

Pastorale Leistung – meßbar?!

Leistungskennzahlen pastoraler Arbeit

1 Einleitung

Finanzdiskussionen erobern das theologische Feld. Fragen nach Effizienz von theologischer, pastoraler und kirchlicher Leistung werden angesichts der momentanen Finanzsituation gestellt. Für Leistungen der Kirche, die auch unabhängig ihres kirchlichen Auftrags existieren und erbracht werden können, wie beispielsweise Pflege, Kinderbetreuung, Tagungsangebote, Krankenhäuser etc., erscheint die Frage nach Leistung und Erfüllung von Leistung sinnvoll und erforderlich zu sein¹. Aber nicht nur für diese kirchlichen Dienste können Leistungsdaten erhoben werden. Gerade der sakrale, der theologische als auch der pastorale Bereich scheint sich dieser Diskussion um Leistung und Effizienz von Verkündigung, Seelsorge und Unterricht zu entziehen. Zu Recht oder zu Unrecht? Dieser Frage soll hier in diesem Artikel nachgegangen und mögliche Wege aufgezeigt werden.

2 Die Scheu vor Leistung - Annäherung

Den Begriff ‚Leistung‘ als theologischen Begriff zu erfassen, zieht eine Auseinandersetzung mit einer Vielzahl von Facetten möglicher Interpretationen nach sich. Seit der Reformation hat der Begriff ‚Leistung‘ unterschiedliche Ausprägungen erfahren. Die verkürzte Interpretation und auch Kolportage, Leistung sei Werkgerechtigkeit, scheint auch heute noch in vielen christlichen Köpfen zu stecken.²

2.1 Begriff ‚Leistung‘

Der Begriff Leistung enthält eine Fülle von Nuancen, die eine allgemeingültige Definition schwierig machen. „Leistung“ stammt von „leisten“ bzw. den Substantiven „Leist, Leisten“ ab. Letzteres bedeutet so viel wie Maß, Spur, Form. Als Grundbedeutung von „leisten“ kann man daher „folgen, in der Spur bleiben“ oder auch freier „einen Anspruch erfüllen“ annehmen³.

In der Physik wird Leistung als die von einer Kraft in einer bestimmten Zeit verrichtete Arbeit definiert. Diese allgemeine Annahme ist auf Maschinen bezogen, läßt sich aber ebenso auf menschliche Leistung übertragen.

Je nach Fachgebiet erhält der Leistungsbegriff jedoch eine andere Prägung oder Schwerpunktsetzung.

Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften wird Leistung als die „bei einer Produktion eingesetzte Menge von Kapital, Arbeit, technischem Wissen, Boden, Rohstoffen oder produzierten Produktionsmitteln in einer bestimmten Zeiteinheit“⁴ bezeichnet bzw. kürzer als „das gelungene Ergebnis eines betrieblichen Erzeugungsprozesses“⁵.

Die Kritik, diese Definition sei zu ergebnisorientiert, hat in der Soziologie, Anthropologie und Psychologie zu einer stärkeren Betrachtung von prozeßorientierten Definitionen geführt. So kann z.B. aus soziologischen Erwägungen Leistung als „problemlösende, mangelbeseitigende, vorteilbeschaffende oder –bewahrende Handlung“⁶ definiert werden.

2.2 Leistungsbegriff – eine Modeerscheinung?

Leistung ist in den heutigen individualisierten Gesellschaftsformen der abendländisch geprägten Kultur ein Schlüsselbegriff. Begriffe wie ‚Leistung‘, ‚Leistungsorientierung‘ oder

¹ Gerade der Bereich der Pflege erfährt zur Zeit einen Boom von neugegründeten Pflegediensten, die gerade in den Bereich kirchlicher Pflege hineinspielen. Vergleicht man dort die Leistungsdaten der freien Anbieter mit denen der kirchlichen Pflege, so wird deutlich, daß die freien Anbieter ein höheres Leistungspotential aufweisen als die kirchlichen Anbieter.

² Die gemeinsame Erklärung zur Rechtfertigung beider großen Kirchen stellt einen ersten Schritt der Annäherung zwischen scheinbarer katholischer und protestantischer Positionen dar.

³ W. Huber, Leistung in TRE 20, 1990, S. 729f

⁴ H. Haferkamp, A. Schade in Ev. Kirchenlexikon, 1992, Sp. 75

⁵ Gabler's Wirtschaftslexikon, 1993, 2081f

⁶ Ebd.

‚die Leistungsgesellschaft‘ stellen zentrale Begriffe dar, die nicht allein in den Bereichen wie Sport, Bildung und Recht ihren Platz haben.

Von zentraler Bedeutung ist die Interpretation des Begriffes ‚Leistung‘ – gerade durch eine kapitalistische Prägung – in seiner wirtschaftlichen Betrachtungsweise.

2.3 Die Reformation ‚Arbeit und Leistung‘

Beeinflusst durch die umwälzenden Entwicklungen des beginnenden 16. Jahrhunderts, die durch die neuen Impulse aus Philosophie, Religion und Wirtschaft auftraten, bewirkte auch die Beschreibung und der Stellenwert des Berufs durch Luther eine Neubewertung.

Die faktische Gleichstellung von religiöse und weltliche Tätigkeit durch Luther veränderte Nachrangigkeit der *vita activa* nach der *vita contemplativa*. Beide Lebensbezüge, priesterliches Handeln und alltägliche Arbeit werden von Luther als gleichrangig angesehen, da beide Handlungsbereiche als Dienste vor Gott anzusehen sind.

Leistung als Vorbedingung der Gerechtigkeit Gottes gegenüber dem Menschen erteilt Luther eine klare Absage, weil niemand sich selbst gerecht machen kann. Arbeit und Leistung wird somit zum Selbstzweck. Die Aufgabe der Menschen ist es, ihre Arbeit, ihre Leistungen und ihre Verantwortungen an der Stelle auszuüben, an die der Mensch in seinem Dasein gesetzt ist.

Calvin sieht religiöse und weltliche Arbeit nicht mehr konträr, sondern, im Gegenteil, Erfolg – also beruflich erbrachte Leistung – kann als ein Zeichen der Anerkennung Gottes angesehen werden.

Obwohl diese calvinistische Sicht bis heute stark umstritten ist, betitelte sie Max Weber⁷ zu Beginn unseres Jahrhunderts als „protestantische Ethik“. Sie sei mitverantwortlich für die Entstehung des „Geistes des Kapitalismus“. Nicht mehr das Kloster, sondern die Welt wird zum Tätigkeitsfeld der Christen. Anhänger des Puritanismus – vor allem die Schichten des nordamerikanischen Kleinbürgertums und der Farmer – bereiteten durch ihr individuelles Leistungsstreben dem Kapitalismus den Weg, bis sich dieser schließlich von der religiösen Verbindung trennte.

Trotz der unterschiedlichen christlichen Auffassung zu dem Thema Leistung und Arbeit scheint bis heute der Protestantismus – stärker als andere Glaubensgemeinschaften – eng verbunden mit dem Streben nach Leistung. Empirisch spiegelt sich dies darin wider, daß beispielsweise in wirtschaftlichen Führungspositionen öfter Angehörige der protestantischen Kirchen zu finden sind⁸.

2.4 Individualisierung - Leistung als ambivalente Größe

In unserer heutigen Gesellschaft ist Leistung zu einem entscheidenden Gestaltungsprinzip geworden. Dabei wird Leistung auch als Faktor gesellschaftlicher Anerkennung anzusehen.

Im Gegensatz zu den ‚Geburtsrechten‘ in feudalen Kulturen soll das Leistungsprinzip soziale Chancengleichheit sicherstellen. Individuelle Leistung bezeichnet so den Status des Menschen in der Gesellschaft. Das Leistungsprinzip soll somit den Wettbewerb zwischen den teilnehmenden Personen und Gruppen fördern und anregen.

Ob individuelle Leistung als Triebfeder der kapitalistischen Gesellschaft die von Adam Smith beschriebene ‚Happiness of the other people‘ hervorruft, muss kritisch hinterfragt werden. Gerade in Konkurrenzsituationen kann Leistung ins Extrem umschlagen.

Alltägliche Erfahrung und Nachrichten zeigen, dass das Leistungsprinzip Benachteiligungen vor allem für ‚schwächere‘ Personen oder Nationen hervorrufen kann.

Die beschriebene Ambivalenz zwischen ‚Segen und Fluch‘ menschlicher Leistung erfordert für den pastoralen Bereich eine Entscheidung. Dieser Entscheidung liegt die Frage

⁷ Max Weber, *Protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*, 1904, 2. Auflage 1920

⁸ Vgl. Huber, 1990, S. 730

zugrunde, ob pastorale Tätigkeit als vollwertige gesellschaftliche Arbeit erfasst werden kann oder als Sonderaufgabe, die sich jeglicher Vergleichbarkeit entzieht.

Pastorale Arbeit und Leistung hat in einigen Facetten eine besondere Stellung (Schweigepflicht, Repräsentationsaufgaben, Sakramentsverwaltung, Verkündigung). Dies gilt auch für andere Berufsgruppen wie ärztliche oder ehrenamtliche Leistung. Aus diesen punktuellen Sonderstellungen heraus kann aber keine exklusive Tätigkeit generiert werden, die grundsätzlich von anderen Tätigkeitsbereichen weltlicher Arbeit oder Leistung unterschieden werden kann. Eine Elevation pastoraler Tätigkeit über andere ‚weltliche‘ Tätigkeiten widerspricht fundamentalen reformatorischen Erkenntnissen und läßt sich in unserer Gesellschaft nicht vermitteln.⁹

3 Pastorale Handlungsfelder und Leistung

Pastorale Arbeit kann sich dem Leistungsprinzip nicht verwehren. In Seelsorge und Verkündigung ist die Leistungsgesellschaft durch die Rezipienten (Gemeindemitglieder) allgegenwärtig. In der Gesellschaft werden keine Leistungsunterscheidungen zwischen ChristInnen und Nicht-ChristInnen vorgenommen.

Selbst im pastoralen Aufgabenindex werden Leistungsanforderungen beschrieben, die es einzuhalten gilt. Dabei ist nicht nur die Ausbildung zum Pfarrer oder Pfarrerin zu sehen¹⁰, sondern vor allem die alltägliche pastorale Tätigkeit.

So gibt es eine Vielzahl von Leistungsdaten wie beispielsweise Wochenarbeitszeiten von PfarrerInnen, Anzahl von Gottesdiensten, Anzahl von Veranstaltungsstunden oder die Anzahl der Schulunterrichtsstunden festzulegen. Mit der Festlegung von SOLL-Vorgaben werden Anforderungen an Mindestleistungen beschrieben. Diese Festlegungen sind vergleichbar mit Akkord-, Produktions-, Zielerreichungsvorgaben wie sie sich vielfältig in Wirtschaftsbereich wiederfinden

Im folgenden wird der Versuch unternommen, Leistungsmerkmale und Kennzahlen für pastorale Arbeit zu benennen. Das Ziel ist die Kontrolle und Überwachung der Leistungen. Dabei steht die Zielerreichung im Vordergrund. Nicht lediglich quantitative Kriterien¹¹ spielen dabei eine Rolle, sondern auch inhaltliche Bewertungen und Qualitätsaussagen pastoraler Leistung.

Die Anwendung von Kennzahlen ist abhängig von der jeweiligen Zielsetzung. Verfolgt z.B. eine Gemeinde aufgrund eines internen Strategieplanes, die Anzahl der Gottesdienstbesucher der 3. Altersdekade zu erhöhen, so sind hierfür entsprechende Leistungsmerkmale festzulegen. Anhand dieser Kennzahlen und deren Erhebung kann über den Erfolg oder Mißerfolg nach einer einjährigen Realisierungsphase geurteilt werden.

Die folgenden Kennzahlen sind als Anregung zu verstehen, pastorale Leistung transparent zu machen.¹²

3.1 Gottesdienst/Verkündigung

- Verhältnis Gottesdienstdauer zu Vorbereitungszeit (Effizienzkriterium: Max. 1:3)
- Jahresstundenzahl von Gottesdienstvorbereitung aller Beteiligten
- Anzahl der Gottesdienstbesucher nach Altersdekaden
- Verhältnis Durchschnittsalter der Gottesdienstbesucher zu Durchschnittsalter Gemeindemitglieder
- Anteil von Männer und Frauen, von Singles und Jugendlichen, ...

⁹ Der Abbau der Sonderstellungen von PfarrerInnen schreitet immer weiter voran. Hier sind die Versteuerung der Pfarrwohnungen (Geldwerter Vorteil) oder die Reduzierungen von Vergünstigungen (Zeitungen, Abrechnungssysteme etc.) zu nennen.

¹⁰ Daß zur Zeit gerade Leistungsaspekte über die Qualifikation von zukünftigen PfarrerInnen entscheiden, ist gleichsam zu begrüßen und zu hinterfragen. Begrüßenswert ist der Versuch, religiöse Arbeit als weltliche Arbeit (Arbeit in der Welt und für die Welt) zu fassen und zu werten. Kritisch zu bewerten ist der Ansatz, wenn die kirchliche Kreativität sich lediglich auf Anfänger im Pfarramt (und nicht auf alle schon im Amt Befindlichen sich erstreckt) und fragwürdige Wertungssystem wie Examensnoten einbeziehen.

¹¹ Dass der Missionsbefehl, Mt 28, eine quantitative Vorgabe macht (die ganze Welt - alle Völker) sei nur angemerkt.

¹² Die Hypothese ‚Glauben ist nicht messbar‘ muss entgegnet werden, dass auch Liebe nicht messbar, aber sehr wohl anhand von Kriterien und Merkmalen beschrieben und überprüft werden kann. Jeder Messung bleibt eine Unschärfe eigen. Als Argument spricht dies für Leistungsdaten, weil sonst pastorale Arbeit der Willkür und dem individualistischen Eigennutz der AmtsinhaberInnen obliegt.

- Predigtminuten im Jahr pro Gemeindemitglied (Verkündigungseffizienz mindestens 20 Minuten pro Gemeindemitglied)
- Gottesdienstminuten im Jahr pro Gemeindemitglied (mindestens 1,5 Minuten pro Gemeindemitglied)
- Durchschnittlicher finanzieller Aufwand pro Gottesdienst (max. 4.000 DM pro Gottesdienst)¹³
- Finanzieller Aufwand pro Gottesdienstbesucher pro Jahr (max. 100 DM)
- Durchschnittlicher Kollektenbeitrag pro Gottesdienstbesucher
- Anzahl der Konfirmierten, die 2 Jahre nach der Konfirmation regelmäßig (= einmal pro Monat oder zwölfmal pro Jahr) den Gottesdienst besuchen
- GZI (Gottesdienstzufriedenheitsindex) – durch schriftliche Befragung nach Gottesdienst
- Bewertungsnote des Gottesdienstes durch ein Beurteilungsgremium

3.2 Verwaltung

- Gesamtarbeitsstunden aller kirchlichen Angestellten pro Monat (bezogen auf alle Gemeindemitglieder)
- Gesamtarbeitsstunden aller ehrenamtlicher MitarbeiterInnen (bezogen auf alle Gemeindemitglieder)
- Kosten des/der PfarrerIn pro Tag, einschl. aller Rahmenkosten¹⁴ (max. 500 DM pro Kalendertag)
- Kosten der Kirchengemeinde pro Tag
- Kirchenvorstand (KV)/Presbyterium – Stunden pro Jahr
- Anzahl der Entscheidungen im Kirchenvorstand/Presbyterium pro Sitzung
- Anzahl der Personenstunden (Stunden aller Anwesenden) pro KV-Entscheidung
- Anzahl der Verwaltungsstunden (PfarrerIn) pro Monat¹⁵
- Kosten pro KV-Entscheidung im Verhältnis zum geforderten Kostenbetrag¹⁶
- Anzahl der mit PKW zurückgelegten km (PfarrerIn)
- Ertrag pro Gemeindemitglied¹⁷

3.3 Seelsorge und Besuchsdienste

- Anzahl monatlicher seelsorgerischer Besuche pro Anzahl Gemeindemitglieder
- Verhältnis Gottesdienstvorbereitungszeiten zu Seelsorgegesprächen (beides in Minuten)
- Anzahl der Besuche nach Altersdekaden und im Verhältnis zu den Anzahl der Gemeindemitglieder dieser Altersdekade
- Prozentuale Abdeckung der Gemeindemitglieder durch Besuche im Jahr¹⁸ (Ziel: Mehr als 25% = Kundenbindungsindex)
- Mitgliederzufriedenheitsindex ('MZI') mit dem Seelsorgegespräch (Schriftliche Befragung nach einer Woche nach Gespräch)
- Seelsorgeminuten pro Gemeindemitglied im Jahr

3.4 Unterricht und Jugendarbeit

- Realaufwand pro Kita-Kind
- Anzahl der Kontakte mit 1. / 2. Altersdekade

¹³ Berechnungsgrundlage sind: Kosten kirchl. Gebäude, Abschreibung, Unterhaltung, Abschreibung Gesangbücher und Mobiliar, Arbeitskosten PfarrerIn, KüsterIn, OrganistIn, KirchenvorsteherIn einschl. Vorbereitungszeiten, ...

¹⁴ Zur Berechnung: Bruttogehalt plus 27% Sozialanteil, Amtszimmer, Fahrtkosten, Materialkosten, pfarramtliche Sonderleistungen, Fortbildungen, Vertretungskosten, Krankheitsausfall, etc. Die Gesamtkosten sollten 182.500 DM (365 Tage x 500 DM) nicht übersteigen.

¹⁵ Vgl. Artikel im Deutschen Pfarrerblatt 12/95, Seite 647ff

¹⁶ Hintergrund: Viele Entscheidungen rauben Zeit, obwohl das Tagesgeschäft eines Kirchenvorstandes durch einen Ausschluß von 2-4 Personen schneller, billiger, effektiver erledigt werden könnte.

¹⁷ Durch Regelzuweisungen, Spenden, öffentliche Zuschüsse, Sponsoring, ...

¹⁸ Hierzu zählen auch Geburtstags-, Kasualbesuche oder auch Seelsorgegespräche.

- Durchschnittliche Anzahl von Jugendlichen in den Jugendgruppen
- Jugendzufriedenheitsindex (JZI) mittels Fragebogen ermitteln
- Imagebefragung (Wie sieht die Jugend die Kirche, Gemeinde, PfarrerIn, Jugendarbeit – Könnte in Zusammenarbeit mit Schulen durchgeführt werden)

3.5 Sonstige Kennzahlen

- Anzahl der Marketingmaßnahmen pro Jahr
- Finanzielle Aufwendungen für Marketingmaßnahmen¹⁹
- Anzahl der Ausgaben der Gemeindebriefe und Auflagenstärke
- Marketingbefragungen zu Gemeindebriefen
- Kosten Gemeindebrief pro Gemeindeglied oder pro Exemplar
- Anzahl der Kooperationen mit Vereinen, Verbänden, Parteien, nicht kirchlichen Einrichtungen pro Jahr
- Teilnehmeranzahl an Gemeindefesten
- Mitgliederzufriedenheitsindex (MZI) ermitteln durch Fragebogen

4 Beispiel Frankfurt:

4.1 Kostenstelle Gottesdienst

Gottesdienste, die sonntäglich 3.000 bis 5.000 DM verschlingen²⁰ und in ihrer Effektivität (dem WAS) und Effizienz (dem WIE) zu wünschen übrig lassen, sind auf Dauer nicht tragfähig; finanziell und theologisch gesehen.²¹ So könnten für eine Stadt wie Frankfurt an einem 'normalen' Sonntag die gesamten Gottesdienstbesucher mit einem Busservice in max. vier entsprechenden Kirchen untergebracht werden.

Das Einsparpotential wäre gigantisch, wenn die Konsequenzen bis zu Ende gedacht würden.

4.2 Kundenbindung

Bei einem Gespräch mit einem Bekannten aus Frankfurt stellten wir fest, dass er in den letzten 7 Jahren 14.000 DM Kirchensteuer gezahlt habe und noch nicht einmal seine Gemeinde und das Kirchengebäude kenne. Als säkularisierter promovierter Wissenschaftler ist er durchaus zu einer punktuellen Mitarbeit zu bewegen, sofern diese seiner Zielgruppe (mittleres Alter, high educated) gerecht käme. Aber bisher hat noch kein Kontakt zur Kundenpflege oder –bindung von Seiten des/der Pfarrers/In stattgefunden.

¹⁹ Gemeindebrief, Rundschreiben, Plakate, Handzettel, Anzeigen, Rundfunkwerbung, Internet...

²⁰ Darin enthalte sind die Kosten für PfarrerIn, KüsterIn, Heizung, Blumenschmuck, weitere Personalkosten, Abschreibung der Gebäudes, Mobiliars und Gesangbücher, Fahrdienste etc.

²¹ So gesehen wäre es effektiver (finanziell und theologisch), mit allen Gemeindegliedern auf Kosten der Kirchengemeinde eine Erbauungsfreizeit für eine Woche z.B. in Mallorca durchzuführen.