

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

**VM 1/00**

Markus Thuerig

## **New Church Management**

Verbands-Management, 23. Jahrgang, Ausgabe 1 (2000), S. 42-51.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Guido Kaufmann, Michel Müller und David Drsek  
Layout: Maxomedia  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# New Church Management

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

*Markus Thuerig*

### **Einleitung**

Dieser Artikel – eine Zusammenfassung meiner Lehrgangsarbeit im PGL XII, versucht, drei Fragen zu beantworten:

- Kann der Begriff «Qualität» für die Leistungen und die Führung einer Pfarrei 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 Pfarrei 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.

### **Zum Qualitätsverständnis**

Eine erste Erkenntnis: Die für eine wert- und sinnorientierte Organisation entscheidenden Ziele, z. B. christliche Haltungen fördern, Hoffnung wecken, Trost spenden, sind nicht direkt zu «produzieren». Sie werden indirekt über Menschen vermittelt. Klostermann<sup>1</sup> 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. Um diesen Bedingungen gerecht werden zu können, ist das Qualitätsmanagement über ein umfassendes Pfarrei-Führungsmodell zu integrieren.

Eine zweite Erkenntnis: In Anlehnung an eine Grundlage des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (NPO)<sup>2</sup> ruft «Qualität» nach einer managementorientierten Pfarreführung, die drei Stossrichtungen beinhaltet: a) Austauschorientierung (Dienstleistungsgesinnung), b) Zukunfts- und Zielorientierung (Zielsetzungs-, Planungs- und Kontrollsystem), c) Qualitätsorientierung (Effektivität und Effizienz).

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

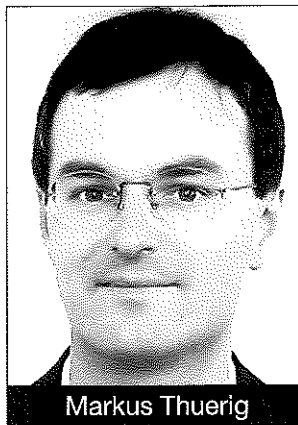
- Das Zusammenwirken von Dienstleistungsempfänger und -erbringer ist für die Pastoral als zwischenmenschliche Begegnung entscheidend. Darum kommt dem herstellungsbezogenen Qualitätsbegriff zentrale Bedeutung zu. Allerdings muss der Akzent von der Standardisierung der Produktionsprozesse auf die Personalisierung der Dienstleistungsprozesse verschoben werden. Insofern bildet das Personal der Pfarrei, d.h. alle freiwilligen, ehrenamtlichen und angestellten MitarbeiterInnen, den prioritären Qualitätsträger.
- Grundlegend für die Pastoral ist der kirchliche Auftrag. Ihm entspricht der auftragsbezogene Qualitätsbegriff, der die pastorale Arbeit bezüglich der christlichen Quellen qualifiziert. Der kirchlichen Doppelstruktur in unserem Land entsprechend konkretisiert sich dies vor allem im kirchlichen Auftrag (des Bischofs), aber auch im situationsabhängigen Auftrag innerhalb der Kirchgemeinde.

Herstellungsbezogener und auftragsbezogener Qualitätsbegriff ergeben zusammen den dienstleistungsbezogenen Qualitätsbegriff. Er bestimmt, in welchem Mass die Pfarrei 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 Kirchgemeindemitglied, im weiteren Sinn alle Menschen im Umfeld der Pfarrei. Hier kann der kundenbezogene Qualitätsbegriff, abgewandelt in mitgliederbezogener Qualitätsbegriff, verwendet werden. Qualität meint hier die Erbringung von pfarreilichen Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedern in der Weise, dass die Bedürfnisse der Mitglieder bestmöglich erfüllt werden.<sup>3</sup>

Das spannungsreiche Zusammenspiel dieser Qualitätsbegriffe erfasst die Qualitätsanforderungen an die Pfarreiführung. Die Abbildung 1 zeigt die entsprechenden Ansatzpunkte.

Aus dem Gesagten kann für die Qualität der Pfarreiführung folgende Definition formuliert werden:<sup>4</sup> Die Qualität der Pfarreiführung bezeichnet die Fähigkeit einer Pfarreileitung, in Zusammenarbeit mit dem gesamten Personal und mit dem Kirchgemeinderat, die Beschaffenheit der primär intangiblen, immateriellen und der



Markus Thuerig

Pfr. Dr. Markus Thürig, geboren 1958, studierte Philosophie und Theologie in Luzern, Rom und Paris (lic. theol. an der päpstlichen Universität Gregoriana Rom), sowie Psychologie und Psychotherapie (Promotion zum Dr. phil. 1992 an der Gregoriana). 1984 wurde er in Rom zum Priester geweiht. 1987-90 war er Vikar in Basel. Seit 1991 ist er Pfarrer in Kriegstetten bei Solothurn und Co-Leiter der Stelle für Beratung und Psychotherapie kirchlicher Berufe im Bistum Basel. Am VMI absolvierte den PGL XII 1998/99.

thuerig.markus@bluewin.ch.

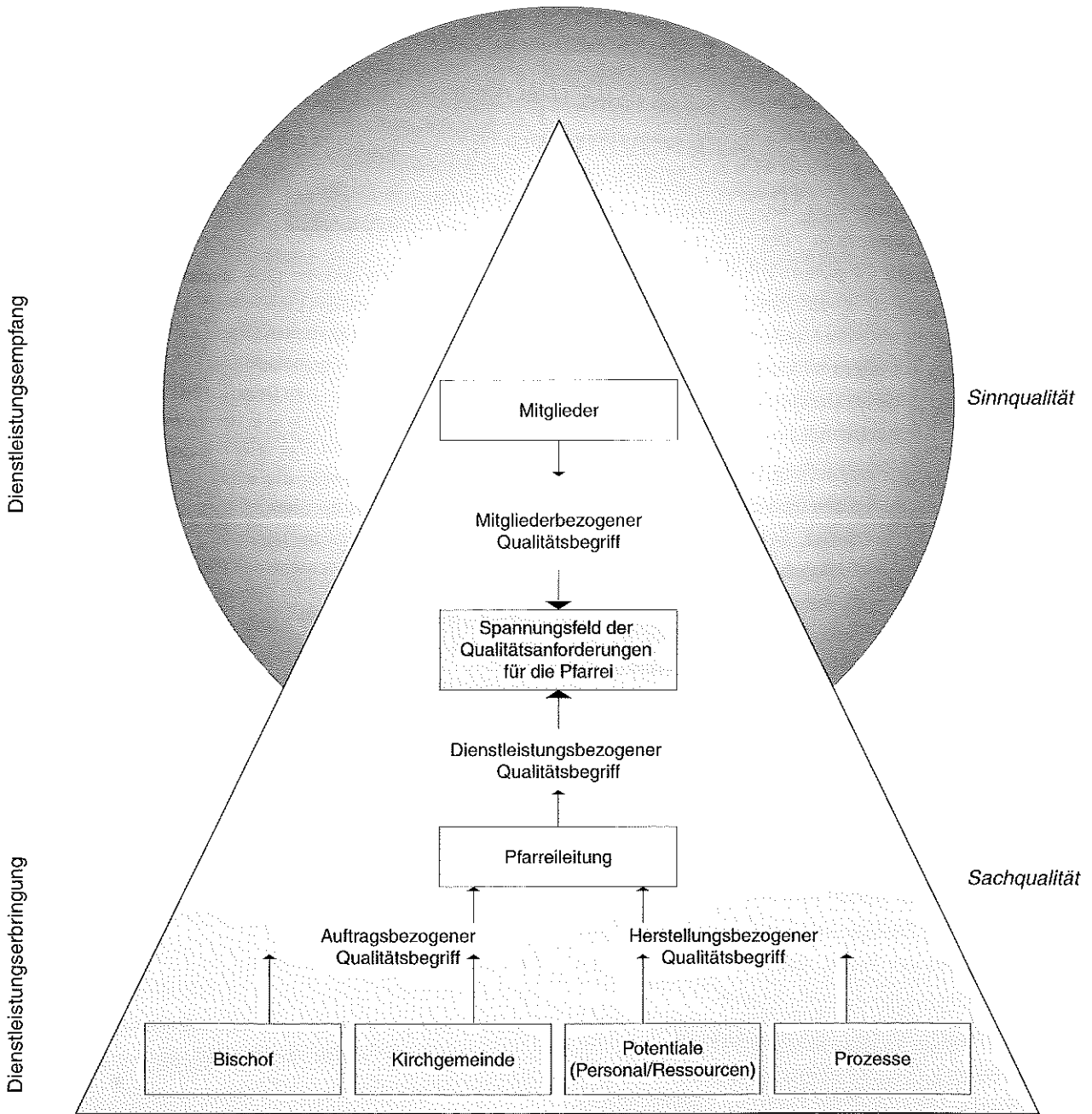


Abbildung 1: Ansatzpunkte für die Qualitätsanforderungen an die Pfarreführung

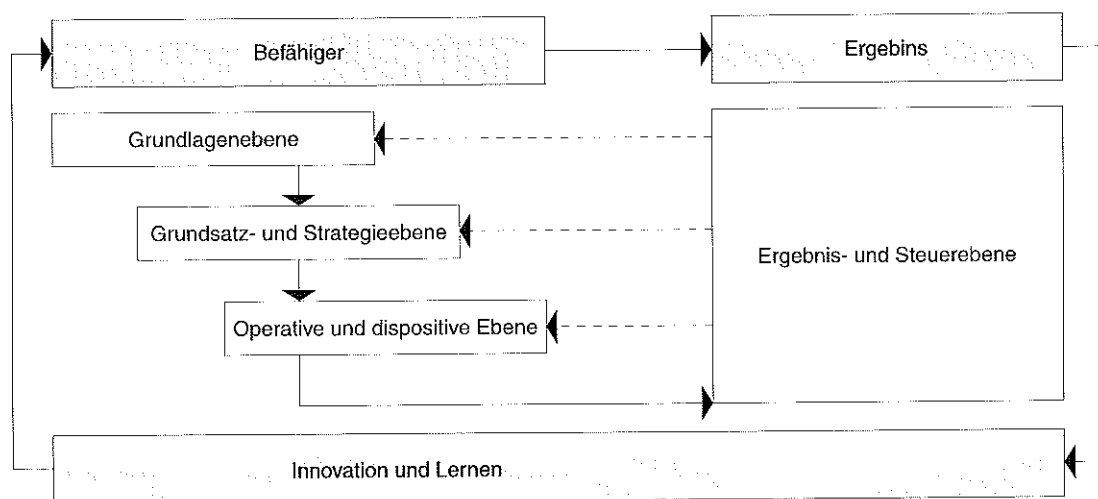


Abbildung 2: Regelkreis der Managementebenen

Mitgliederbeteiligung bedürftenden pastoralen Leistungen gemäss des doppelten Auftrages (auftragsbezogener Qualitätsbegriff) und der Mitgliedererwartungen (mitgliederbezogener Qualitätsbegriff) auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen (herstellungsbezogener Qualitätsbegriff).

## Modell der «New Church Management-Pfarrereiführung»

Die Elemente für das postulierte und nun vorzustellende Modell der NCM-Pfarrereiführung entstammen drei Quellen:

- Dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO).
- Dem neuen «EFQM Excellence Modell» der «European Foundation for Quality Management».

- Dem Grundlagenartikel von Bumbacher und Kaufmann zum Einbau der Qualität und des Qualitätsmanagement in das Führungsinstrumentensystem des Freiburger Management-Modells für NPO<sup>5</sup> und «Hinweisen zur Anpassung des EFQM-Modells an das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen» von Schwarz.<sup>6</sup>

Das Modell umfasst vier Managementebenen, die als Regelkreis hierarchisch miteinander verbunden sind (Abbildung 2). Dabei ist der Regelkreis gemäss EFQM-Modell in die grossen Abschnitte «Befähiger», «Ergebnis» und «Innovation und Lernen» eingeteilt.

Die einzelnen Elemente der vier Managementebenen zeigt die Übersichtsdarstellung (Abbildung 3) im Sinne des Aufbaus der Führungsinstrumente.

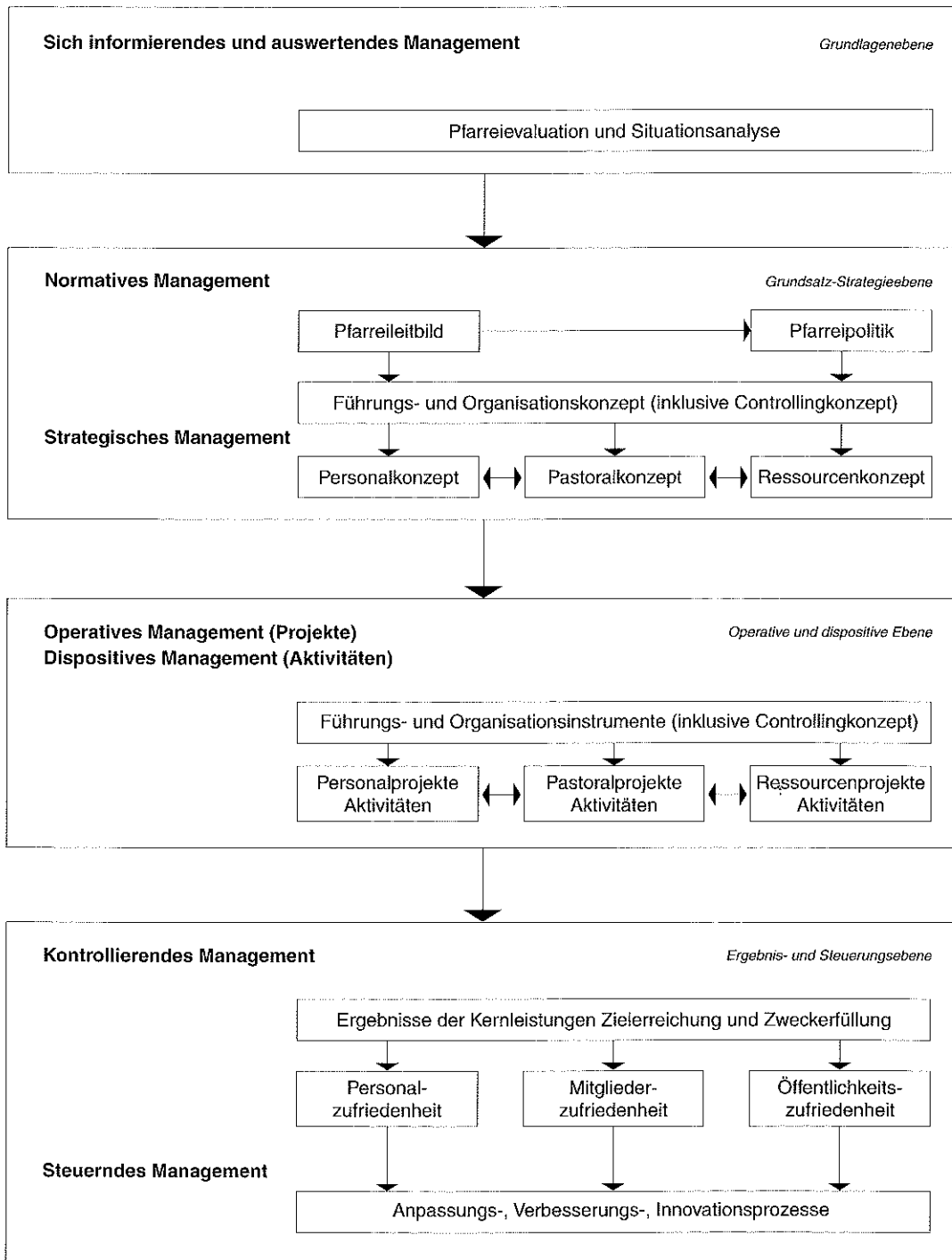


Abbildung 3: Übersichtsdarstellung des Modells der NCM-Pfarrleitung

**Modellbeschreibung am Beispiel der Grundsatzebene: Pfarreileitbild und Pfarreipolitik**

Die Grundsatzebene soll beispielhaft detaillierter beschrieben werden. Es wurde auf die Besonderheit hingewiesen, dass ein Pfarreimanagement unbedingt der Spannung «kirchlicher Auftrag – Mitgliederanspruch» gerecht werden muss. Diese Bedingung muss auch im Managementmodell ersichtlich sein. Darum wird auf der Grundsatzebene zwischen Pfarreileitbild und Pfarreipolitik unterschieden.

Das Pfarreileitbild umschreibt den kirchlichen Auftrag einer Pfarrei im Allgemeinen und gegebenenfalls spezielle Aufträge für eine bestimmte Pfarrei, die sich aus der Pfarreevaluation und der Situationsanalyse von seiten der kirchlichen Oberen (Dekan oder Bischof) ergeben. Der Orientierungsrahmen ist hier die Botschaft Jesu Christi und ihre Entfaltung in der Tradition der Kirche. Der Theologie, dem eigentlich fachlichen Akzent, wird hier Priorität eingeräumt. Über sie ist einer Pfarrei ihre pastoral-theologische Aufgabe zuzuteilen. Für eine spätere Beurteilung der «Effektivität», d. h. das Richtige getan zu haben, werden hier die Grundlagen gelegt. Die Qualitäts-

orientierung (als Erfüllung des kirchlichen Auftrags) gehört in Form von Grundsätzen in das Pfarreileitbild. Die heilige Schrift, Konzilsdokumente und das kirchliche Recht (CIC) sind die Hauptquellen für die Erstellung des Pfarreileitbildes wie es hier verstanden wird, nämlich als Grundaussagen zum kirchlichen Auftrag, zu dem sich die Pfarrei bekennt.

Die Pfarreipolitik legt die Grundlinien für die Umsetzung des kirchlichen Auftrags in die konkrete Situation der Pfarrei. Ihre Aussagen sind als Selbstverpflichtung zu verstehen. Der Orientierungsrahmen ist hier der Anspruch der Pfarreimitglieder, in ihrer Lebenssituation aus ihrem Glauben, als Einzelne und als Gemeinschaft, leben zu können. Die einzelnen Inhalte der Grundsatzebene, die im NCM-Handbuch ausgearbeitet werden, fasst Abbildung 4 zusammen.

**Integration des Qualitätsmanagement: Architektur der NCM-Pfarreführung**

Wie kann nun das Qualitätsmanagement in dieses Modell integriert werden? Formulieren wir die Erkenntnisse des ersten Abschnitts im Sinne des Total Quality Management: TQM ist eine Führungskultur, die auf der

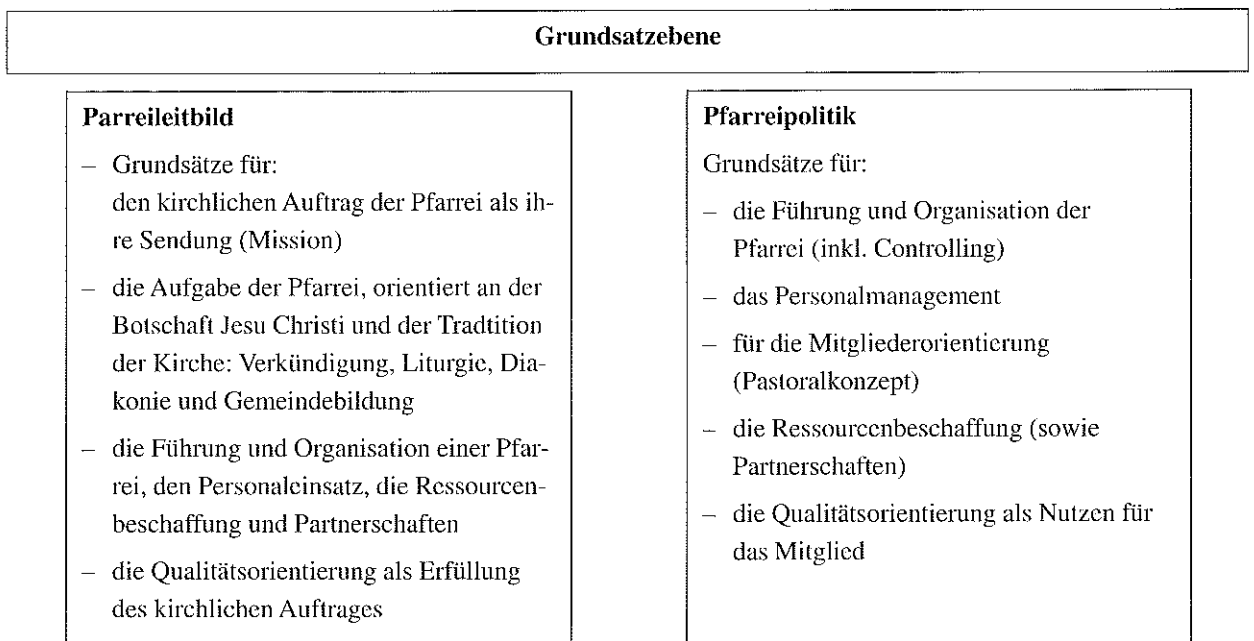


Abbildung 4: Die NCM-Pfarreführung als TQM-Pyramide und die NCM-Architektur

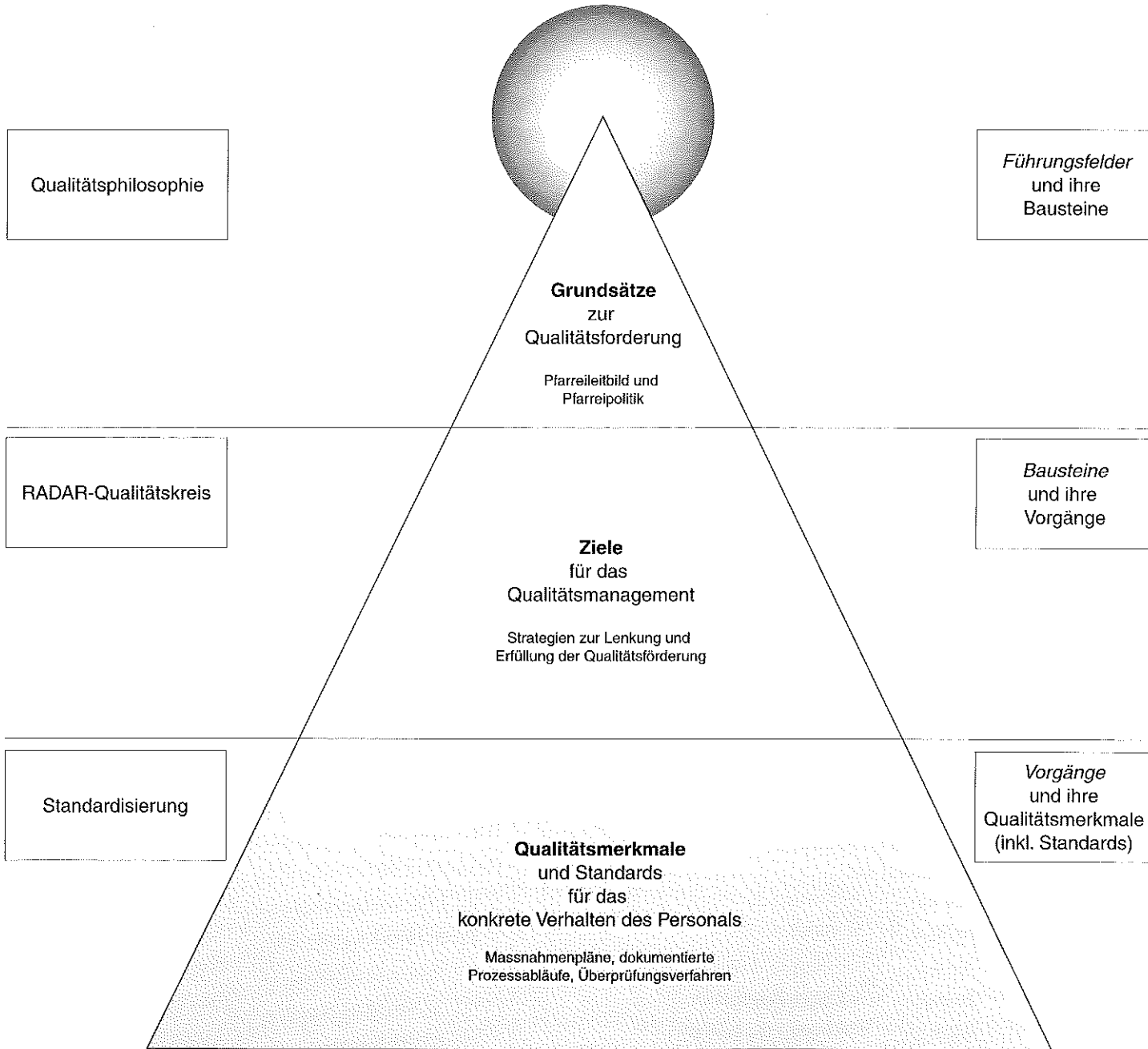


Abbildung 5: Beispiel für den Aufbau der Architektur der NCM-Pfarreiführung



**Modellbeschreibung am Beispiel der Grundsatzebene: Pfarreileitbild und Pfarreipolitik**

Die Grundsatzebene soll beispielhaft detaillierter beschrieben werden. Es wurde auf die Besonderheit hingewiesen, dass ein Pfarreimanagement unbedingt der Spannung «kirchlicher Auftrag – Mitgliederanspruch» gerecht werden muss. Diese Bedingung muss auch im Managementmodell ersichtlich sein. Darum wird auf der Grundsatzebene zwischen Pfarreileitbild und Pfarreipolitik unterschieden.

Das Pfarreileitbild umschreibt den kirchlichen Auftrag einer Pfarrei im Allgemeinen und gegebenenfalls spezielle Aufträge für eine bestimmte Pfarrei, die sich aus der Pfarreevaluation und der Situationsanalyse von seiten der kirchlichen Oberen (Dekan oder Bischof) ergeben. Der Orientierungsrahmen ist hier die Botschaft Jesu Christi und ihre Entfaltung in der Tradition der Kirche. Der Theologie, dem eigentlich fachlichen Akzent, wird hier Priorität eingeräumt. Über sie ist einer Pfarrei ihre pastoral-theologische Aufgabe zuzuteilen. Für eine spätere Beurteilung der «Effektivität», d. h. das Richtige getan zu haben, werden hier die Grundlagen gelegt. Die Qualitäts-

orientierung (als Erfüllung des kirchlichen Auftrags) gehört in Form von Grundsätzen in das Pfarreileitbild. Die heilige Schrift, Konzilsdokumente und das kirchliche Recht (CIC) sind die Hauptquellen für die Erstellung des Pfarreileitbildes wie es hier verstanden wird, nämlich als Grundaussagen zum kirchlichen Auftrag, zu dem sich die Pfarrei bekennt.

Die Pfarreipolitik legt die Grundlinien für die Umsetzung des kirchlichen Auftrags in die konkrete Situation der Pfarrei. Ihre Aussagen sind als Selbstverpflichtung zu verstehen. Der Orientierungsrahmen ist hier der Anspruch der Pfarreimitglieder, in ihrer Lebenssituation aus ihrem Glauben, als Einzelne und als Gemeinschaft, leben zu können. Die einzelnen Inhalte der Grundsatzebene, die im NCM-Handbuch ausgearbeitet werden, fasst Abbildung 4 zusammen.

**Integration des Qualitätsmanagement: Architektur der NCM-Pfarreführung**

Wie kann nun das Qualitätsmanagement in dieses Modell integriert werden? Formulieren wir die Erkenntnisse des ersten Abschnitts im Sinne des Total Quality Management: TQM ist eine Führungskultur, die auf der

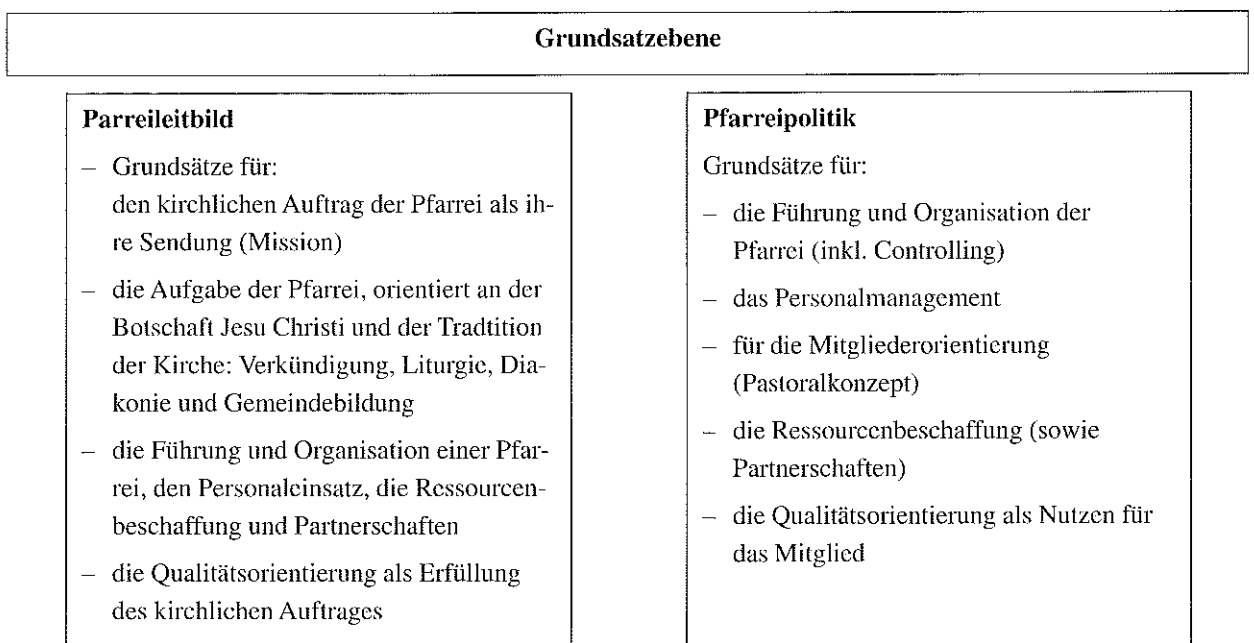


Abbildung 4: Die NCM-Pfarreführung als TQM-Pyramide und die NCM-Architektur

## MARKUS THUERIG

Führungsfeld: 2 Pfarreileitbild und Pfarreipolitik		Erstellt am: 12. Juni 1999
Baustein: 2-2 Pfarreileitbild		Erstellt von: Pfarreileitung
Vorgang: 2-2-1 Zusammenstellen der Grundsätze des kirchlichen Auftrages		Verantwortlich: M. Thürig
Signiert von:		Mitarbeit von: M. Wyss, Katecheseteam
Überarbeitungsrythmus: alle 5 Jahre; > 2004		Information an: Dekan, Pfarreiamt, Kirchgemeinderat, Pfarreimitglieder
<b>Zuordnung des Vorgangs</b>		
Ziel	Dokumente mit den Grundsätzen des kirchlichen Auftrages an unsere Pfarrei, Teilbereich Katechese	
Verantwortung	Pfarreileitung	
Kompetenzen	Erarbeiten, signieren, informieren	
<b>Inhalt des Vorgangs</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Fünf konkrete Forderungen an die Katechese stellt der kirchliche Gesetzgeber (CIC Can. 777).</li> <li>- Eine allgemeine Einführung in die Feier der Sakramente.</li> <li>- Eine länger dauernde Hinführung zur Erstbeichte, zur Erstkommunion und zur Firmung.</li> <li>- Eine Vertiefung nach der Erstkommunion.</li> <li>- Eine katechetische Unterweisung für körperlich und geistig Behinderte.</li> <li>- Religiöse Jugend- und Erwachsenenbildung.</li> <li>- 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.</li> <li>- Der Religionsunterricht in der Schule soll für die Darlegung der Lehre eingesetzt werden, ist aber der Katechese klar nachgeordnet.</li> <li>- 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)</li> <li>- Die Bischöfe der deutschsprachigen Schweiz unterscheiden zwischen Religionsunterricht und Bibelunterricht. Sie erwarten:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- dass die Kinder im Bibelunterricht lernen, biblische Texte zu verstehen und ihre Botschaft in ihr Leben hereinzunehmen.</li> </ul> </li> <li>- 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).</li> <li>- Die Bischöfe der deutschsprachigen Schweiz verlangen von allen voll- und nebenamtlich tätigen Seelsorgern und Katechetinnen eine jährliche Fortbildung.</li> <li>- Der kirchliche Auftraggeber sieht, dass durch die Katechese nur Bedingungen geschaffen werden, die eine persönliche Glaubenszustimmung ermöglichen, ohne diese aber erzwingen zu können.</li> <li>- 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.</li> <li>- Qualität im Sinne dieses Auftrags heisst:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine regelmässige, alle Altersstufen einbeziehende katechetische Unterweisung gewährleisten.</li> <li>- Die Glaubenslehre und die Glaubenspraxis gleichwertig fördern.</li> <li>- 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.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Qualitätsmerkmale des Vorgangs</b>		<b>Standards für die Qualitätsmerkmale</b>
Quellenlage ausreichend		CIC, Deutschschweizerischer Katechetischer Rahmenplan, SIKO-Lehrplan, Katecheseteam
Zusammen mit den Betroffenen erarbeiten		Allgemein verständlich
Sprachliche Abfassung		Personal, Kirchgemeinderat, Pfarreirat, Dekan
Dokument bekannt gemacht		

Abbildung 7: Beispiel einer Seite aus einem NCM Handbuch

Grundsätzen zur Qualitätsforderung (in Pfarreileitbild und -politik) die Qualitätsphilosophie (Prinzipien) umschreibt. Auf der zweiten Ebene werden mit Hilfe des RADAR-Qualitätskreises<sup>8</sup> die Ziele der NCM-Pfarreführung als TQM festgesetzt und realisiert. Die dritte Ebene geht noch näher zur Realisierung und setzt Qualitätsmerkmale und Standards für konkrete Handlungen und Abläufe.

Auf der rechten Seite der Abbildung 5 sind die Elemente der NCM-Architektur eingetragen: Führungsfelder, Bausteine und Vorgänge. Um die NCM-Pfarreführung als TQM einzuführen und die Qualität der gesamten Pfarrei(-organisation) anzustreben, werden entsprechend den einzelnen Elementen des vorgestellten Managementmodells (Abb. 3) 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 nach ihren Qualitätsmerkmalen und ihren Standards fragen zu können. Diese Qualitätsmerkmale und ihre Standards sind dann die Ansatzpunkte, an denen im Rahmen des RADAR-Kreises Qualität gemessen und gegebenenfalls Verbesserungsmassnahmen eingeleitet werden.

Als Beispiel für den Aufbau dieser Architektur diene wieder das Pfarreileitbild und die Pfarreipolitik, die als Führungsfeld 2 bezeichnet werden (Abbildung 6). Die ausgearbeiteten Vorgänge werden schliesslich im NCM-Handbuch eingeordnet. Um einen Einblick in das NCM-Handbuch zu geben, zeigt Abbildung 7 aus dem praktischen Teil der PGL-Diplomarbeit eine «Handbuchseite». Es handelt sich um den Vorgang 2-2-1 (bezüglich der Katechese), wie er in Abbildung 6 aufgeführt ist. Die Erstellung eines NCM-Handbuchs für eine Pfarrei ist kein Tageswerk; zwei bis drei Jahre sind dafür vorzusehen. Doch dürfte sich die damit verbundene Mentalitätsveränderung fruchtbar auswirken.<sup>9</sup>

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Klostermann S., Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemässer Führungspraxis und Trägerschaft, Paderborn, 1997.
- 2 Vgl. Schwarz P., Purtschert R., Giroud Ch., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, Bern, 1999, S. 33-36.
- 3 «Mitgliederbedürfnisse» sind nicht gleichzusetzen mit geäusserten Wünschen und Erwartungen der Mitglieder. Mitgliederbedürfnisse werden als Ergebnis (Mitgliederanspruch) der Analyse des Mitgliederverhaltens unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Situation, des kirchlichen Auftrags und der pfarreilichen bzw. gesellschaftlichen Zusammenhänge verstanden.
- 4 Abbildung und Definition in Anlehnung an Bruhn M., Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin, 1997, S. 26f.
- 5 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.
- 6 Schwarz P., Management und Qualität in privaten NPO, in: VM, Nr. 2, 1997, S. 12-23, hier S. 22f.
- 7 Uehlinger K. und von Allmen W., TQM live. Unternehmenserfolge durch Total Quality Management, Kilchberg, 1999, S. 50.
- 8 Der RADAR-Kreis gehört zum EFQM-Modell und bedeutet: Results, Approach, Deployment, Assessment und Review. Er entspricht dem idealtypischen Managementregelkreis: Ziele setzen, planen, durchführen, kontrollieren, dokumentieren.
- 9 Mit diesem NCM-Pfarreführungsmodell ist ein Anfang gemacht. Vieles ist weiterzuentwickeln und zu erproben, bis schliesslich ein hilfreiches Instrumentarium für die Pfarreileitungen bereit steht. Ich bin darum am Gedanken- und Erfahrungsaustausch interessiert. Ein erstes NCM-Forum organisieren wir im Herbst 2000. Informationen: thuerig.markus@bluewin.ch.