



**BIRP** Berliner Institut für  
Religionspädagogik und Pastoral

# Ein Modell für die Qualitätsentwicklung im Erzbischöflichen Ordinariat Berlin

Eine Projektauswertung

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. PROJEKTAUFTRAG</b> .....	2
1. Problemaufriss.....	2
1.1 Zum Begriff „Qualität“ .....	2
1.2 Arbeiten mit dem EFQM-Modell .....	3
2 Ausgangssituation im Erzbistum Berlin .....	4
3 PQM – Das pastorale Qualitätsmodell .....	4
4 Projektziele und -verlauf .....	6
<b>II. ERGEBNISSE</b> .....	7
1 Bereich: Bistumsinterne Organisation.....	7
1.1 Gebäudemanagement.....	7
1.2 Verwaltungsleitung.....	8
1.3 Allgemeine Dienste.....	8
1.4 Digitalisierung.....	9
1.5 Zusammenfassende Ergebnisse des Bereiches „Bistumsinterne Organisation“ .....	10
2 Arbeitsbereich: Pfarreientwicklung.....	11
2.1 „Schöner-Scheitern-Runde“ .....	11
2.2 Zuständigkeitskarten .....	12
2.3. Organisation des Emailverkehrs .....	12
2.4. Geistliche Formate in Teamtreffen.....	13
2.5. Austausch mit dem Katholischen Büro.....	14
2.6. Übergeordnete Erkenntnisse.....	14
<b>III. ZENTRALE LEARNINGS</b> .....	15
1 Problematischer Titel „Pastorales Qualitätsmodell“ .....	15
2 Stärkung des Teamgedankens als „Nebenprodukt“ .....	15
3 Projektlänge .....	16
4 Abschlussgedanken .....	16
<b>IV. Literaturverzeichnis</b> .....	17

# I. PROJEKTAUFTRAG

## 1. Problemaufriss

Kirchliches Handeln ist auch in der Kategorie der Dienstleistungen näher zu fassen. Damit hat es ein beschreibbares Ergebnis, ist grundsätzlich vergleichbar mit analogen Leistungen und kann darum in Bezug auf vorher festgestellte Eigenschaften sowie Ziele (Bedürfnisse, Richtwerte, Standards, Normen, Zielvereinbarungen, ...) bewertet werden. Es gibt demnach ein objektiv feststellbares Mehr oder Weniger an Erfolg / Gelingen bzw. Misserfolg / Misslingen.

Bernd Kopp hält treffend fest, dass Qualitätsüberlegungen immer die Bereitschaft zu reflektiertem, strategischem Planen und Arbeiten voraussetzen, den Willen, überprüfbar und differenziert Rechenschaft abzugeben sowie eine positive Einstellung zu Professionalität benötigen. All dies ist jedoch im Bereich des pastoralen und kirchlichen Handelns nicht stark etabliert. Es bestehen mitunter Aversionen gegenüber Controlling, Effizienzüberlegungen, dem Quantitativen an sich sowie dem Verhältnis Aufwand-Ertrag. Dahinter scheint mitunter die Sorge vor einer Ökonomisierung des „Geistlichen“ zu stehen. Zur Reserviertheit gegenüber Qualitätsaspekten trägt auch ein z.Z. noch geringer externer oder interner Legitimationsdruck bei, der aber durch knapper werdende finanzielle und personelle Ressourcen sowie Zertifizierungserwartungen ansteigen könnte.<sup>1</sup>

Die Grundfrage lautet also: Wie sind die Grundfunktionen des kirchlichen Handelns empirisch zu erheben? Oder anders: Wie können wertschätzende Beziehungen, spirituelle Kompetenz, zweckmäßige (Verwaltungs-)Strukturen, inspirierende Gottesdienste, seelsorgerliche Gespräche in empirischen Kategorien erfasst, erhoben, ausgewertet und beurteilt werden?

### 1.1 Zum Begriff „Qualität“

Der Duden versteht unter dem Begriff „Qualität“: Beschaffenheit/ Güte oder auch Wert.<sup>2</sup> Die inhaltliche Begriffsbestimmung hängt immer von Werteimplikationen ab und bedarf demnach normativer Setzungen, so dass offensichtlich wird, dass das, was eine „gute Pastoral“ immer situationsbezogen zu definieren ist und nicht von Qualitätskonzepten vorgeben wird.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Kopp, Bernd: Qualitätsmanagement in der Kirche Überlegungen aus beraterischer Sicht: <https://www.pfarreiberatung.ch/upload/20090622105155.pdf>.

<sup>2</sup> Vgl. Duden: Qualität; <https://www.duden.de/rechtschreibung/Qualitaet> ; Zugriff am 02.04.2024.

<sup>3</sup> Vgl. Fischer, Michael: Pastoral braucht Qualität. Pastorales Handeln auf dem Qualitätsprüfstand, in: Unsere Seelsorge (Dezember 2009), S. 4–7, S. 4.

Organisationen und Einrichtungen, die sich in Richtung „guter Qualität“ weiterentwickeln möchten, können sich an Qualitätsmodellen orientieren, die den Blick darauf lenken, „was eine Einrichtung beachten sollte, um eine qualitätsvolle Dienstleistung zu erstellen. Sie schaffen damit die Voraussetzung für ein gutes Ergebnis.“<sup>4</sup> In den letzten Jahren findet immer mehr das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management<sup>5</sup>) im Non-Profit-Bereich Anwendung – dieses lässt sich gut auf den pastoralen Kontext übertragen, da alle wesentlichen Bereiche einer Einrichtung, einer Organisation oder auch die Pfarrei im Gesamten in den Blick genommen werden.

## 1.2 Arbeiten mit dem EFQM-Modell<sup>6</sup>

Das EFQM-Modell bildet einen Ordnungsrahmen, der dafür sorgt, dass verschiedene Methoden und Instrumente, die in Pfarrei / Bildungseinrichtungen/ diakonischen Einrichtungen eingesetzt werden bzw. eingesetzt werden sollen, aufeinander abgestimmt werden können. Es hilft dabei, das Verhalten, Denken und die Kultur einer Organisation zu verstehen und zu analysieren.

Es bildet darüber hinaus eine Grundlage für eine ganzheitliche Analyse der Organisation mit dem Ziel, Stärken und Schwächen sowie Verbesserungspotenziale zu analysieren und Handlungsbedarfe zu identifizieren und zu priorisieren. Diese kann sowohl als Selbst- wie auch als Fremdbewertung durchgeführt werden kann. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem ganzheitlichen Verständnis von Ursachen und Wirkungszusammenhängen in einer Organisation.

Mithilfe des EFQM-Modells kann der eigene Standort auf dem Weg zu „guter Pastoral“ bestimmt werden, zentrale Stärken und mögliche Defizite bestimmt und eine eigene Sprache und Denkweise entwickelt werden, die im Innen- und Außenkontakt die Kommunikation erleichtert.

Ein Grundgedanke dabei ist, dass nicht Einzellösungen in verschiedenen Bereichen zum Erfolg beitragen, sondern eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Gesamten notwendig ist. So ist es von großer Bedeutung, gute Ergebnisse und Organisationsstrukturen sowohl mit Blick auf die Dienstleistung, die Kundschaft, die Nutzerinnen und Nutzern, die Mitarbeiterinnen und

---

<sup>4</sup> Fischer: Pastoral, S. 5.

<sup>5</sup> Die European Foundation for Quality Management wurde 1988 als gemeinnützige Organisation mit dem Ziel, einen europäischen Rahmen für Qualitätsverbesserung zu schaffen, gegründet.; vgl. für weitere Informationen <https://www.efqm.org/> ; <http://www.efqm.de/>.

<sup>6</sup> Vgl. zum Folgenden: Institut für Arbeitswissenschaft TU Darmstadt: EFQM: <https://staerke-projekt.de/de/efqm> ; Zugriff am 02.04.2024.

Mitarbeiter und die Gesellschaft zu erzielen als auch die Führung, die Strategie, die eingegangene Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse durch die Leitungsverantwortung auf ein hohes Niveau zu entwickeln.

## 2. Ausgangssituation im Erzbistum Berlin

Im Jahr 2017 wurden die Leitgedanken im Erzbistum Berlin mit der Intention veröffentlicht, *communio* als das Leitmotiv für die Pastoral und Arbeitsweise, in der im Erzbistum Berlin weiter vorangegangen werden soll, festzusetzen.<sup>7</sup> Die Beobachtung ist jedoch, dass die Leitgedanken bei dem hauptberuflichen Beschäftigten im Erzbischöflichen Ordinariat und in den Pfarreien und Gemeinden wenig bis gar nicht bekannt sind und deshalb auch nicht umgesetzt werden.

Hier setzte das Projekt an: Es ging darum, die Leitgedanken in grundlegende Qualitätsstandards für die Pastoral im Erzbistum Berlin zu übersetzen, die zur Erreichung und Umsetzung dieser Ziele notwendigen operativen Ziele und Maßnahmen zu entwickeln und handhabbare Überprüfungsmechanismen zu etablieren. Dies sollte mit der Einführung und Etablierung des PQM – des pastoralen Qualitätsmodells gelingen.

## 3. PQM – Das pastorale Qualitätsmodell

Das zentrale Leitmotiv für die Pastoral im Erzbistum Berlin ist *Communio*<sup>8</sup>. Das bedeutet: Einheit in der Vielfalt; Koexistenz der Verschiedenheit und Komplementarität der Lebenssituationen, Dienste, Charismen und Verantwortungen. Pastorales und kirchliches Handeln zeichne sich durch Beziehungsstärke und Integrationsvermögen aus. Die Beziehung gründe in der ursprünglichen *Communio*, die Gott stifte, indem er die Menschen in seine Gemeinschaft aufnehme und berufe, füreinander da zu sein. Diese Gemeinschaft mit Gott und die Berufung, füreinander zu leben, werde dort sichtbar und erfahrbar, wo die Mitarbeitenden des Erzbistums Berlin die Freude, Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen in ihrer Umgebung und darüber hinaus teilen.

Im Kontext der Qualitätsentwicklung im Erzbistum Berlin ist das PQM (Das pastorale Qualitätsmodell) entstanden. Es basiert auf den Leitgedanken und verbindet diese mit den Ergebnissen der ehemaligen AG Ziele des Erzbistums Berlin und den Prinzipien des EFQM-Modells.

---

<sup>7</sup> Vgl. Erzbischöfliches Ordinariat: *Wo Glauben Raum gewinnt. Leitgedanken 2017*, S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. zum Folgenden: *Leitgedanken*, S. 6f.

Das PQM gliedert sich in fünf Qualitätsfelder, die in die Bereiche AUSRICHTUNG und REALISIERUNG einzuteilen sind. Jedes Qualitätsfeld umfasst zwei Dimensionen mit zugeordneten messbaren Indikatoren. Der dritte Bereich ERGEBNISSE stellt die Frage nach dem „WAS kommt bei unserer pastoralen Arbeit am Ende heraus?“ und bezieht die Perspektive der Interessengruppen mit ein. Im Folgenden werden die Qualitätsfelder in ihrer Systematik kurz vorgestellt.

## Die Qualitätsfelder

### BEREICH: AUSRICHTUNG - das WAS (Produktqualität)

- 1.) **DASEIN-FÜR-ANDERE** - Unser Verhältnis zu Gott verwirklicht sich in unserem Verhältnis zum Nächsten: Was und wie Gott für uns ist, haben wir allein dadurch erfahren, dass er für uns Mensch wurde. Deshalb ist unsere zentrale Bestimmung das „*Dasein-für-andere*“.

**Dimension:** Schöpfungsverantwortung

**Dimension:** Einheit in Vielfalt

- 2.) **BEZIEHUNGSGESCHEHEN** – Das „Miteinander-in-Beziehung-Sein“ ist unser höchster Wert. In unserem Umgang mit Macht, mit Beziehungen und mit Besitz wird sichtbar, dass der Glaube an Gott das Leben verändert, es unterstützt und hilfreiche (weite und weitere) Perspektiven bringt.

**Dimension:** Begegnung auf Augenhöhe

**Dimension:** (Unsere) Gottesbeziehung

### BEREICH: REALISIERUNG – das WIE (Prozessqualität)

- 3.) **LEBENSRELEVANTE SPIRITUALITÄT** – Wir setzen unsere Kraft und Mühe dafür ein, dass Menschen in ihrem konkreten Alltag erfahren, dass der Glaube an Gott das Leben und Handeln nachhaltig verändert.

**Dimension:** Geistliche Erlebnisse, die durch den Alltag tragen

**Dimension:** Ressourcen für die eigenen Lebensbewältigung

- 4.) **VERNETZUNG** - Wir suchen und unterstützen fortwährend den Diskurs mit anderen Menschen und vernetzen uns mit Menschen guten Willens, um gemeinsam nachhaltig an Projekten zu arbeiten.

**Dimension:** Im Diskurs sein

**Dimension:** Wahrnehmung und Analyse der umgebenden Realität

- 5.) **TRANSFORMATION** - Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen geben uns Hinweise darauf, ob wir unser pastorales Handeln verändern und anpassen müssen. Wir sind bereit Veränderungsbedarfe zu identifizieren und unsere Strategien den bestehenden Ressourcen entsprechend anzupassen.

**Dimension:** Befähigung und Förderung zur Reflexion

**Dimension:** Positive Feedbackkultur

**BEREICH: ERGEBNISSE - das WAS KOMMT DABEI HERAUS (Ergebnisqualität)**

- 6.) **PERSPEKTIVE DER INTERESSEGRUPPEN** – Welche Wirkung messen unsere Interessengruppen unserer Arbeit in Bezug auf eine mögliche Änderung ihres Bewusstseins, ihres Handelns und ihrer Lebenslage bei?
- 7.) **INTERNE BILANZIERUNG** – Wie gut sind wir darin, unsere gesteckten Ziele in der täglichen Arbeit zu verfolgen und uns zu verbessern?

## 4. Projektziele und -verlauf

Das Kooperationsprojekt zwischen zwei Arbeitsbereichen des Erzbischöflichen Ordinariates des Erzbistum Berlin und dem BIRP (Berliner Institut für Religionspädagogik und Pastoral (KHSB)) hatte sich zum Ziel gesetzt, ein Modell zur Qualitätsentwicklung auszuprobieren und zu erproben, welche Rahmenbedingungen einer Einführung und Steuerung durch eben jenes von Nöten sind. Des Weiteren ist von Interesse gewesen, mit welchen Herausforderungslagen und Schwierigkeiten sich die beiden Teilbereiche bei der Arbeit mit dem Qualitätsmodell konfrontiert sahen.

Die gesamte Projektlaufzeit erstreckte sich vom 08.01.2024 bis zum 21.03.2024. An diesem Projekt nahmen der Bereich „Bistumsinterne Organisation“ sowie der Arbeitsbereich „Pfarreientwicklung“ teil. In dieser Zeit fanden insgesamt vier bereichsinterne Treffen statt: eine zweistündige Auftaktveranstaltung, ein siebenstündiger Klausurtag, eine einstündige Zwischenveranstaltung und eine zweistündige Abschluss- und Evaluationsveranstaltung. Die Auftaktveranstaltung führte in das Thema „Qualitätsentwicklung“ und das PQM als Modell für die Qualitätsentwicklung im Erzbistum Berlin ein. Im Rahmen des Klausurtages arbeiteten die beiden Projektgruppen zu den unterschiedlichen Bereichen des PQMs und wählten für ihren jeweiligen Arbeitsbereich ein bis drei Projektvorhaben, die in der Projektzeit umgesetzt werden sollten. Die Projektbeteiligten waren in der Wahl ihres Projektvorhabens frei, sollten aber die Zielgruppen und die Messbarkeit der Projektergebnisse zum Ende der Projektzeit schon mitbedenken. Die Zwischenveranstaltung bot die Möglichkeit kurz den momentanen Stand der Projekte zu referieren, bevor eine ausführliche Selbstevaluation das Gesamtprojekt im Rahmen der Abschluss- und Evaluationsveranstaltung abrundete.

## II. Ergebnisse

### 1. Bereich: Bistumsinterne Organisation

Aus dem Bereich „Bistumsinterne Organisation“ nahmen insgesamt zehn Personen aus den Teilbereichen „Allgemeine Dienste“, „IT/Digitalisierung“, „Verwaltungsleitung“ und „Gebäudemanagement“ teil. Nachfolgend finden sich die Projektvorhaben und die Projektergebnisse sowie die Erkenntnisse der Selbstevaluation nach Teilbereich gegliedert.

#### 1.1 Gebäudemanagement

Der Teilbereich „Gebäudemanagement“ war im Laufe der Projektzeit durch zwei Personen vertreten.

##### 1.1.1 Projektvorhaben

Der Teilbereich hat sich die folgenden zwei Teilziele in der Projektzeit vorgenommen:

##### **1. TEAM MEETING R.IV.2**

**Ziel:** Wöchentliche Teammeetings im Bereich R.IV.2

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Teilbereich

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Anzahl Sitzungen / Protokollführung

##### **2. VERNETZUNG/ Gebäudemanagement und Bereich BAU**

**Ziel:** Imitierung von kontinuierlichen Terminen (1 bis 2mal) im Monat mit Bereich Bau.

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Teilbereich und Bereich Bau

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Anzahl Sitzungen/ Protokollführung

##### 1.1.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass beide Teilziele des Teilbereiches erreicht wurden. Das wöchentliche Teamtreffen innerhalb des Teilbereiches „Gebäudemanagement“ habe stattgefunden; es werde protokolliert und in Regisafe nachvollziehbar abgelegt. Auch das teilbereichsübergreifende monatliche Teamtreffen mit der Bauabteilung habe erfolgreich stattgefunden. Hierbei ergebe sich jedoch die Schwierigkeit, dass man auf die Einladung eben jener Bauabteilung angewiesen und eben davon abhängig sei, ob diese einen regelmäßigen Austausch für sinnvoll erachte oder eben nicht.

Insgesamt lassen sich die Äußerungen der Projektbeteiligten folgendermaßen zusammenfassen: Dadurch, dass ein regelmäßiger Austausch institutionalisiert worden sei, sei das Verständnis und die Wertschätzung füreinander und das Gemeinschaftsgefühl insgesamt gewachsen; man wisse nun besser Bescheid

über Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Arbeitsprozesse der direkten Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. So sei eine erhebliche Steigerung der Arbeitsqualität festzustellen gewesen, da ein festes Format für den formellen Austausch geschaffen worden sei.

## 1.2 Verwaltungsleitung

Der Teilbereich „Verwaltungsleitung“ war im Laufe der Projektzeit durch drei Personen vertreten.

### 1.2.1 Projektvorhaben

Der Teilbereich hat sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

#### **LEITUNGSAUFGABEN FÜR DIE VERWALTUNGSLEITER**

**Ziel:** Festlegung der Leitungsaufgaben und der Leitungskompetenzen für die VL in der Pfarrei; klare Einordnung in das Organigramm der Pfarrei (Wer setzt die Aufgaben und Prioritäten?)

**Zielgruppe:** VL (in Kombination mit zVB und Schnittstellen)

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Projektplan mit betroffenen Schnittstellen erstellen

### 1.2.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass das Projektziel in der Weise erreicht werden konnte, dass der Projektplan erarbeitet und das Projektvorhaben in seiner Gänze auf den Weg gebracht werden konnte. Das Projektvorhaben zielt darauf ab, eine klare Aufgabenbeschreibung der Aufgaben der Verwaltungsleitung in der Pfarrei herauszuarbeiten – auch in der Abgrenzung zu den anderen Professionen. Der Projektplan sei erarbeitet und das Projekt in der Dienstrunde des GV beschlossen worden. Es haben acht Vertreterinnen und Vertreter aus vier Berufsgruppen (mitunter auch Ehrenamtliche) aus sechs Pfarreien ihre Projektmitarbeit zugesichert. Damit sei das Projektziel der Vorbereitung des eigentlichen Projektvorhabens erreicht.

## 1.3 Allgemeine Dienste

Der Teilbereich „Allgemeine Dienste“ war im Laufe der Projektzeit durch zwei Personen vertreten.

### 1.3.1 Projektvorhaben

Der Teilbereich hat sich die folgenden drei Ziele in der Projektzeit vorgenommen:

#### **1. RESPEKTVOLLER UMGANG IM TEILBEREICH**

**Ziel:** Mehr übergreifende Sitzungen/ Klausurtag

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Teilbereich

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Anzahl Sitzungen

## 2. KOMMUNIKATION/S-WEGE

**Ziel:** Regelmäßigkeit des Informationsflusses prüfen

**Zielgruppe:** „Kundschaft“ im Haus

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Befragung/ Feedback

## 3. KONTAKTFLÄCHEN

**Ziel:** Vernetzung mit anderen Bistümern

**Zielgruppe:** andere Bistümer

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Synergieeffekte/-möglichkeiten überprüfen

### 1.3.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass der Teilbereich zu zwei Projektzielen konkrete Ergebnisse vorweisen konnte. Um überprüfen zu können, ob die interne Kundschaft mit der Arbeitsweise des Teilbereichs zufrieden sei, wurden vier Feedbackbögen verschickt. Die Auswertung der Bögen ergab eine große Zufriedenheit mit der Arbeits- und Umsetzungsleistung. Es fiel jedoch auf, dass die Bewertungssystematik Missverständnisse hervorrief, sodass diese weiterentwickelt und umgestaltet werden müsse.

Die Teilziele „Respektvoller Umgang im Arbeitsbereich“ mit der Ansetzung eines Teammeetings und das Teilziel „Kontaktflächen“ konnten aufgrund verschiedener Einflüsse von außen (BVG-Streit, etc.) und Termenschwierigkeiten noch nicht bearbeitet werden. Es wurde zudem auch rückgemeldet, dass es schwierig gewesen sei, diese Teilziele „neben den Herausforderungen des Alltagsgeschäftes“ zu bearbeiten. Es wäre wünschenswert gewesen, weitere Tools zur Messung von Qualität innerhalb des Projektzeitraums kennengelernt zu haben.

## 1.4 Digitalisierung

Der Teilbereich „Digitalisierung“ war im Laufe der Projektzeit durch drei Personen vertreten.

### 1.4.1 Projektvorhaben

Der Teilbereich hat sich die folgenden drei Ziele in der Projektzeit vorgenommen:

#### 1. TEAM MEETING

**Ziel:** Bessere Vorbereitung zu fachlichem Austausch bei Team-Meeting

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Teilbereich (IT/Digitalisierung/Meldewesen/Registrierung/ Post)

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Reflektion zur Gesprächsqualität im Vergleich zu vorher

**Nächste Schritte:** Feste Ressourceneinplanung für Themenvorbereitung in Team-Meetings

## 2. TEAM MEETING

**Ziel:** Alle Beteiligten in Entscheidungsfindung proaktiv einbeziehen

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Teilbereich (IT/Digitalisierung/Meldewesen/Registratur/ Post)

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Zählung

## 3. DIGITALE KONFERENZ

**Ziel:** Teilnahme abteilungsübergreifender Austausch auf fachlicher Ebene

**Zielgruppe:** Alle Mitarbeitenden im Erzbischöfliches Ordinariat Berlin

**Zeitraum:** ...

**Messung:** Teilnahme an Konferenz / Informationswiedergabe/Informationsverteilung

### 1.4.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass sich das erste Teilziel einer besseren Vorbereitung der Teammeetings in konkreter Planung befinde. Es seien die Beschäftigung mit dem Dekret 130 sowie die Bearbeitung der IT-Infrastruktur als Themen für diese Teammeetings ausgewählt. Das zweite Teilziel sei in den Teammeetings bereits vorgestellt worden und als gut befunden worden. In der Umsetzung sei jedoch aufgefallen, dass diese Art der Entscheidungsfindung und der proaktiven Einbindung aller Teammitglieder eine Umgewöhnung erfordere, die erheblich größeren Zeitaufwand einfordere. Der übergreifende Austausch zwischen den Teilbereichen, das dritte Teilziel, werde jeweils einmal im Quartal stattfinden. Dabei sei schon deutlich geworden, dass dadurch der Teamgedanken im gesamten Teilbereich gestärkt werde, und die gemeinsame Arbeit an Themen sowie der gegenseitige Austausch die gesamte Arbeitsleistung steigern.

Zudem sei aufgefallen, dass alle drei Teilziele nur sehr schwer messbar seien und vieles auf subjektiver Wahrnehmung beruhe. Es seien im Projektverlauf eher die „softskills“ (wo sehr viel auf „Vertrauensbasis“ laufe) und nicht das ganzheitliche Arbeitsergebnis des Teilbereiches in den Blick geraten.

### 1.5. Zusammenfassende Ergebnisse des Bereiches „Bistumsinterne Organisation“

Der folgende Textabschnitt fasst die übergeordneten Erkenntnisse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs „Bistumsinterne Organisation“ aus der Selbstevaluation zusammen: Es wurde immer wieder geäußert, dass der Aspekt „Messbarkeit“ eine große Schwierigkeit im Projektverlauf und darüber hinaus dargestellt habe. Die Fragen, in welchen Kategorien und mit

welchem Methoden Arbeitsergebnisse messbar, darstellbar und damit auch evaluierbar werden können, sei zentral. Zudem fiel auch die Äußerung, dass aufgrund der großen Freiheiten innerhalb des Projekts, fast alle Teilbereiche eher Projektziele anvisiert hätten, die nicht die Metaebene oder Perspektive der Kundschaft einschließen, sondern auf die Entwicklung und Verbesserung von „soft skills“ zielen. Dies wurde jedoch nicht negativ bewertet, denn auch die Verbesserung der Qualität der Teammeetings führe insgesamt zu einer besseren Arbeitsqualität. Eine weitere Schwierigkeit habe darin bestanden, dass manche Personen nicht in allen Projektsitzungen teilnehmen konnten, und so immer ein anderer Personenkreis vorzufinden gewesen sei.

Insgesamt sei es jedoch als sehr gewinnbringend empfunden worden, zu dem Thema „Qualität“ und „Messbarmachen von Arbeitsergebnissen“ zu arbeiten und die Projektzeit auch dafür zu nutzen, sich mit den eigenen Arbeitsgebieten und Kolleginnen und Kollegen eingehend zu beschäftigen.

## 2. Arbeitsbereich: Pfarreientwicklung

Aus dem Arbeitsbereich „Pfarreientwicklung“ nahmen insgesamt acht Personen am Projekt teil. Nachfolgend finden sich die erarbeiteten Projektergebnisse, die arbeitsbereichsübergreifend angelegt waren.

### 2.1 „Schöner-Scheitern-Runde“

#### 2.1.1 Projektvorhaben

Es wurde sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

**Ziel:** Fehlerkultur weiterentwickeln/ „Schöner-Scheitern-Runde“

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Arbeitsbereich

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** auf jede Tagesordnung zum Teamtreff kommt der TOP „Schöner Scheitern“ – wer mag, kann berichten / Anzahl an Rückmeldungen

**Nächste Schritte:** Es wird eine Mail formuliert mit der Bitte um Aufnahme des Punktes in die nächste Teamsitzung.

#### 2.1.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass die „Schöner-Scheitern-Runde“ als festes Format auf der Tagesordnung zweimal in den Teamsitzungen stattfinden konnte.

Die kurze Evaluation im Team habe ergeben, dass sich die Mitarbeitenden darauf einlassen konnten und ihre eigenen Fehlergeschichten ehrlich erzählt haben. Es sei aber niemand verpflichtet gewesen, über seine Fehler offen vor den Kolleginnen und Kollegen zu berichten. Die nächsten Monate werden ergeben, ob dieses Format als fester Bestandteil der Tagesordnung erhalten bleibe oder ob es von allein wieder verschwinde, wenn niemand mehr das

Wort ergreife. Es kann festgehalten werden, dass eine große Offenheit für dieses Format im Team zu spüren gewesen sei. Die Bereitschaft des gesamten Teams zum Miteinanderlernen und sich selbst neu finden sei wahrnehmbar gewesen.

Das langfristige Gesamtziel der „Schöner-Scheitern-Runde“ ziele jedoch darauf ab, die eigene Haltung und das eigene Verhalten gegenüber Fehlern anderer zu verändern.

## 2.2 Zuständigkeitskarten

### 2.2.1 Projektvorhaben

Es wurde sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

**Ziel:** Schärfung der Kommunikation der Aufgaben von Pfarreientwicklung intern und extern → durch Erstellung von Karten/Flyern (ggf. auch auf anderen Plattformen)

**Zielgruppe:** Alle Mitarbeitenden im EBO, Pfarreien

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Vorhandensein der Karten/Flyer

**Nächste Schritte:** Es werden von und mit den Kolleginnen und Kollegen Inhalte gesammelt und die Kartenentwürfe abgestimmt.

### 2.2.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass ein erster Entwurf des Kartensets fertiggestellt worden sei. Das Ziel dabei sei gewesen, eine Klarheit über die Arbeitsbereiche von „Pfarreientwicklung“ und die Aufgabenzuteilung der einzelnen Mitarbeiter herzustellen. Die Projektzeit sei zu kurz gewesen, um in verschiedenen Reflexionsprozessen die Aufgabenbereiche konkreter fassen und das Kartenset optisch ansprechend gestalten zu können. In den kommenden Wochen werde weiter an der Präzisierung der Aufgabenbeschreibungen gearbeitet und das Layout verfeinert. Die Beschäftigung mit der Herstellung des Kartensets habe aber insgesamt dazu geführt, dass sich die gemeinsame Haltung und die Vision des Teams und damit des gesamten Arbeitsbereiches stärker herausgebildet habe.

## 2.3. Organisation des Emailverkehrs

### 2.3.1 Projektvorhaben

Es wurde sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

**Ziel:** Verbesserung der Kommunikation über Fristen in Mails/Veränderung Betreffzeile

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Arbeitsbereich, EBO, Pfarreien

**Zeitraum:** Projektzeitraum

**Messung:** Exelliste, die aufzeigt, wann an wen mit welchem Anliegen bis zu welcher Frist herangetreten worden ist, ob die Frist eingehalten wurde

**Nächste Schritte:** Betreff in Mails wird „Termin“ / „Bitte um Reaktion“ vorangestellt mit Terminfristen im Text

### 2.3.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass die Mailkommunikation und damit auch die Arbeitseffektivität durch die Veränderung der Betreffzeile deutlich optimiert und verbessert werden konnte. Die Idee des Projektziels sei gewesen, wenn eine Reaktion oder ein Terminvorschlag bis zu einer gewissen Frist gebraucht werde, dies in der Mail zu erwähnen und in der teaminternen Kommunikation sogar mit einem Kürzel und der Nennung der Frist im Betreff zu kennzeichnen. Dies konnte mit einer Exelliste, die von allen Mitarbeitenden des Arbeitsbereiches geführt worden sei, nachgewiesen werden. In dieser Liste wurde eingetragen, wann, an wen, mit welchem Anliegen und bis zu welcher Frist herangetreten worden ist und zusätzlich, ob die Frist eingehalten wurde. Die Art und Weise der Formulierungen in der Betreffzeile und im Mailtext selbst werde auf jeden Fall so beibehalten, das Führen der Liste aufgrund von Zeitersparnissen jedoch nicht.

## 2.4. Geistliche Formate in Teamtreffen

### 2.4.1 Projektvorhaben

Es wurde sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

**Ziel:** Implementierung von geistlichen Formaten in Teamtreffen

**Zielgruppe:** Alle Kolleg\*innen im Arbeitsbereich

**Zeitraum:** Projektzeitraum und weitergehend bis Sommer

**Messung:** nach jedem Teamtreffen Kurzevaluation

**Nächste Schritte:** Zwei Mitarbeitenden arbeiten ein erstes Format für die nächste Teamsitzung aus.

### 2.3.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Ablauf der Projektzeit kann festgehalten werden, dass das Projektziel, in jedem Teamtreffen solle ein zeitlicher Rahmen geschaffen werden, indem ein spirituell/geistlicher Austausch angebahnt werden kann, vollständig erreicht wurde. Es haben insgesamt vier Teamtreffen mit vier verschiedenen geistlichen Formaten stattgefunden: zwei Teamtreffen, eine Klausurtagung und ein Stand-Up. Die Projektbeteiligten gaben die Rückmeldung, dass ihnen das Format bei der Klausurtagung überwiegend „gut getan“ hätte, bei der Stand-up Runde ebenfalls – beim Teamtreffen fiel auf, dass das geistliche Format direkt nach der „Schöner-Scheitern-Runde“ gesetzt worden ist, was dazu führte, dass einige das geistliche Format als „überflüssig“ bewerteten und die Mitarbeitenden in einem kurzen Zeitabschnitt zweimal hintereinander sehr persönlich gefordert gewesen seien. Die Reihenfolge werde zukünftig bei den Teamtreffen geändert. In den nächsten Monaten müsse die Frage erörtert werden, ob das Implementieren von spirituellen Elementen die gesamte

Arbeitsqualität verbessern könne - und sollte dies der Fall sein, ob daraus auch etwas für die Gremienarbeit in den Pfarreien abgeleitet werden könne.

## 2.5. Austausch mit dem Katholischen Büro

### 2.5.1 Projektvorhaben

Es wurde sich das folgende Ziel in der Projektzeit vorgenommen:

**Ziel:** Implementierung eines regelmäßigen Austauschs mit dem Katholischen Büro

**Zielgruppe:** AB „Pfarreientwicklung“ (nicht alle) und Servicestelle Katholisches Büro

**Zeitraum:** Sobald die zuständige Mitarbeiterin des Katholischen Büros wieder im Dienst ist

**Messung:** Terminkalender

**Nächste Schritte:** Das Katholische Büro wieder kontaktiert.

### 2.5.2 Projektergebnisse/ Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Zum Zeitpunkt des Projektabschluss lagen noch keine Ergebnisse vor, da die zuständige Mitarbeiterin des Katholischen Büros noch nicht wieder im Dienst gewesen sei.

## 2.6. Übergeordnete Erkenntnisse

Aus der Projektgruppe wurde zum Ende des Projekts ebenfalls zurückgemeldet, dass der Projektzeitraum zu kurz gewählt worden sei. Aufgrund dessen seien eher Projekte in den Blick gekommen, die kurzfristig und in Kombination mit dem Alltagsgeschäft zu realisieren waren.

Eine zusätzliche Schwierigkeit hätte darin bestanden, dass nicht alle Beteiligten an allen vier Projekttagen anwesend gewesen sind. Trotz dessen habe das Projekt dazu geführt, dass eine gewisse Selbstvergewisserung im Arbeitsbereich stattfinden konnte. Diese habe deutlich werden lassen, dass die Grundausrichtung und die Grundwerte des Arbeitsbereichs von allen Beteiligten als gleich empfunden werde. Das habe bspw. die Ausarbeitung der Zuständigkeitskarten sehr unterstützt, weil leichter in Worte zu fassen gewesen sei, wie man sich als Arbeitsbereich „Pfarreientwicklung“ versteht, welche Arbeitsbereiche vorhanden und wie die Kernkompetenzen verteilt sind.

### III. Zentrale Learnings

Im Folgenden werden 3 zentrale Learnings formuliert, die sich aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung aus dem Projekt ergeben haben und für die zukünftige Begleitung und Planung weiterer Angebote im Bereich Qualitätsentwicklung durch das Erzbistum Berlin zu bedenken sind.

#### 1. Problematischer Titel „Pastorales Qualitätsmodell“

Unmittelbar zu Beginn der Auftaktveranstaltung formulierten beide Projektgruppen, dass bei ihnen der Name „Pastorales Qualitätsmodell“ Widerstand hervorrufe. Pastoral finde in den Pfarreien statt – sie als Qualitätsstandards arbeiten. Personen im Pastoralteam (das sage schließlich auch der Name) arbeiten „pastoral“ und seien in der Pastoral tätig, deswegen sei ein „Pastorales Qualitätsmodell“ für sie, als Angestellte des Erzbischöflichen Ordinariats, so erstmal nicht von Relevanz.

Diese Aussagen haben seitens der wissenschaftlichen Begleitung zunächst Verwunderung hervorgerufen, da von einem sehr viel weiteren „Pastoralbegriff“ in den Vorbereitungen des Qualitätsmodells ausgegangen worden ist. Außerdem ist in der Wahrnehmung der wissenschaftlichen Begleitung das Erzbischöfliche Ordinariat ebenfalls als ein Ort kirchlichen Lebens aufzufassen, der sehr wohl eine gewisse Relevanz für das pastorale Leben in Berlin-Mitte aufweist. Zudem legen die Beschäftigten im Erzbischöflichen Ordinariat mit ihrer Arbeit die Grundlage für das Funktionieren des „pastoralen Lebens“ in den Pfarreien und Gemeinden.

Um jedoch Missverständnisse und Widerstände in der Arbeit mit dem Qualitätsmodell zu vermeiden, hat sich die wissenschaftliche Begleitung dazu entschieden, den Titel „Pastorales Qualitätsmodell“ in „Ein Modell für die Qualitätsentwicklung im Erzbistum Berlin“ umzubenennen.

#### 2. Stärkung des Teamgedankens als „Nebenprodukt“

In beiden Projektgruppen hat die Beschäftigung mit dem Thema „Qualitätsentwicklung“ und die Arbeit am Qualitätsmodell zu einer Stärkung des Teamgedankens und des Zusammenhaltes im Team geführt. Beide Projektgruppen berichteten davon, dass die Beschäftigung mit „dem eigenen Kerngeschäft“ und der Austausch über gemeinsame Werteverständnisse und Vorstellungen über den Arbeitsoutput, den Blick und die Wertschätzung füreinander gestärkt haben. Die gemeinsame Arbeit an den Stärken und Schwächen und das Voneinanderwissen um Verantwortungsbereiche hat dazu geführt, dass der Zusammenhalt nachhaltig wachsen konnte.

### 3. Projektlänge

Im Nachhinein kann festgehalten werden, dass die acht Projektstage für das Projektvorhaben zu kurz gewählt waren. Aufgrund dessen sind vermutlich die Projektziele so gewählt worden, dass diese gut mit dem Alltagsgeschäft vereinbar und dass schon erste Ergebnisse nach den zwei Monaten messbar waren. Das Projekt hat aber trotzdem deutlich werden lassen, dass die kleinen Optimierungen im Arbeitsalltag bzgl. der Teamaustauschrunden bspw. dazu führen, dass die Qualität der Arbeit im Teilbereich insgesamt anwächst.

### 4. Abschlussgedanken

Die acht Projektstage mit den Teilnehmenden aus dem Bereich „Bistumsinterne Organisation“ und dem Arbeitsbereich „Pfarreientwicklung“ lassen den Schluss zu, dass die Beschäftigung mit Tools und Methoden aus der Qualitätsentwicklung für den gesamten Workload des Arbeitsbereiches als gewinnbringend und sinnstiftend für die Organisation des Arbeitsalltages empfunden wird.

Die eine Projektgruppe bemerkte mehrmals, dass die Entwicklung der Leitgedanken (Basis des Qualitätsmodells) nicht als Beteiligungsprozess organisiert gewesen sei und es in verschiedenen Kontexten offensichtlich werde, dass diese wenig bekannt und deshalb als nicht wirklich relevant für das Alltagsgeschäft angesehen werden. Die Leitgedanken sind jedoch als Leitlinien für das pastorale Leben und Handeln im Erzbistum Berlin seit 2017 in Kraft gesetzt. Sie geben den Rahmen dafür vor, welche Qualitätskriterien und -standards sich die einzelnen Arbeitsbereiche setzen können. Die Arbeit im Erzbischöflichen Ordinariat, in den Orten kirchlichen Lebens, in den Pfarreien und Gemeinden muss deshalb in den Leitgedanken ihre Qualitätskriterien finden. Es empfiehlt sich jedoch darauf zu achten, dass die Teilnehmenden an Projekten zur Qualitätsentwicklung bestmöglich angeleitet und begleitet werden und dass stets der nachhaltige Nutzen einer Beschäftigung mit dem Thema „Qualitätsentwicklung“ erläutert wird, damit dies nicht als ein „zusätzlicher Zeitfresser“ empfunden wird. Dabei bleiben folgende Grundfragen virulent: „Was ist das Ziel in Bezug auf Qualitätsentwicklung?“ „Soll die Arbeit der unterschiedlichen Arbeitsbereiche des Bistums nach jeweils eigenen Qualitätsstandards arbeiten?“ oder „Geht es um die Qualitätsentwicklung des gesamten Bistums?“. Es empfiehlt sich, diese Fragen bei der zukünftigen Planung weiterer Angebote im Bereich Qualitätsentwicklung mitzudenken.

## IV. Literaturverzeichnis

- Die European Foundation for Quality Management wurde 1988 als gemeinnützige Organisation mit dem Ziel, einen europäischen Rahmen für Qualitätsverbesserung zu schaffen, gegründet.; vgl. für weitere Informationen <https://www.efqm.org/> ; <http://www.efqm.de/>.
- Duden: Qualität; <https://www.duden.de/rechtschreibung/Qualitaet>; Zugriff am 02.04.2024.
- Erzbischöfliches Ordinariat: Wo Glauben Raum gewinnt. Leitgedanken 2017.
- Fischer, Michael: Pastoral braucht Qualität. Pastorales Handeln auf dem Qualitätsprüfstand, in: Unsere Seelsorge (Dezember 2009), S. 4–7.
- Institut für Arbeitswissenschaft TU Darmstadt: EFQM: <https://staerkeprojekt.de/de/efqm>; Zugriff am 05.04.2024.
- Kopp, Bernd: Qualitätsmanagement in der Kirche. Überlegungen aus beraterischer Sicht: <https://www.pfarreberatung.ch/upload/20090622105155.pdf>; Zugriff am 03.04.2024.



BIRP Berliner Institut für  
Religionspädagogik und Pastoral

## Kontakt

Katholische Hochschule für  
Sozialwesen Berlin

Berliner Institut für  
Religionspädagogik und Pastoral  
(BIRP)

Köpenicker Allee 39–57  
10318 Berlin

## Herausgeber

Prof. Dr. Andreas Leinhäupl

Tel. +49 (0)30 50 10 10 968  
[andreas.leinhaeupl@khsb-berlin.de](mailto:andreas.leinhaeupl@khsb-berlin.de)

