

## **New Church Management**

### Elemente für ein Modell der Pfarrgemeindeführung mit integriertem Qualitätsmanagement im Sinne des Total Quality Management

Bei der Frage, ob Managementmethoden und betriebswirtschaftliche Instrumente in der Pfarrgemeindeführung angewandt werden sollen, scheiden sich die Geister. Grund dieser Auseinandersetzung dürfte die berechtigte *Unterscheidung zwischen der sichtbaren und der unsichtbaren Gestalt der Kirche* sein. „Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft und der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung und die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche und die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind nicht als zwei verschiedene Grössen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus menschlichem und göttlichem Elemente zusammenwächst.“ (Vaticanum II, Lumen gentium 8).

Jene, die vor allem den göttlichen Aspekt sehen, fürchten alles betriebswirtschaftliche Management in der Kirche, weil dann das göttliche Element zu wenig ernst genommen werde oder gar verloren gehe; sie werfen ihren Gegnern Verweltlichung der Kirche vor. Jene, die vor allem den weltlichen Aspekt sehen, begrüßen alles betriebswirtschaftliche Management in der Kirche als längst fällige Erneuerungsmöglichkeit und bezichtigen die Mahner des göttlichen Elementes der Ausflucht in Spiritualismus.

Wie kann beides ernst genommen und doch zusammengehalten werden? *Ignatius von Loyola*, der grosse Mystiker und Organisator (Ordensgründer), weist einen Weg, wenn es von ihm heisst: „Wenn er etwas im Dienst unseres Herrn unternahm, bediente er sich dabei aller menschlichen Mittel, um es zu vollbringen, mit soviel Sorgfalt und Nachdruck, als hinge der ganze Erfolg von ihnen ab; und derart vertraute er auf Gott und wusste sich von seiner göttlichen Vorsehung abhängig, als ob alle übrigen menschlichen Mittel, die er einsetzte, nichts nützten.“ (Batllori 1990, 28f.).

Das Leben einer christlichen Gemeinde will in seiner Vielfalt allen Menschen guten Willens christliche Wertüberzeugungen vermitteln (Verkündigung und Liturgie), deren Umsetzung ins alltägliche Leben fördern (Diakonie) und die Zusammengehörigkeit vertiefen (Gemeindebildung). Diese Wertüberzeugungen stehen vor jeglicher Methodik oder Technik. Die innere Haltung des Menschen, der verkündet, feiert, hilft oder zusammenführt ist entscheidendes Kriterium der Güte seines Tuns. Dieses Tun vollzieht sich im Rahmen der kirchlichen Organisationen, die als Organisationen verschiedene Grundaufgaben wahrnehmen müssen, z.B. Willens- und Entscheidungsbildung, Personalführung, Entwicklung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Veröffent-

lichungen der letzten Jahre versuchen, Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, der Personalführung und der Organisationsentwicklung für die Pfarrgemeindeführung fruchtbar zu machen (vgl. Kapfer 1997, Klostermann 1997, Patzen 1997, Höher 1999). Allerdings fehlt weiterhin ein Gesamtmodell für die Pfarrgemeindeführung, in dem dann auch der Qualitätsaspekt berücksichtigt würde.

Diese Aufgabe habe ich mir für meine Diplomarbeit für den ‚Postgraduate Lehrgang für Verbands- und Nonprofit-Management‘ am Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg gestellt. Drei Fragen waren zu beantworten:

- Kann der Begriff ‚Qualität‘ für die Leistungen und die Führung einer Pfarrgemeinde theoretisch so erfasst werden, dass es sinnvoll ist, von Qualitätsmanagement zu sprechen? *Modell und Inhalt.*
- Kann ein solches Modell so operationalisiert werden, dass es für die konkrete Arbeit in der Pfarrgemeinde nützlich ist? *Inhalt und Anwendung*
- Welche Hilfsmittel können vorgeschlagen werden, um das operationalisierte Modell einzuführen und fortlaufend besser für die täglichen Aufgaben und die Absichten für Morgen zu nutzen? *Anwendung und Integration.*

Die folgenden Seiten möchten einen Einblick in mein Vorgehen und meine Erkenntnisse geben. Eine umfassender Veröffentlichung ist in Bearbeitung. Ich bin daran interessiert, das hier vorgestellte Modell mit anderen zusammen weiterzuentwickeln. Siehe dazu den Hinweis am Ende dieses Artikels.

## 1. Zum Qualitätsverständnis

*Eine erste Erkenntnis:* Die christlichen Gemeinden gehören zu den wert- und sinnorientierten Organisationen. Ihre Ziele (z.B. christliche Haltungen fördern, Hoffnung wecken, Trost spenden) sind nicht direkt zu ‚produzieren‘. Klostermann (1997) unterscheidet zwischen Sach- und Sinnqualität. *Sachqualität* bezeichnet die messbaren Ergebnisse fachlich-sachlicher Leistungen. *Sinnqualität* meint die Wirkungen von Geisteshaltungen jener Menschen, die in der Organisation tätig sind. Die Sinnqualitäten sind den fachlich-sachlichen Leistungen vorgelagert, insofern sie die Auswahl und den Gebrauch der Sachen bestimmen. Sie sind andererseits den fachlich-sachlichen Leistungen nachgeordnet, insofern deren Wirkung Sinn erzeugen soll.

Mit anderen Worten: Pfarrgemeinde-Management kann sich nur um die *Bedingungen* der Möglichkeit kümmern, dass Menschen vom Wort Gottes ergriffen werden, dass sie im Feiern ihres Glau-

bens Heil erfahren, dass sie sich von einer christlichen Gemeinschaft getragen fühlen. Um dieser Grundbedingung gerecht werden zu können, ist ein *umfassendes Pfarrgemeinde-Führungsmodell* zu entwickeln.

Eine zweite Erkenntnis: In Anlehnung an eine Grundlage des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (Schwarz 1999, 33-36) ruft ‚Qualität‘ nach einer managementorientierten Pfarrgemeindeführung, die drei Stossrichtungen hat:

- *Austauschorientierung (Dienstleistungsgesinnung):* Wir sind zu den Menschen gesandt. Pastoral ist wesentlich Beziehung. Diese zu pflegen und darin den Menschen zu Diensten zu sein, ist eine erste Grundausrichtung.
- *Zukunfts- und Zielorientierung:* Christliches Leben streckt sich nach dem ewigen Leben aus. Die Reich-Gottes-Orientierung benennt die Grundbewegung. Dieses nach vorne Ausgerichtetsein verlangt von der Pfarrgemeindeführung, dass ein Zielsetzungs-, Planungs- und Controllingsystem diesen Weg steuert und begleitet.
- *Qualitätsorientierung:* Wie jede Organisation haben wir immer wieder zu fragen, ob wir das Richtige, das Zielgemässe tun (Effektivität), und ob wir dies mit einem massvollen Einsatz an Mitteln erreichen (Effizienz).

Eine dritte Erkenntnis: Die Bestimmung der *Qualitätsanforderungen* an die Pfarrgemeindeführung verlangt mehrere Ansatzpunkte, die ein Spannungsfeld bilden:

- Das Zusammenwirken von Dienstleistungsempfänger (Pfarrgemeindemitglied) und DienstleistungserbringerIn (SeelsorgerIn) ist in der Pastoral als zwischenmenschliche Begegnung entscheidend. Darum kommt dem *herstellungsbezogenen Qualitätsbegriff* zentrale Bedeutung zu. Allerdings muss der Akzent hier deutlich von der Standardisierung der Produktionsprozesse auf die *Personalisierung* der *Dienstleistungsprozesse* verschoben werden. Insofern bildet das Personal der Pfarrgemeinde, d. h. alle freiwilligen, ehrenamtlichen und angestellten MitarbeiterInnen, den prioritären Qualitätsträger. Folglich ist dem Personal am meisten Aufmerksamkeit zu widmen. Eng damit verbunden sind die Prozesse, z.B. der Ablauf der Spendung einer Taufe von der Anmeldung durch die Eltern bis zur Zustellung der Taufurkunde. Schliesslich beeinflussen die Ressourcen (materiellen Mittel) die Dienstleistungserstellung.
- Grundlegend für die Pastoral ist der kirchliche Auftrag. Ihm entspricht im hier vorgestellten Modell der *auftragsbezogene Qualitätsbegriff*, der die pastorale Arbeit bezüglich der christlichen Quellen und den Traditionen der Kirchen qualifiziert. Der kirchlichen Doppelstruktur in unserem Land entsprechend konkretisiert sich dies vor allem im Auftrag durch die kirchlichen Vorgesetzten, aber auch im situationsabhängigen Auftrag innerhalb der Kirchengemeinde.

Herstellungsbezogener und auftragsbezogener Qualitätsbegriff ergeben zusammen den *dienstleistungsbezogenen Qualitätsbegriff*. Er bestimmt, in welchem Mass die Pfarrgemeinde fähig ist, ihre pastoralen Aufgaben gemäss ihrem Auftrag und entsprechend ihren Potentialen (Personal, Ressourcen) bzw. effizienter Prozesse bestmöglich zu erfüllen. Damit ist die Seite der Dienstleistungserbringung erfasst.

- Auf der Seite des *Dienstleistungsempfangs* steht in erster Linie das Pfarrgemeindemitglied, im weiteren Sinn alle Menschen im Umfeld der Pfarrgemeinde. Hier kann der kundenbezogene Qualitätsbegriff, abgewandelt in *mitgliederbezogener Qualitätsbegriff*, verwendet werden. Qualität meint hier die Erbringung kirchlicher Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedern in der Weise, dass ihre ‚Bedürfnisse‘ bestmöglich erfüllt werden. ‚Mitgliederbedürfnisse‘ sind nicht gleichzusetzen mit geäusserten Wünschen oder Erwartungen der Mitglieder. Mitgliederbedürfnisse werden verstanden als Ergebnis der Analyse a) des Mitgliederverhaltens unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Situation (Mitgliederanspruch), b) des kirchlichen Auftrags (Kirchenanspruch) und c) der pfarrgemeindlichen bzw. gesellschaftlichen Zusammenhänge (Gemeinschaftsanspruch).

Das spannungsreiche Zusammenspiel dieser vier Qualitätsbegriffe erfasst die Qualitätsanforderungen an die Pfarrgemeindeführung. Die Abbildung 1 zeigt die entsprechenden Ansatzpunkte (Abbildung in Anlehnung an Bruhn 1997, 26).

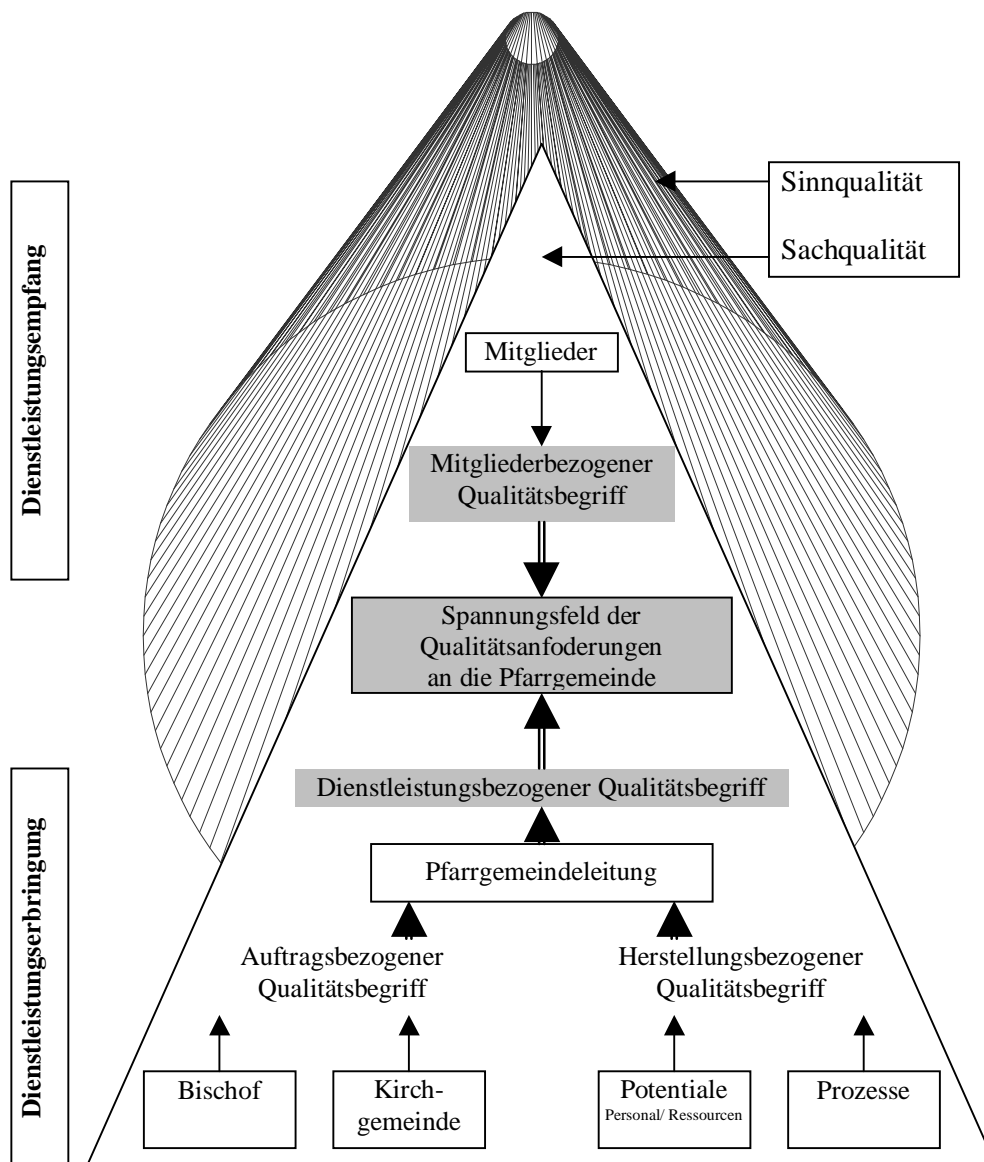


Abbildung 1: Ansatzpunkte für die Qualitätsanforderungen an die Pfarrgemeindeführung

Aus dem Gesagten kann für die Qualität der Pfarrgemeindeführung folgende Definition formuliert werden: *Die Qualität der Pfarrgemeindeführung bezeichnet die Fähigkeit einer Pfarrgemeindeführung in Zusammenarbeit mit dem gesamten Personal und mit dem Kirchengemeinderat, die Beschaffenheit der primär intangiblen, immateriellen und der Empfängerbeteiligung bedürftigen pastoralen Dienstleistungen - gemäss des doppelten Auftrages (auftragsbezogener Qualitätsbegriff) und der Mitgliederbedürfnisse (mitgliederbezogener Qualitätsbegriff) - auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen (herstellungsbezogener Qualitätsbegriff).*

## 2. Das Modell der ‚New Church Management-Pfarrgemeindeführung‘

Die Elemente für das nun vorzustellende Modell der NCM-Pfarrgemeindeführung sind drei Hauptquellen entnommen:

- Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (Schwarz 1999).
- ‚EFQM Excellence Modell‘ der ‚European Foundation for Quality Management‘ (EFQM 1999).
- Grundlagenartikel von Bumbacher und Kaufmann zum Einbau der Qualität und des Qualitätsmanagement in das Führungsinstrumentensystem des Freiburger Management-Modells für NPO (Bumbacher und Kaufmann 1998) und ‚Hinweise zur Anpassung des EFQM-Modells an das Freiburger Management- Modell für Nonprofit-Organisationen (Schwarz 1997, 22f.).

Das Modell umfasst *vier Managementebenen*: Grundlagenebene, Grundsatz- und Strategieebene, operative und dispositive Ebene, Ergebnis- und Steuerungsebene. Diese Ebenen bauen hierarchisch aufeinander auf. Zugleich sind sie als Regelkreis miteinander verbunden. Das heisst: Die Informationen und Entscheidungen der Grundlagenebene fliessen in die Grundsatz- und Strategieebene ein; die Informationen und Entscheidungen dieser Ebene sind Vorgaben für die operative und die dispositive Ebene und so fort. Die Resultate der Ergebnis- und Steuerungsebene ihrerseits beeinflussen via Rückkoppelung je nach dem vorausgehende Ebenen. Diese *regelkreisartige Verbindung* der einzelnen Managementebenen ermöglicht eine kontinuierliche und konsequente Entwicklung der Pfarrgemeindeführung.

Auf jeder Managementebene stellen sich spezifische Aufgaben. Sie sind in der Übersichtsdarstellung (Abbildung 2) mit einem Kästchen lokalisiert und betitelt. Die ausgearbeiteten Elemente (Pfarrgemeindeführung, Pfarrgemeindepolitik, Führungs- und Organisationskonzept usw.) dienen dann als *Führungsinstrumente* der Pfarrgemeindeführung. In Abbildung 2 nicht eingezeichnet sind die Rückkoppelungen des Regelkreises wie sie oben beschrieben wurden.

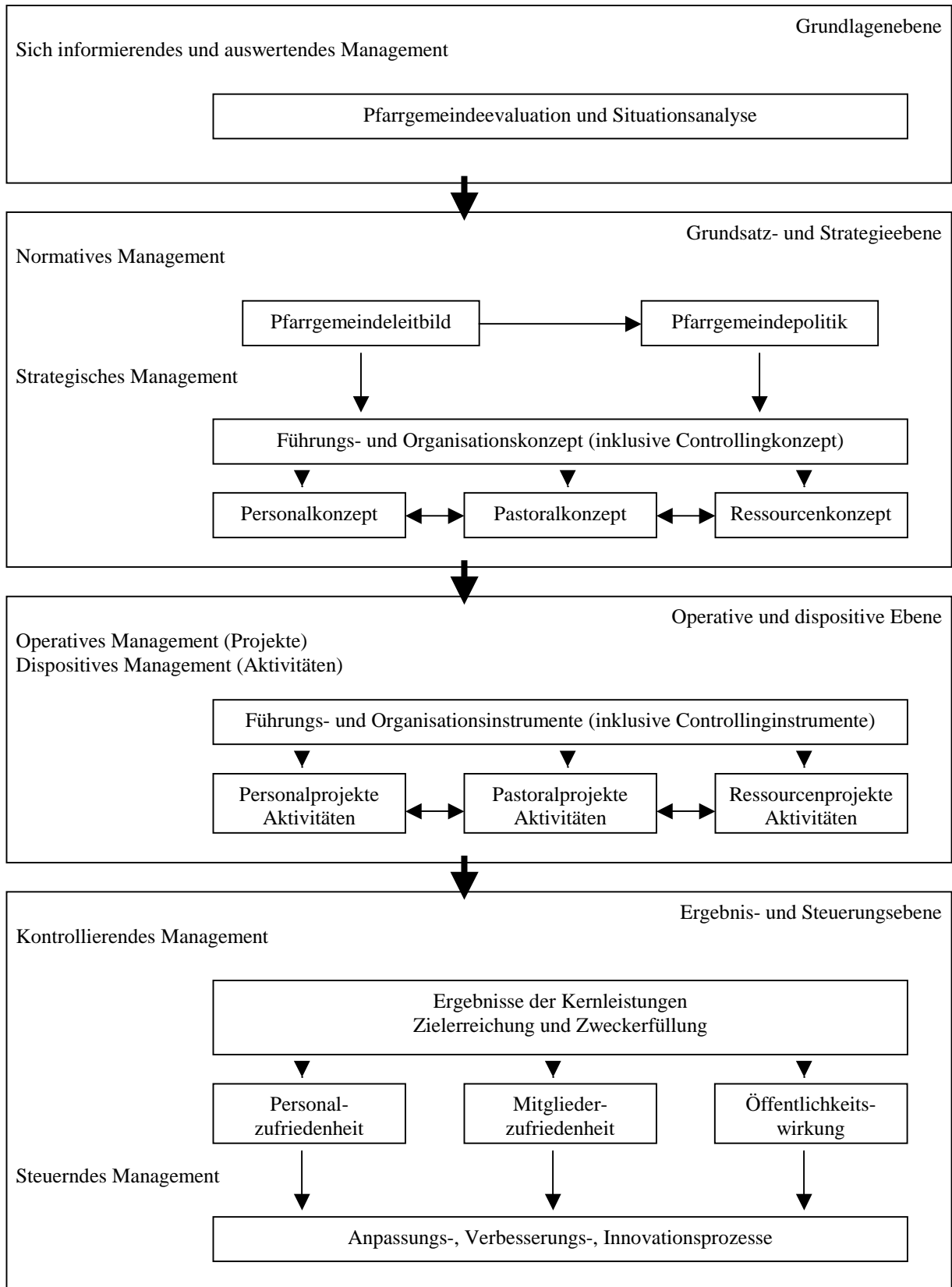


Abbildung 2: Übersichtsdarstellung des Modells der NCM-Pfarrgemeindeführung

### 3. Modellbeschreibung am Beispiel der Grundsatzebene: Pfarrgemeindeleitbild und Pfarrgemeindepolitik

Die *Grundsatzebene* soll beispielhaft etwas detaillierter beschrieben werden. Es wurde auf die Besonderheit hingewiesen, dass ein Pfarrgemeindemanagement der Spannung ‚kirchlicher Auftrag - Mitgliederanspruch‘ gerecht werden muss. Diese Bedingung muss auch im Managementmodell ersichtlich sein. Darum wird auf der Grundsatzebene zwischen Pfarrgemeindeleitbild und Pfarrgemeindepolitik unterschieden.

Das *Pfarrgemeindeleitbild* umschreibt den kirchlichen Auftrag einer Pfarrgemeinde im Allgemeinen und gegebenenfalls spezielle Aufträge für eine bestimmte Pfarrgemeinde, die sich aus der Pfarrgemeindeevaluation und der Situationsanalyse oder von seiten der kirchlichen Oberen ergeben. Der Orientierungsrahmen ist hier die Botschaft Jesu Christi und ihre Entfaltung in den Traditionen der jeweiligen Kirchen. Der Theologie, dem eigentlich fachlichen Akzent, wird hier Priorität eingeräumt. Über sie ist einer Pfarrgemeinde ihre pastoral-theologische Aufgabe zuzuteilen. Für eine spätere Beurteilung der ‚Effektivität‘, d.h. das Richtige getan zu haben, werden hier die Grundlagen gelegt. Die Qualitätsorientierung (als Erfüllung des kirchlichen Auftrags) gehört in Form von Grundsätzen auch in das Pfarrgemeindeleitbild. Die heilige Schrift, Konzilsdokumente, Synodendokumente und das kirchliche Recht sind die Hauptquellen für die Erstellung des Pfarrgemeindeleitbildes wie es hier verstanden wird, nämlich als Grundaussagen zum kirchlichen Auftrag, zu dem sich die Pfarrgemeinde bekennt.

Die *Pfarrgemeindepolitik* bestimmt die Grundlinien für die Umsetzung des kirchlichen Auftrags in die konkrete Situation der Pfarrgemeinde. Ihre Aussagen sind als Selbstbindung zu verstehen. Der Orientierungsrahmen wird hier durch den Anspruch der Pfarrgemeindeglieder abgesteckt, in ihrer Lebenssituation ihren Glauben als Einzelne und als Gemeinschaft leben zu können. Abbildung 3 stellt die beiden Elemente Pfarrgemeindeleitbild und Pfarrgemeindepolitik einander gegenüber.

<b>Pfarrgemeindeleitbild</b>	<b>Pfarrgemeindepolitik</b>
Unser kirchlicher Auftrag als Pfarrgemeinde	Die Umsetzung dieses Auftrags in unserer Pfarrgemeinde
Was sollen wir?	Wer sind wir? Was wollen wir, wie?
Orientierung an der Botschaft Jesu Christi und den Traditionen der Kirchen (Aufgabe)	Orientierung an ‚Bedürfnissen der Pfarrgemeindeglieder und dem kirchlich/sozialen Umfeld (Anspruch)‘
„Wir bekennen ...“	„Wir wollen ...“
Akzent auf der Innenseite der Kirche	Akzent auf der Aussenseite der Kirche
Theologie	Management

**Abbildung 3: Gegenüberstellung Pfarrgemeindeleitbild und Pfarrgemeindepolitik**

Die einzelnen Inhalte, die auf der Grundsatzebene erarbeitet werden zeigt Abbildung 4. Es geht dabei um die obersten Grundsätze, die dann auf die Strategieebene umgebrochen werden, und dort in Konzepte einfließen.

Grundsatzebene	
<p style="text-align: center;"><b>Pfarrgemeindeführer</b></p> <p><i>Grundsätze für:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·den kirchlichen Auftrag der Pfarrgemeinde als ihre Sendung (Mission)</li>   <li>·die Aufgabe der Pfarrgemeinde, orientiert an der Botschaft Jesu Christi und den Traditionen der Kirchen: Verkündigung, Liturgie, Diakonie und Gemeindebildung</li>   <li>·die Führung und Organisation einer Pfarrgemeinde, den Personaleinsatz, die Ressourcenbeschaffung und Partnerschaften</li>   <li>·die Qualitätsorientierung als Erfüllung des kirchlichen Auftrags</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pfarrgemeindepolitik</b></p> <p><i>Grundsätze für:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·die Führung und Organisation der Pfarrgemeinde (inkl. Controlling)</li>   <li>·das Personalmanagement</li>   <li>·für die Mitgliederorientierung (Pastoralkonzept)</li>   <li>·die Ressourcenbeschaffung (sowie Partnerschaften)</li>   <li>·die Qualitätsorientierung als Nutzen für das Mitglied</li> </ul>

**Abbildung 4: Inhalte der Grundsatzebene der NCM-Pfarrgemeindeführung**

#### 4. Integration des Qualitätsmanagement: Architektur der NCM-Pfarrgemeindeführung

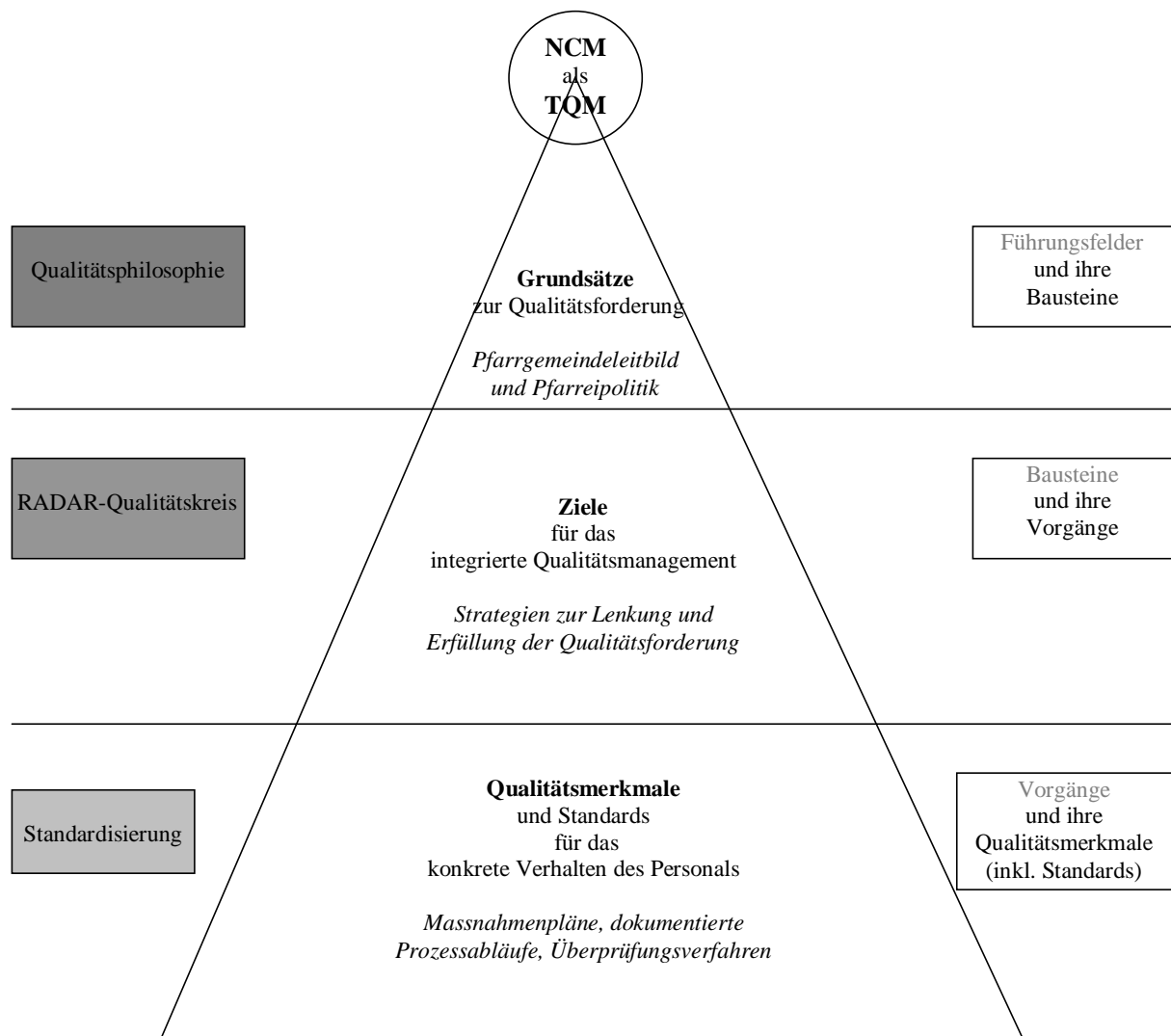
Wie kann nun das Qualitätsmanagement, d.h. die Optik des Qualitätsanliegens, in dieses Modell integriert werden, so dass es nicht bloss punktuell, sondern generell prägend wird? Die im ersten Abschnitt formulierten Erkenntnisse zur Qualitätserfassung können im Sinne des Total Quality Management (TQM) folgendermassen umschrieben werden: *TQM ist eine Führungskultur, die auf der Mitwirkung aller Beteiligten basiert, die ‚Qualität‘ als Sinn- und Sachqualität in den Mittelpunkt stellt und daraufhin zielt, den kirchlichen Auftrag der Pfarrgemeinde zu erfüllen, die Mitglieder über Nutzenstiftung und Zufriedenheit in die Pfarrgemeinschaft zu integrieren und in der Gesellschaft präsent zu sein.*

Die *Qualitätsphilosophie* als umfassendes Ziel der NCM-Pfarrgemeindeführung ist eine wirkungsorientierte Pfarrgemeindeführung. In diesem Sinne wird TQM verstanden und bereits im Modell der NCM-Pfarrgemeindeführung grundgelegt. Das eigentliche *Qualitätsmanagement* beinhaltet die konkrete Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle qualitätsbezogener Massnahmen für einzelne Instrumente der NCM-Pfarrgemeindeführung, sowie für einzelne Dienstleistungen der Pfarrgemeinde.

Um das NCM-Pfarrgemeindeführungsmodell auf das Qualitätsmanagement hin *operationalisieren* zu können, habe ich mich am EFQM-Modell orientiert. Wichtige Anregungen gaben dabei Uehlinger und von Allmen, die schreiben: „Damit Total Quality Management sichtbar gemacht werden kann, wird ein Arbeitsgerüst oder eine Architektur erstellt. Sie besteht aus Bausteinen, welche Vorgänge und Prozesse enthalten. Das Unternehmen wird dadurch in seine Bestandteile zerlegt. Jeder Baustein wird analysiert und entwickelt, bis er die gewünschten Qualitätsanforderungen erfüllt.“ (Uehlinger und von Allmen 1999, 50).

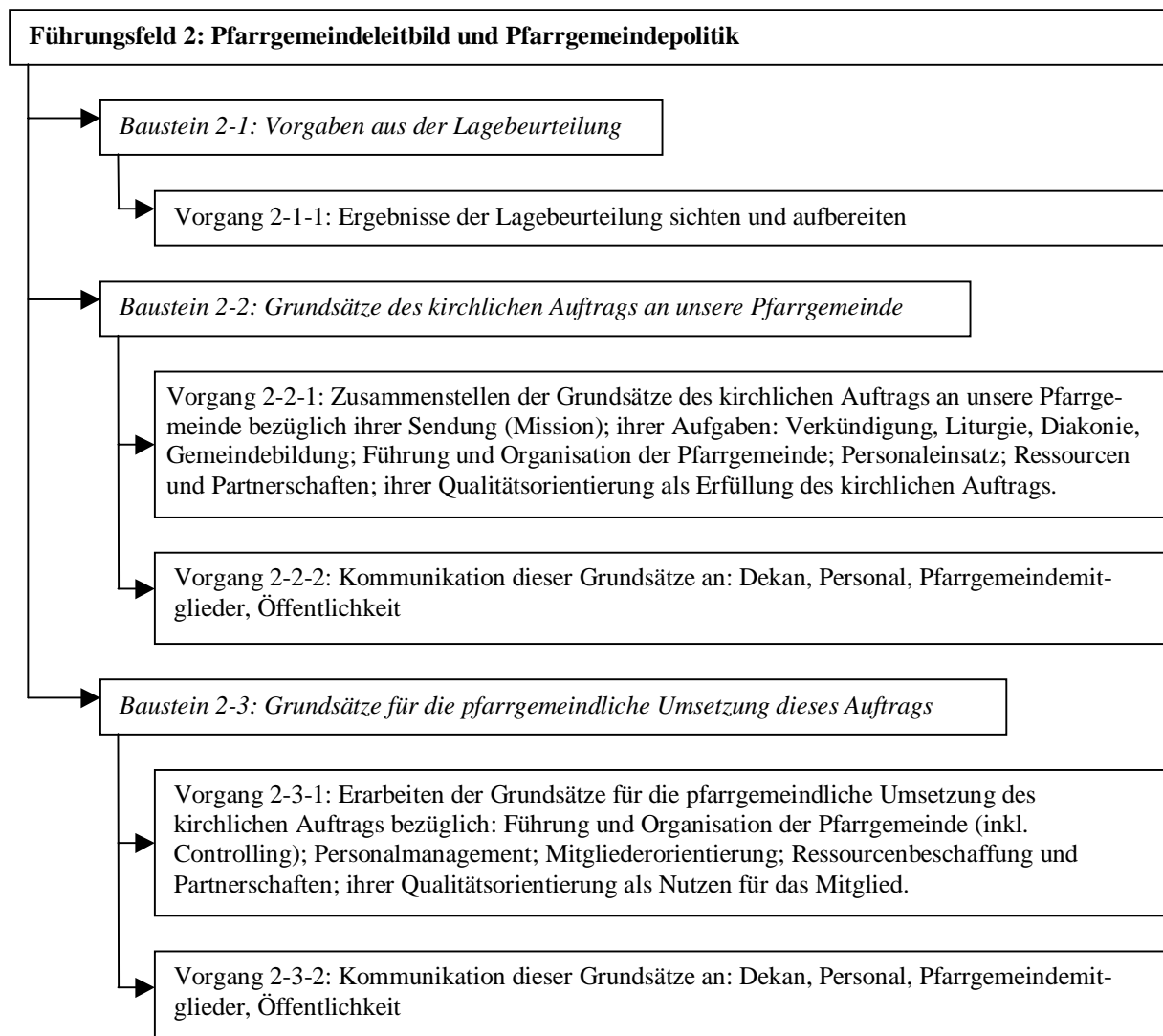
Die bekannte *TQM-Pyramide* kann einer solchen Architektur zugeordnet werden. Die NCM-Pfarrgemeindeführung als TQM bildet den ‚Kopf‘, der zusammen mit den Grundsätzen zur Qualitätsforderung (in Pfarrgemeindeführung und -politik) die *Qualitätsphilosophie* (Prinzipien) umschreibt. Auf der *zweiten Ebene* werden mit Hilfe des *RADAR-Qualitätskreises* die Ziele der NCM-Pfarrgemeindeführung als TQM festgesetzt und realisiert. Der RADAR-Kreis gehört zum EFQM-Modell. Der Begriff setzt sich aus den Anfangsbuchstaben folgender Worte zusammen: Results, Approach, Deployment, Assessment und Review. Er entspricht dem idealtypischen Managementregelkreis: Ziele setzen, planen, durchführen, kontrollieren, dokumentieren. Die *dritte Ebene* der Pyramide geht noch näher zur Realisierung und setzt *Qualitätsmerkmale* und *Standards* für konkrete Handlungen und Abläufe.

Auf der rechten Seite der Abbildung 5 sind nun die der jeweiligen Ebene entsprechenden Elemente der *NCM-Architektur* eingetragen: *Führungsfelder*, *Bausteine* und *Vorgänge*. Um die NCM-Pfarrgemeindeführung als TQM einzuführen und die Qualität der gesamten Pfarrgemeindeführung (Organisation) anzustreben, werden entsprechend den einzelnen Elementen des vorgestellten Managementmodells (Abbildung 2) zuerst elf sogenannte ‚*Führungsfelder*‘ festgelegt. Diese werden dann in 40 *Bausteine* zerlegt und zu einer Architektur geformt. Diese Bausteine entsprechen weitgehend den inhaltlichen Hauptabschnitten der einzelnen Elemente des Managementmodells. Liegen diese Bausteine vor, so können ihre Inhalte und Prozesse (genannt *Vorgänge*) bestimmt werden, um schliesslich ihre *Qualitätsmerkmale* und ihre *Standards* festlegen zu können. Diese Qualitätsmerkmale und ihre Standards sind dann die Ansatzpunkte, an denen im Rahmen des RADAR-Kreises Qualität evaluiert und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet werden.



**Abbildung 5: Die NCM-Pfarreführung als TQM-Pyramide und die NCM-Architektur**

Als Beispiel für den Aufbau der NCM-Architektur diene wieder das Pfarrgemeindeleitbild und die Pfarrgemeindepolitik, die als *Führungsfeld 2* bezeichnet werden (Abbildung 6).



**Abbildung 6: Beispiel für den Aufbau der Architektur der NCM-Pfarrgemeindeführung**

Die ausgearbeiteten Vorgänge werden schliesslich im *NCM-Handbuch* eingeordnet. Um einen Einblick in das NCM-Handbuch zu geben, zeigt Abbildung 7 eine ‚Handbuchseite‘. Es handelt sich um den Vorgang 2-2-1 (bezüglich der Katechese) wie er in Abbildung 6 aufgeführt ist.

<b>Führungsfeld:</b> 2 Pfarrgemeindeführung und Pfarrgemeindepolitik	<b>Erstellt am:</b> 12. Juni 1999
<b>Baustein:</b> 2-2 Pfarrgemeindeführung	<b>Erstellt von:</b> Pfarreileitung
<b>Vorgang:</b> 2-2-1 Zusammenstellen der Grundsätze des kirchlichen Auftrags für die Katechese	<b>Verantwortlich:</b> M. Thürig
<b>Signiert:</b>	<b>Mitarbeit von:</b> M. Wyss, Katecheseteam
<b>Überarbeitungsrhythmus:</b> alle 5 Jahre; > 2004	<b>Information an:</b> Dekan, Pfarreirat, Kirchgemeinderat, Pfarreimitglieder
<b>Zuordnung des Vorgangs</b>	
<b>Ziel</b>	Dokument mit den Grundsätzen des kirchlichen Auftrags an unsere Pfarrei, Teilbereich Katechese
<b>Verantwortung</b>	Pfarreileitung
<b>Kompetenzen</b>	Erarbeiten, signieren, informieren
<b>Inhalt des Vorgangs</b>	

- Die Katechese in der Pfarrei ist neben der Homilie die *hauptsächliche Verkündigungsform* mit dem erklärten Ziel, die Laien in den Glaubenswahrheiten (*Lehre*) zu unterrichten und ihnen Erfahrungen des christlichen Lebens (*Praxis*) zu ermöglichen, damit ihr Glaube lebendig wird, sich entfaltet und zu Taten führt.
- *Fünf konkrete Forderungen* an die Katechese stellt der kirchliche Gesetzgeber (CIC Can. 777):
  - Eine allgemeine Einführung in die Feier der Sakramente.
  - Eine länger dauernde Hinführung zur Erstbeichte, zur Erstkommunion und zur Firmung.
  - Eine Vertiefung nach der Erstkommunion.
  - Eine katechetische Unterweisung für körperlich und geistig Behinderte.
  - Religiöse Jugend- und Erwachsenenbildung.
- Die katechetische Unterweisung soll alle *Hilfsmittel* gebrauchen, die den anzusprechenden Menschen angemessen sind und ihnen helfen, ihre Glaubenslehre zu vertiefen und ihre Glaubenspraxis lebendiger werden zu lassen.
- Der *Religionsunterricht* in der Schule soll für die Darlegung der Lehre eingesetzt werden, ist aber der Katechese klar nachgeordnet.
- Als *erzieherische Grundhaltung* fordert der kirchliche Gesetzgeber eine umfassende Bildung der menschlichen Person in Hinordnung auf ihre letzte Bestimmung (ewiges Leben) und zugleich auf das Gemeinwohl der Gesellschaft (christliches Zeugnis). Darum sind die Kinder so zu bilden, „dass sie ihre körperlichen, moralischen und geistigen Anlagen harmonisch zu entfalten vermögen, tieferes Verantwortungsbewusstsein und den rechten Gebrauch der Freiheit erwerben und befähigt werden, am sozialen Leben aktiv teilzunehmen.“ (CIC Can. 795)
- Die *Bischöfe der deutschsprachigen Schweiz* unterscheiden zwischen *Religionsunterricht* und *Bibelunterricht*. Sie erwarten:
  - dass die Kinder im Religionsunterricht lernen, ihr Leben mit der biblischen Botschaft zu konfrontieren; menschliche Situationen im Licht der biblischen Botschaft zu deuten und biblische Handlungsimpulse herauszuarbeiten und anzuwenden.
  - dass die Kinder im Bibelunterricht lernen, biblische Texte zu verstehen und ihre Botschaft in ihr Leben hereinzunehmen.
- Im weiteren fordern die Bischöfe der deutschsprachigen Schweiz, dass sich die Katechese an sieben *Zielbereichen* orientiert und die entsprechenden *Verkündigungsinhalte* lehrt und lebt (vgl. Anhang).
- Die Bischöfe der deutschsprachigen Schweiz verlangen von allen voll- und nebenamtlich tätigen Seelsorgern und Katechetinnen eine *jährliche Fortbildung*.
- Der kirchliche Auftraggeber sieht, dass durch die Katechese nur *Bedingungen* geschaffen werden, die eine persönliche Glaubenzustimmung ermöglichen, ohne diese aber erzwingen zu können.
- Der *staatskirchliche Auftraggeber* erwartet vom Religionsunterricht in erster Linie *Sinnvermittlung* als wichtigste Lebensfrage unserer Zeit. In Rückbindung an die einzelnen Kirchen und an ihre Glaubens- und Wertvorstellungen einerseits und in ökumenischer Offenheit andererseits geht es um eine verantwortungsbewusste Lebensgestaltung gegenüber Gott, sich selber, der Gemeinschaft und der Welt.
- *Qualität im Sinne dieses Auftrags heisst:*
  - Eine regelmässige, alle Altersstufen einbeziehende katechetische Unterweisung gewährleisten.
  - Die Glaubenslehre und die Glaubenspraxis gleichwertig fördern.
  - Alle Bemühungen auf die Sinnqualität hin ausrichten. Das heisst: Das Kind soll lernen, mit Gott zu leben. Es geht um christliche Grundhaltungen wie Glaube, Hoffnung und Liebe, die im Kind im Verlauf der Schulzeit wachsen sollen.

<i>Qualitätsmerkmale des Vorgangs</i>	<i>Standards für die Qualitätsmerkmale</i>
Quellenlage ausreichend	CIC, Deutschschweizerischer Katechetischer Rahmenplan, SIKO-Lehrplan
Zusammen mit den Betroffenen erarbeitet	Katecheseteam
Sprachliche Abfassung	Allgemein verständlich
Dokument bekannt gemacht	Personal, Kirchgemeinderat, Pfarreirat, Dekan

**Abbildung 7: Beispiel einer Seite aus einem NCM-Handbuch**

Die Erstellung eines NCM-Handbuches für eine Pfarrgemeinde ist kein Tageswerk; zwei bis drei Jahre sind dafür vorzusehen. Doch dürfte sich die damit verbundene Mentalitätsveränderung fruchtbar auswirken.

Mit diesem NCM-Pfarrgemeindeführungsmodell ist ein Anfang gemacht. Vieles ist weiterzuentwickeln, zu erproben und wieder zu vereinfachen, bis schliesslich ein hilfreiches Instrumentarium

für die Pfarrgemeindeleitungen bereit steht. Ich bin darum am Gedanken- und Erfahrungsaustausch interessiert.

E-mail: [thuerig.markus@bluewin.ch](mailto:thuerig.markus@bluewin.ch)).

## Literatur

- Batllori M., Zwischen Mittelalter und Renaissance. Ignatius im Strom seiner Zeit, in: Falkner A. und Imhof P., Ignatius von Loyola und die Gesellschaft Jesu 1491-1556, Würzburg, 1990, S. 19-30.
- Bumbacher U. und Kaufmann G., Qualität und Qualitätsmanagement. Einbau in das Führungsinstrumentensystem des Freiburger Management-Modells für NPO, in: VM, Nr. 1, 1998, S. 8-17.
- Bruhn M., Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin, <sup>2</sup>1997.
- EFQM (European Foundation for Quality Management), EFQM Excellence Modell, überarbeitet April 1999; Publikationen: EFQM, Avenue des Pléiades, 15, B-1200 Brussels; [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
- Höher F. und P., Handbuch Führungspraxis Kirche: Entwickeln-Führen-Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh, 1999.
- Kapfer L., Putzer H., Schnider A., Die Jesusmanager. Kirche & Marketing, Innsbruck-Wien, 1997.
- Klostermann S., Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemässer Führungspraxis und Trägerschaft, Paderborn, 1997.
- Patzen M., Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive, Bern-Stuttgart-Wien, 1997.
- Schwarz P., Management und Qualität in privaten NPO, in: VM, Nr. 2, 1997, S. 12-23.
- Schwarz P., Purtschert R., Giroud Ch., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, <sup>3</sup>1999.
- Uehlinger K. und von Allmen W., TQM live. Unternehmenserfolge durch Total Quality Management, Kilchberg, 1999.