bisher zu wenig geschehen. Wie wichtig eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit möglichen Ergebniskriterien wäre, zeigt auch die qualitative Voruntersuchung, die in Vorbereitung auf die Studie „Pastoraler Fortschritt“ unternommen wurde. In mehreren Interviews wurde nicht nur nach den Vorstellungen guter Gemeindeführung gefragt, sondern auch danach, woran die Priester, die hauptberuflichen pastoralen Mitarbeiter oder Ehrenamtlichen dies festmachen. Das war weder einfach noch klar zu beantworten, auch wenn man lokale Unterschiede beachtet. Während immer wieder die Relevanz von Kirchgängerzahlen in Frage gestellt wurde, fand sich eine Bandbreite, die von Gotteserfahrung über Image bis zur Motivation Ehrenamtlicher reichte.

Weitere Anregungen kommen von außen. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) beschäftigt sich nicht nur mit den sogenannten Befähigerkriterien, sondern explizit auch mit den Ergebniskriterien (*Van Nuland u.a.*, 271–367). Das Schema der International Group of Controlling geht von vier Ergebnisbereichen aus, die wiederum nach Anspruchs- bzw. Interessensgruppen betrachtet werden können (*Halfar/IGC*, 47–50). Beide erheben den Anspruch, für NGOs anwendbar zu sein, wurden bisher aber nicht für den kirchlichen Kontext übertragen.

Hilfreiche Ergebniskriterien sind also noch zu

FORUM Kirche = Organisation plus x

Die Studie „Pastoraler Fortschritt“

entwickeln. Die Studie „Pastoraler Fortschritt“ will auch an dieser Stelle einen Beitrag leisten. Sie enthält neben den Fragen, die die Vorgehensweisen in den Pfarreien betrachten, eine Reihe möglicher, relevanter Ergebniskriterien, die aus einer qualitativen Vorstudie und Literatur zusammengestellt wurden. Nach Durchführung sollen hilfreiche Ergebniskriterien zur Verfügung stehen, die zugleich empirisch belastbar sind.

WIRKUNGEN KORRELIEREN MIT PASTORALEM HANDELN

Bisher wurde v.a. über die Ergebniskriterien gesprochen. Das ist nur eine Hälfte der Erhebung. Die andere Hälfte betrifft Vorgehen und Gestaltung von Pfarrei und Pastoral. Das sind die Voraussetzungen, um Ergebnisse überhaupt abfragen zu können – man könnte auch von sogenannten „Befähigerkriterien“ (*Van Nuland u.a.*, 21) sprechen.

Diese sogenannten Befähiger betrachten beispielsweise, wie die Pfarrei geleitet wird, wie die Zusammenarbeit von Ehrenamt und Hauptamt funktioniert, welche Schwerpunkte in der Pastoral gesetzt werden, wie die Gremien arbeiten und zusammenspielen, wie Gruppen eingebunden werden, wie mit Zielen und Analysen gearbeitet wird, wie der Kontakt nach außen wahrgenommen wird, und vieles mehr. Die Studie geht davon aus, dass sich ein Zusammenhang zwischen den Befähigerfaktoren einerseits und den Ergebniskriterien andererseits ergeben müsste. Es müsste sich zugleich zeigen, welcher Befähiger für welches Ergebnis am meisten Gewicht entfaltet.

THESE 2 : GUTE PFARREIARBEIT FOLGT QUALITÄTSKRITERIEN

Daraus können Konsequenzen für nachhaltiges pastorales Handeln formuliert werden. Insofern bekannt ist, welches Gewicht von welchem Befähigerfaktor oder zumindest von welchem pastoralen Handlungsfeld ausgeht, können „Hebel“ ausgemacht werden, von deren Beachtung am meisten Wirkung für die Entwicklung der Pastoral ausgeht.

Pastoral erhält dann Qualitätskriterien, die z.B. auf folgende Fragen eine Antwort geben könnten: auf was muss Pfarreileitung achten? Wie sieht ein guter Kontakt zu Außenstehenden aus? Was sind wichtige Elemente pastoraler Angebote? Wie wichtig sind Ziele und Situationsanalysen? Welche Planungsinstrumente helfen weiter? Was sollte bei der Gestaltung der Sakramentspendung beachtet werden? Welche Grundhaltung sollten Hauptberufliche mitbringen?

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt die „Natürliche Gemeindeentwicklung“. Sie verwendet Erkenntnisse aus der Geschichte der Gemeindegewachsbewegung und verspricht „Wachstum“, das organisch in den Gemeinden angelegt sei (*Schwarz*, 10–13). Dazu gibt es Fragen, mit Hilfe derer sich Gemeinden einschätzen können. Die Auswertungen geben dann Hinweise auf ein verbessertes Handeln. Allerdings ist der Nachweis der empirischen Zusammenhänge zwischen Befähigern und Ergebnissen nur schwer nachzuvollziehen. Auch an den Erkenntnissen der Gemeindegewachsbewegung gibt es Kritik (*Blömer*, 211–217). Somit findet sich hier ein Ansatz für Qualitätskriterien im nicht-katholischen Bereich, der aber noch mehr Forschung benötigt. Im nicht-theologischen Bereich gibt der Ansatz

des Qualitätsmanagements ähnliche Hinweise. So erhebt z.B. das Modell der EFQM den Anspruch, auch für Non-Profit-Organisationen anwendbar zu sein und für Leistungssteigerungen zu sorgen (Van Nuland u.a., 28–30). Es ist ein sehr weit ausgereiftes und bereits für Unternehmen mehrfach angewandtes System. Dabei handelt es sich um eine „Blickhilfe“, die für den jeweiligen Fall nochmals übersetzt werden muss. Das Modell gibt einen Rahmen vor, der wichtige grundlegende Felder für die Bearbeitung von Befähiger- und Ergebniskriterien einer Organisation identifiziert.

Kriterien helfen, eine Organisation zu entwickeln. Auch für Pfarreien wäre es sehr hilfreich zu wissen, an welche Qualitätskriterien sie sich halten könnten, um gut durch die aktuellen Schwierigkeiten zu kommen und langfristig ihren Auftrag erfolgreich zu erfüllen. Vorhandene Beispiele aus dem nicht-katholischen Bereich geben bereits Hinweise. Die Studie „Pastoraler Fortschritt“ möchte für die katholischen Pfarreien empirische Nachweise liefern und entsprechend passende Qualitätskriterien erarbeiten.

THESE 3: QUALITÄTSKRITERIEN ORIENTIEREN DIÖZESANES HANDELN

Pfarreiliche Qualitätskriterien sind zugleich wichtige strategische Impulse für diözesanes Führungshandeln. Denn somit können Fragen der folgenden Art beantwortet werden: welche Rahmenbedingungen helfen der Pastoral voran? Sind Groß- oder eher Kleinstrukturen hilfreich? Wie kann Ehrenamt gefördert werden? Welche Form der Einbindung Ehrenamtlicher und damit einer Gremienstruktur ist hilfreich – Pastoralrat oder Pfarrgemeinderat? Hilft Fundraising Ge-

meinden weiter? Welche Leitbilder sind zu fördern? Was brauchen leitende Priester? Welche kategorialen Stellen werden am ehesten benötigt, um die Qualität von Pfarreien gezielt zu fördern?

Ist einmal klar, was die Hebel für qualitative und zukunftsfähige Pfarreiarbeit sind, kann auch eine diözesane Unterstützungsstruktur darauf ausgerichtet werden. Die Ressourcen eines Bistums können so zielorientiert eingesetzt werden.

LITERATUR

Blömer, Michael, Die Kirchengemeinde als Unternehmen. Die Marketing- und Managementprinzipien der US-amerikanischen Gemeindegrowthsbewegung, Berlin 2007.

Halfar, Bernd / International Group of Controlling (Hg.), Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen, Freiburg 2010.

Schwarz, Christian A., Natürliche Gemeindeentwicklung nach den Prinzipien, die Gott selbst in seine Schöpfung gelegt hat, Emmelsbüll 2006.

Van Nuland, Yves u.a., Exzellent. Eine Anleitung für die Anwendung des EFQM-Modells für Excellence, Blanden 2003.

KURZ NOTIERT

Zur Durchführung der Studie wird eine ausreichend große Anzahl an Pfarreien benötigt. Wenn Sie sich an dieser Studie beteiligen wollen, können sie sich an den Autor wenden unter: info@pastoraler-fortschritt.org