

Wirkungsorientierung in der Pastoral

Spannungsfelder und Chancen von Qualitätsentwicklung, Evaluation und Controlling

Ein Beitrag von Steffen Hesping, Maximilian Warmbrunn und Prof. Dr. Thomas de Nocker



Prof. Dr. Thomas de Nocker lehrt Strategisches Management an der FOM-Hochschule und leitet das Beratungsinstitut 2denare



Steffen Hesping ist Wirtschaftsingenieur und arbeitet nach Stationen bei Accenture und der Fraunhofer-Gesellschaft beim Beratungsinstitut 2denare



Maximilian Warmbrunn hat Theologie und Wirtschaftswissenschaften in Münster und Rom studiert und arbeitet beim Beratungsinstitut 2denare

Seit einigen Jahren ist die Qualität von Seelsorge ein bedeutendes Thema in fast allen Bistümern und Landeskirchen. Unzählige Publikationen, Vorträge und Kongresse mit diesem Schwerpunkt zeugen davon.

Der Hintergrund ist verständlich: In der postmodernen Welt liegt der Wert von Religion und Glauben vor allem in ihrem pragmatischen Nutzen für die Gesellschaft und den Einzelnen. Begonnen in der Aufklärung des 18. Jahrhunderts, weicht die Allgemeingültigkeit von Überzeugungen individuellen Überzeugungsmustern. Unterstützt durch die Umgestaltung zu einer Konsumgesellschaft hat sich der verstärkte Wunsch nach individueller Bedürfniserfüllung auch in den religiösen Bereich übertragen.¹

Grundlage aller Diskussionen um Qualität ist die Überzeugung, dass Qualität in der Seelsorge wichtig ist und Menschen einen Anspruch auf qualitätsvolle pastorale Arbeit haben.

Ganz selbstverständlich ist das nicht: Wenn die Qualität einer katholischen Sonntagsmesse darauf reduziert wird, dass sie gültig zelebriert wird und man mit ihrem Besuch der Sonntagspflicht nachkommt, ist die Qualität der Predigt oder der Kirchenmusik zweitrangig.

In der Pfarrei eines befreundeten Pfarrers wird seit einiger Zeit bei der Gottesdienstübersicht im Pfarrblatt nicht mehr angegeben, welcher Priester der Messe vorsteht, da einzelne Seelsorger in der Vergangenheit vor leeren Bänken standen.

Diese Enttäuschung sollte so vermieden werden.

Mit diesem Aufsatz werden Spannungsfelder und Chancen bei der Wirkungsorientierung pastoralen Handelns und dessen Controlling aufgezeigt, welche den Autoren in der Praxis begegnen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Beobachtungen und ihre Zusammenhänge.

Spannungsfeld Dienst und Dienstleistung

Die Orientierung an Qualität stellt einen Anspruch an die Seelsorgenden: Die Menschen können etwas erwarten. Diese Diskussion wird bisweilen unter dem Begriffspaar „Dienst und Dienstleistung“ geführt, hinter dem sich unterschiedliche Seelsorgeverständnisse verbergen.² Stimmen vom „Tag der Pastoralen Dienste“ im Bistum Essen im Januar 2022 mit eben diesem Schwerpunktthema verdeutlichen das beispielhaft: „Wie vielfältig Seelsorgerinnen und Seelsorger auf die beiden Begriffe reagieren, wurde [...] deutlich. Dabei reichte das Spektrum der Antworten von einer Ordensfrau, die ‚mit dem Begriff des Dienstleisters eher weniger anfangen kann, weil es beim Dienen nicht so sehr um die Beziehung‘ bis zu einer Mitarbeiterin des ‚Trauteams‘ im Bistum Essen: „Für die Paare sind wir einer der Dienstleister, die zu einer gelingenden Trauung beitragen.“,

so Bischof Overbeck. Bischof Overbeck betonte dabei, dass es für ihn ‚problematisch‘ sei, wenn der Begriff Dienstleistung in der Kirche als ein rein ökonomisches Thema diskreditiert werde. „Jeder könne schließlich erwarten, dass wir professionell für das eintreten, was uns wichtig ist.“, so Overbeck.

Letztlich besteht fast überall Einigkeit, dass Qualität von Seelsorge und damit die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen intensiv im Blick zu halten sind. Das es hier auch Grenzen geben müsse, wenn Glaubensleben zum „Wünsch-dir-Was“ mutiert, hat Pfarrer Thomas Frings 2016 in seinem Bestseller „Aus, Ende, Amen?“ beispielhaft beschrieben.

Die Bildzeitung berichtete dazu unter der Schlagzeile „Helene Fischer treibt Pfarrer Frings ins Kloster“ wie folgt: „Während einer kirchlichen Hochzeit raste die Braut nach dem Ja-Wort plötzlich am Geistlichen vorbei zum Mikrofon und sang lauthals einen Hit der Schlagerkönigin! Pfarrer Thomas Frings [...] ist noch heute davon geschockt. Ich habe nix gegen Helene Fischer. Doch die Episode steht stellvertretend für sehr viele frustrierende Ereignisse in Kirche und Gemeinde“³.

Frings Kritik gilt einer Kirche, die sich noch als Volkskirche gibt, aber inhaltlich ausgehöhlt wirkt: „Hochzeitsgottesdienste, bei denen niemand, inklusive dem Brautpaar, mit den Riten vertraut ist. Erstkommunions- und Firmkatechese, die wirkungslos verhallt, und die für die Teilnehmer zur letzten Begegnung mit der Kirche wird. Eine Mischung aus Indifferenz im Alltag und übersteigter Anspruchshaltung bei Festtagen.“⁴ Er sieht ein Problem, wenn nur auf die vordergründigen Wünsche und Bedarfe der Menschen reagiert wird und kirchliche Dienstleistungen nur

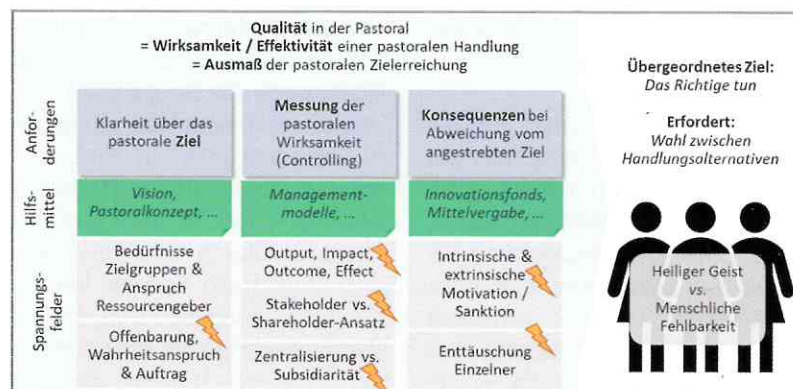


Abbildung 1: Spannungsfelder und Hilfsmittel der pastoralen Wirkungsorientierung

Folklore und Fassade bedeuten. Er will den Blick stärker auf den Glaubenskern richten.

Die Kirche hat die Aufgabe, die ihr überlieferte Offenbarung in die Zeit zu übersetzen, d.h. sie in der Lebenssituation der heutigen Menschen wirksam zu machen. Es geht somit auch darum, die Bedürfnisse der Menschen zu kennen und kirchliche Angebote daran auszurichten und hierbei auch innovative Wege jenseits der Tradition zu wagen. So entdeckt Uwe Birnstein vom „Evangelischen Sonntagsblatt“ sogar in der weihnachtliche „Helene Fischer Show“ der eingangs geschmähten Helene Fischer viele religiöse Elemente.⁵

Wirksamkeit als pastoraler Anspruch

Die Frage der Qualität ist im Kern eine Frage der Wirksamkeit: Wie kann ich als Seelsorger mit meinem Angebot begeistern? Wie wird meine Botschaft gehört? Was muss ich tun, um möglichst viele Menschen zu erreichen? Die Fragen sind nicht selbstverständlich, da man immer wieder den Zitateklassiker „Erfolg ist keiner der Namen Gottes“ von Martin Buber als Totschlagsargument hört. Oder man wird bei Reichweitendiskussionen auf das einzige Schaf hingewiesen, auf das der Hirte im Gleichnis Jesu korrekterweise alle seine Aufmerksamkeit lenkt,

während er die 99 anderen alleine ließ.⁶ Man könne doch nicht sagen, so heißt es dann, dass sich ein pastorales Angebot nicht lohne, nur weil es wenig nachgefragt werde.

Unberechtigt ist der Einwand nicht: Vielleicht ist die eine Seele, die am Gottesdienst teilnimmt, so bewegt und es wird letztlich bei ihr mehr Wirksamkeit erzeugt, als wenn 100 Gläubige in der Nachbarkirche einer kurzweiligen Predigt lauschen? Woher will man das wissen? Diese Informationen werden nicht erhoben. Konkret in anderem Gewand zeigt sich solch ein Argument dann, wenn eine katholische Schule sich damit rühmt, „Priesterschmiede“ zu sein, weil einige Absolventen später ins Priesterseminar eintreten – und dies ein zentrales Element der Berechtigung sein soll.

Anforderungen an Evaluation in der Seelsorge

Eine Evaluation von Seelsorge, also die Überprüfung der intendierten Zielerreichung, ist eine komplexe Angelegenheit.⁷ Es ist schwer zu sagen, „wie erfolgreich“ man ist. „Wirksamkeit“ ist das Ausmaß, mit welchem ein geplantes Ergebnis erreicht wird.⁸ Es ist also die „Effektivität“ einer Tätigkeit. Diese Definition beschreibt, was nötig ist, um die Fragen nach der Wirksamkeit und der daraus abzu-

leitenden Konsequenzen zu beantworten (vgl. Abbildung 1).

Erstens braucht es Klarheit über die Ziele und die Zielgruppen: Was will ich erreichen? Wen will ich erreichen? Wie ist das jeweils abzuwägen, sowohl zwischen verschiedenen Zielen als auch zwischen verschiedenen Zielgruppen? Dahinter verbergen sich nicht zu unterschätzende strategische und kirchenpolitische Fragen. Viele kirchliche Organisationen versuchen sich an diese Fragen mit einer Visionsformulierung, einem Pastoralplan oder Leitlinien anzunähern, mit der die grundsätzlichen kirchlichen Ziele jeweils konkretisiert werden.

Zweitens stellt sich die Frage nach den Konsequenzen. Sinn der Frage nach Wirksamkeit ist der Wunsch, das Handeln einer Organisation, also eines komplexen sozialen Systems, entsprechend dem beabsichtigten Ziel zu beeinflussen. Die Menschen sollen zu einem zielorientierten Handeln motiviert werden. Dieses kann einerseits auf Basis eigener Einsicht erfolgen, also „von innen“ motiviert (intrinsisch), andererseits „von außen“ motiviert (extrinsisch). Stimmt das Verhalten mit dem ausgegebenen Ziel überein, dann „winken“ positive Konsequenzen (Anreize). Weicht es jedoch ab, dann drohen Sanktionen - Wiederholung von „Konsequenzen“ vermeiden.

Aktuell gibt es z. B. in verschiedenen Diözesen und Landeskirchen Projekte, in denen Seelsorgende eine Rückmeldung zur Qualität der eigenen Predigt und Gottesdienstgestaltung bekommen. Das ist wichtig für einen intrinsisch motivierten Kulturwandel, aber was heißt das darüber hinaus? Steigt mit guter Arbeitsqualität das Gehalt? Erhalten Pfarreien mit guten Angeboten höhere Zuweisungen der Diözese? Werden schlechte Prediger durch Predigtverbot oder eine Fortbil-

dungsverpflichtung sanktioniert? Will man hier überhaupt einen Wettbewerb? Ein Beispiel, wie eine formulierte Zielerreichung finanziell besonders gefördert wird, sind „sogenannte“ Innovationsfonds, wie sie in den letzten Jahren in verschiedenen Bistümern und Landeskirchen eingerichtet wurden. Mit bestimmten pastoralen Ideen, die das übergreifende Leitbild unterstützen, kann man sich um eine Zusatzfinanzierung bewerben.

Messung von Wirksamkeit in der Pastoral

Drittens ist zu beantworten, wie die Wirksamkeit von pastoralen Angeboten überhaupt gemessen werden kann, damit Steuerung möglich ist. Nach dem „Shareholder-Ansatz“ können Wirtschaftsunternehmen vereinfacht ihren Erfolg über wenige finanzielle Kennzahlen wie Umsatz und Rentabilität ablesen. Es geht darum, den finanziellen Ertrag eines Unternehmens für seine Investoren (Shareholder) zu maximieren.

Insbesondere dort, wo der nicht-finanzielle Ertrag einer Organisation im Vordergrund steht (u.a. in der Pastoral bzw. dem Non-Profit/Sozialbereich), eignet sich eine Betrachtung nach dem „Stakeholder-Ansatz“ jedoch mehr. Hier geht es darum den Nutzen für die Ziel- bzw. Interessengruppen (Stakeholder) zu maximieren, welche oft gleichzeitig zentrale Ressourcegeber sind, seien es Kirchensteuerzahler oder ehrenamtlich Engagierte.⁹

Der Erfolg der Arbeit in der Pastoral lässt sich damit nur sehr aufwendig bestimmen, weil eine Bestimmung des nicht-monetären Nutzens weit aus komplexer ist als die Ermittlung rein finanzieller Größen. Ein klassisches Modell, welches dem „Shareholder-Ansatz“ Rechnung tragen soll, ist die „Balanced Scorecard“. Diese findet auch bereits in der Kirche Anwendung, angepasst

zur „Balanced Churchcard“¹⁰. Hier werden inhaltliche, finanzielle und strukturelle Ziele definiert, die in Einklang gebracht werden müssen.

Chancen und Grenzen von Managementmodellen in der Kirche

Es gibt eine Vielzahl von Managementmodellen, über die Ziele bestimmt und Fortschritte erfasst werden. Wenn die Modelle konsequent genutzt werden und Akzeptanz finden, sind sie für die Führung und Steuerung der Organisation sehr hilfreich. Idealerweise basieren sie auf wissenschaftlich ergründeten Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die bei der Problemlösung unterstützen. Gleichzeitig sollten sie für die praktische Anwendung in Gruppen erprobt sein

Wie alle Modelle sind sie jedoch nur vereinfachte Abbildungen der Realität. Menschen benötigen aufgrund ihrer begrenzten Denkkapazität diese Komplexitätsreduzierung auf die wesentlichen Zusammenhänge.¹¹ Je komplexer die Realität jedoch ist, umso verkürzender wirken die Modelle und verlieren ihre Gültigkeit. Dies führt dazu, dass ein neu angepriesenes Managementmodell längst kein Garant für gute Entscheidungen ist. Dies spiegelt sich auch in typischen Meinungen hierzu, welche teilweise weit auseinander gehen.

Auf der einen Seite diejenigen, welche Managementmodelle an sich für „neumodisches Zeug“ halten, das alles nur kompliziert macht. Sie halten auch so etwas wie formale Mitarbeiterjahresgespräche oder Projektmanagement-Vorgaben für unnötig. Stattdessen betonen sie den Wert von regelmäßigen persönlichen Gesprächen und gegenseitigem Vertrauen. Aber nicht alles, was hemdsärmelig in einer kleinen Pfarrei funktioniert, funktioniert auch in einer großen Landeskirche.

Man vertraue lieber auf die „Selbstorganisationskraft“, anstatt sich zentralen Vorgaben zu beugen, welche doch eh nicht die Bedürfnisse vor Ort berücksichtigen können. Dieses ist grundsätzlich eine legitime Annahme, denn die Zergliederung der Organisation in kleinere selbstorganisierte Einheiten reduziert den Betrachtungsbereich und damit die Komplexität der Betrachtung.

Es verkennt jedoch, dass in der heutigen zunehmend vernetzten Welt die Herausforderungen nicht an Pfarreigrenzen enden. In einer benachbarten Gemeinde hat ein Pfarrer als Apple-Fan vor einigen Jahren die gesamte Pfarrei-IT auf Apple umgestellt. Das Engagement mag lobenswert sein, aber die Probleme bei der Vernetzung mit bis-tumsweit genutzter Software, beim IT-Support und beim Datenschutz sind offensichtlich. Sein Nachfolger ist dann wieder zur Standard-IT zurückgekehrt.

Auf der anderen Seite diejenigen, welche der Komplexität in der Führung von großen Organisationen und der „Gesamtkirche“ mit so ausgefeilten Steuerungswerkzeugen, Prozessvorgaben und Kennzahlen Herr werden wollen, dass es für Mitarbeitende und andere Akteure einfach ist, diese zu ignorieren, weil sie ja offensichtlich unverständlich sind. Ohne Akzeptanz und konsequente Umsetzung ist auch das beste Modell nichts wert. Alle Modelle müssen daher genau auf ihre Praxistauglichkeit geprüft werden. Es braucht das richtige Verhältnis zwischen zentraler Steuerung und subsidiärer Selbstorganisation.

Exkurs zur Wirkungsmessung im Non-Profit-Controlling

Was grundsätzlich möglich ist, zeigt ein kurzer Exkurs in die Grundlagen der Wirkungsmessung. Angelehnt an ein Modell aus

dem Non-Profit-Controlling lassen sich vier Wirkungsebenen unterscheiden, über die Erfolg definiert werden muss.¹²

„Output“ ist das mengenmäßige Leistungsergebnis der Organisation. Bei der Ehe-/Lebens- und Familienberatung (EFL) wären dies z. B. die Anzahl an Beratungsstunden.

„Outcome“ stellt den gesellschaftlichen Nutzen dar, der sich aus den Diensten ergibt, z. B. stabilere Familienstrukturen.

„Effect“ bezeichnet dann die unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung bei den begleiteten Menschen, z. B. weniger Krankheitsfehltag bei Kindern, die durch die EFL beraten wurden.

„Impact“ ist schließlich die subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers, z. B. die eigene Wahrnehmung, dass eine EFL-Beratung zu mehr Zufriedenheit im Leben geführt hat. All diese Ebenen sind wichtig, um Wirkung zu beschreiben.

Es ist selbstverständlich eine Herausforderung, solch ein komplexes Modell z. B. auf das Angebot eines Gottesdienstes oder die dortige Predigt zu übertragen. Schon immer gibt es zweimal pro Jahr eine offizielle Zählung der Gottesdienstbesucher in der kath. Kirche.

Hier wird Output erfasst, kein Impact: Nur weil vor 70 Jahren die Zahl der Kirchgänger höher war, heißt das aber nicht, dass die Qualität von Predigt etc. damals besser war. Das vielfältige Engagement einer hohen Schar an Ministranten ist ein Outcome. Hier wirkt Kirche am Menschen und in die Gesellschaft hinein. Impact ist die individuelle Überzeugung, dass der Gottesdienstbesuch als Teil des persönlichen Glaubens das Leben bereichert.

Wirkungsmessung als Herausforderung

Die vorgestellte Komplexität soll nicht abschrecken, sondern die Herausforderung verdeutlichen, Wirksamkeit messbar zu machen. Wenn mit einer Evaluation in der Pastoral begonnen wird, bietet es sich für den ersten Schritt an, Rückmeldungen der Gläubigen zu bestimmten Angeboten einzuholen, z. B. eben zur Qualität der Predigt. Das schadet nicht, auch wenn nicht streng zwischen Impact und Effect unterschieden wird. Bernd Halfar fasst am Beispiel der Caritas die Chancen zusammen: „Die Caritas kann durch Wirkungsmessungen nicht begründen, warum man Menschen helfen soll; aber sie kann durch Wirkungsmessungen lernen, wie man Menschen helfen soll. Nämlich so, dass ein sehr gutes Niveau an Lebensqualität entsteht.“

Controlling in Kirche nüchtern betrachtet

Wenn in Kirche von Evaluation gesprochen wird, geht es letztlich um Controlling. Da „Controlling“ aber für einige recht kapitalistisch und bedrohlich klingt, wird das Wort in dem Kontext meist vermieden.¹⁴ Ziel des Controllings ist nüchtern betrachtet aber lediglich, Informationen für die zielbezogene, erfolgsorientierte Steuerung der Organisation bereitzustellen. Es geht „um die systematische Festlegung und Zuordnung ‚Herunterbrechen‘ der zu verfolgenden Ziele, die Messung ihrer Erreichung, die Feststellung von Soll-Ist-Abweichungen und die Erarbeitung von Maßnahmen zu deren Beseitigung.“ Controlling gibt es in ganz unterschiedlichen Disziplinen: Entsorgungs-Controlling, Forst-Controlling, Sozial-Controlling, Bildungs-Controlling etc.

Das Symbol für Controlling ist meist ein Flugzeug-Cockpit oder ein Kompass: Es bietet Informationen zum

CONTROLLING

Standort und zur Route. Natürlich kann man auch ohne Kompass gut segeln, vor allem, wenn man nur „herumschippeln“ möchte und es egal ist, wann man wo ankommt. Wer aber Ziele hat und diese nicht aus dem Blick verlieren möchte, der braucht ein Controlling.

Die Einführung von Controlling darf nicht mit der intendierten Veränderung verwechselt werden. Es ist nur ein Hilfsmittel, um Probleme zu erkennen und deren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verstehen zu lernen. Am Ende sind es jedoch Menschen, welche handeln. Dies tun sie auf Basis der Beurteilung und Entscheidung zwischen Handlungsalternativen. Um bessere Urteile zu treffen, benötigen sie gute Informationen und Denkmodelle.

Selbstverständlich, das darf hier nicht unerwähnt bleiben, ist der Heilige Geist für die Kirche Orientierung, Motivation, Energiequelle und Fundament in einem. Ein wenig ver-

wegen ist es aber, auf dieser Grundlage zu behaupten, es bräuchte deshalb keinerlei Art von Controlling.

Ein verantwortungsvolles Organisationshandeln mit klarer Zielorientierung darf nicht gegen den geistlichen Charakter von Kirche ausgespielt werden; das wäre unredlich. Nach christlicher Überzeugung trägt jeder Mensch den Geist Gottes in sich. Dieser Geist wohne jedoch in einem fehlbaren Körper. Man sollte daher wissenschaftlich-begründete Methoden nutzen, welche uns in unserer Fehlbarkeit unterstützen, verantwortungsvoll und zu handeln.

Notwendigkeit von Controlling

„Vom Wiegen wird die Sau nicht fett!“ heißt es gerne, wenn auf den Aufwand hingewiesen wird, der mit der Erhebung von Informationen verbunden ist und der nicht im Verhältnis zum Wert der daraus resultierenden Erkenntnisse stünde.

Wer das sagt, hat aber keine Ahnung von Schweinemast: Wer heutzutage zu fette Schweine beim Schlachthof abliefert, muss Preisabschläge in Kauf nehmen, weil dann die Fleischqualität zu gering ist.

Grundsätzlich ist die Evaluation bzw. das Controlling in der Pastoral sinnvoll.

Man muss aber bedenken: Controlling ist eine Unterstützungsfunktion für die Leitung.

Es sammelt Informationen und wertet diese aus. Diese Erkenntnisse können dann für Leitungsentscheidungen hilfreich sein.

Letztlich gibt es aber bisweilen in Bistümern und Landeskirchen weniger ein Erkenntnis- als ein Entscheidungsproblem.

Die am besten aufbereiteten Analysen nutzen nichts, wenn keine Entscheidungen daraus folgen.

Literaturhinweise

¹ Vgl. z. B. Albert Franz (2020), Grundkurs Theologie, Lehrbrief 2

² Vgl. den Bericht des Tages der Pastoralen Dienste am 10.01.2022 <https://www.bistum-essen.de/pressemitteilung/artikel/seelsorge-zwischen-dienst-und-dienstleistung>

³ Vgl. die Bild-Zeitung unter <https://www.bild.de/regional/koeln/pfarrer/pfarrer-geht-wegen-helene-fischer-ins-kloster-44571052.bild.html>

⁴ Vgl. die Rezension unter <https://www.katholisch.de/artikel/12316-abschied-von-der-volkskirche>

⁵ Vgl. den Bericht unter <https://www.sonntagsblatt.de/artikel/menschen/warten-aufs-christkind-mit-helene-fischer>

⁶ Vgl. Lukas 15,4-7

⁷ Vgl. die Vorstellung des Kompetenzzentrums Pastorale Evaluation an der Ruhruni Bochum unter <https://www.katholisch.de/artikel/32084-pastorale-evaluation-wann-ist-seelsorge-erfolgreich>

⁸ Vgl. z. B. die Definition unter <https://www.dwds.de/wb/Wirksamkeit>

⁹ Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2016): Strategisches Management. S. 237

¹⁰ Vgl. hierzu den Überblick von Benedikt Jürgens unter <https://www.euangel.de/ausgabe-2-2017/werkzeuge-auf-dem-pastoralen-markt/kirchliche-organisationen-fuehren/>

¹¹ Betsch, Tilmann; Funke, Joachim; Plessner, Henning (2011): Denken - Urteilen, Entscheiden, Problemlösen.

¹² Vgl. im Folgenden Bernd Halfar unter <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2013/artikel/die-wirkung-sozialer-arbeit-ist-messbar>

¹³ Als Beispiel: Die Begriffe „Seelsorgecontrolling“ oder „Pastoralcontrolling“ ergeben bei Google keine direkten Suchergebnisse.

¹⁴ Vgl. die Definition von Jürgen Weber unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/control-ling-30235>