

1 Thess 5,21

„Prüft alles und behaltet das Gute!“

Qualitätsmanagement in der katholischen Kirche Steiermark

Rahmenkonzept

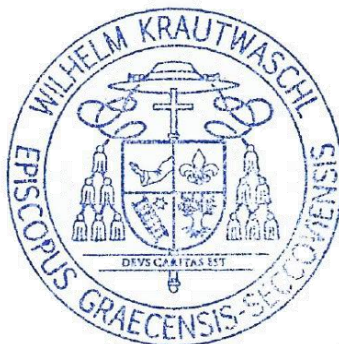
Datum: 6.7.2021

Version: 1.0

Das Rahmenkonzept ist freigegeben.

Graz, am 6. Juli 2021

Ord.-Zl.: 1 Di 25-21



Handwritten signature

INHALT

Vorwort.....	3
1 Wozu Qualität?	4
2 Qualitätsmanagement in der katholischen Kirche Steiermark.....	6
2.1 Qualitätsmodell.....	6
2.2 Qualitätskriterien	8
3 Qualität fördern	10
3.1 Schritte zur Umsetzung	10
3.2 Diözesane Organisationsstruktur für Qualitätsmanagement	11
3.3 Kirchenentwicklung unterstützen.....	13
4 Zeitplan für die Einführung von Qualitätsmanagement.....	15
Anhang 1: Ecosystem.....	16
Anhang 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	17

VORWORT

Mit der Diözesanreform/Kirchenentwicklung ist ein strukturierter Prozess in der katholischen Kirche Steiermark angestoßen worden, der kontinuierlich nach dem „Wozu“, „Wie“, und „Was“ fragt. Dabei wird das kirchliche Handeln nach innen und in die Gesellschaft in den Blick genommen. An dieser Stelle setzt Qualitätsmanagement in der katholischen Kirche Steiermark an. Die Absicht, diesen kontinuierlichen Prozess des Fragens am Laufen zu halten, Handlungsschritte zu initiieren und damit für Qualitätsentwicklung zu sorgen, ist Ausgangspunkt für sämtliche nachfolgende Inhalte.

Das vorliegende Konzept beschreibt einen Rahmen für das Verständnis, die Anwendung und die Weiterentwicklung von Qualität in der katholischen Kirche Steiermark. Die beschriebenen Modelle, Methoden, Instrumente und Netzwerke des Qualitätsmanagements sollen diese Entwicklung in den unterschiedlichen Wirkungsbereichen¹ unterstützen. Dabei geht es um Qualität in Seelsorgeräumen mit ihren Pfarren und Kirchorten, im Ordinariat und in den diözesanen Einrichtungen, in denen Qualität ganz unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Ziel ist es, durch laufende Verbesserung und Weiterentwicklung Kirche in ihren zahlreichen Handlungsfeldern und Einrichtungen in vielfältiger und bewährter Weise vermehrt präsent und spürbar werden zu lassen.

Leitend für dieses Konzept ist der biblische Appell des Apostels Paulus „Prüft alles und behaltet das Gute“ (1 Thess 5,21). Paulus beschreibt Glaube als ein Geschenk. Glaube kann nicht hergestellt werden, wohl aber können wir die Saat des Glaubens säen und das wollen wir tun, so gut wir können. Das beste Konzept kann allerdings nicht gelebt werden, „wenn dahinter nicht die Kraft mitgeschenkt wird, zu erfüllen, was notwendig ist, und durchzuhalten, wenn man keine Erfolge sieht“.² Aber dies entlässt die kirchlich Tätigen nicht aus der Pflicht, das Ihre bestmöglich zu tun, um ihr Handeln laufend zu überprüfen und Neues zu entwickeln.

Für die katholische Kirche Steiermark bilden das Zukunftsbild sowie die strategischen Ziele zentrale Grundlagen für die Weiterentwicklung von Qualität.

Eingeflossen in das Konzept sind sowohl die Ergebnisse einer vorangegangenen Analyse in der katholischen Kirche Steiermark und Erfahrungen aus anderen Diözesen als auch Fachliteratur und externe Beratungen. Verfasst wurde es von Helmut Kirchengast, Markus Löhnert, Ute Paulweber, Andreas Pichlhöfer, Bettina Plöbst, Walter Schreiber, Christian Seidl und Tamara Strohmayer mit externer Begleitung durch Wolfgang Pölz.

Das Konzept richtet sich in erster Linie an Führungskräfte der katholischen Kirche Steiermark und an alle Personen, die in ihren Handlungsfeldern Qualität bewirken bzw. im Bereich Qualität tätig sind. Der Text versteht sich als verbindlicher Rahmen, um Qualitätsentwicklung im je eigenen Wirkungsbereich zu unterstützen. An der Umsetzung sind viele beteiligt. Der Qualitätsprozess selbst lebt daher von den Ideen, der Arbeit und Begeisterungsfähigkeit aller Haupt- und Ehrenamtlichen in den verschiedenen Handlungsfeldern.

1 THESS 5,21

Prüft alles und behaltet das Gute. Auch wenn die Begriffe „Qualität“ oder „Qualitätsmanagement“ in der Bibel nicht vorkommen, der Sache nach wusste bereits Apostel Paulus darum. Am Ende des ersten Briefs an die Gemeinde in Thessaloniki empfiehlt er „Prüft alles und behaltet das Gute“ (1 Thess 5,21). Paulinisches Qualitätsmanagement hat also drei Schwerpunkte, aus denen auch ein diözesanes Qualitätskonzept entwickelt werden kann: Das Gute – Prüfen – Behalten. Während „Prüfen“ und „Behalten“ methodische Schritte beschreiben, geht es beim „Guten“ um den Inhalt und damit um die Entscheidung: Was ist gut?

¹ Wirkungsbereiche von Kirche sind organisatorische Einheiten, für die jemand Verantwortung trägt: Seelsorgeräume, Pfarren, kirchliche Einrichtungen, Kategoriaalseelsorge, Ressorts und (Prozess-/Fach-)Bereiche des Ordinariats.

² Fuchs O.: Einige Richtungsangaben für die Pastoral der Zukunft, in: THPQ 153, 3 (2005), S. 227f.

1 WOZU QUALITÄT?

Als Kirche in der Steiermark begreifen wir uns als Gemeinschaft von Gläubigen, die durch Taufe und Firmung befähigt und beauftragt sind, Gottes Gegenwart in unserer Welt von heute zu entdecken und mit unserem persönlichen Glaubenszeugnis dafür einzustehen.

Wir leben an der Seite vieler, die diese Weltsicht mit uns gar nicht teilen oder sie mehr oder weniger bewusst abgelegt haben. Es gibt eine Fülle alternativer Angebote und Kirche ist *ein* Angebot unter vielen geworden.

Um als Gemeinschaft „fit“ für die Interaktion in unserer sich rasch wandelnden Welt von heute zu sein, braucht es abgestimmte, standardisierte und kontinuierlich verbesserte Vorgehensweisen. Nicht nur, weil mit jenen Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, sorgfältig umzugehen ist. Sondern auch deshalb, weil wir erst dann eine Chance haben, wahr- und ernst genommen zu werden, wenn wir in der individuell wahrgenommenen Qualitätserfahrung überzeugen können.

Im Kontakt zu unseren Mitmenschen lernen wir schnell, dass sie für qualitätsvolles Handeln von Kirche empfänglicher sind als für „Pfusch“, insbesondere wenn sie der Kirche distanziert und kritisch gegenüberstehen. Es braucht eine Initiative für Qualität, die auf mehreren Ebenen gleichzeitig das Bewusstsein dafür schärft, dass es nicht egal ist, wie wir als Institution Kirche wahrgenommen werden und wie wir unser Christsein gestalten.

Das bloße Bekenntnis zu Qualität ist aber nicht genug, da Qualität auch beschreibbar sein muss. Dies gilt gleichermaßen für Qualität im Sinne eines sorgfältigen Umganges mit finanziellen und personellen Ressourcen als auch für die Qualität dessen, was wir konkret tun. In manchen Fällen kann Qualitätsmanagement „nur“ bedeuten, das, was wir ohnehin tun, gut zu kommunizieren bzw. uns besser abzustimmen.

Qualitätsmanagement ist unter anderem vergleichbar mit einer guten Feedback-Kultur: Nicht der erhobene Zeigefinger oder eine Bewertung ist von Bedeutung – im Vordergrund steht das Ziel, zu lernen und besser zu werden. Dazu gehört das Vereinfachen von (Prozess-)Abläufen³ und Vorgehensweisen als auch die Bereitschaft zur Veränderung, zum Loslassen von Gewohntem.

BEGRIFF „QUALITÄT“

Qualität bedeutet schlicht „Beschaffenheit“ und nimmt den Zustand einer Leistung oder eines Angebots in den Blick. Decken sich Durchführung und Ziele des Anbietenden mit den Anforderungen der Interessengruppen, zeugen sie von Qualität. Qualität in einer Organisation fragt: Wozu tun wir etwas, wie tun wir es und was bewirken wir damit?

BEGRIFF „QUALITÄTSMANAGEMENT“

Qualitätsmanagement bezeichnet in weiterer Folge Maßnahmen, die getroffen und überprüft werden, um die Qualität in einer Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Das Zukunftsbild gibt uns die Richtung vor, mit den strategischen Zielen wird sie weiter konkretisiert und bildet die Grundlage für Qualitätsorientierung: „Als katholische Kirche in der Steiermark setzen wir auf differenziertes und qualitätsvolles Handeln.“⁴ Dies bezieht sich aber nicht nur auf hauptamtlich Tätige, sondern auf alle, die in verschiedenen Wirkungsbereichen der katholischen Kirche Steiermark mitarbeiten, denn „Qualität ist in allen Wirkungsbereichen kirchlichen Lebens und Handelns ein wichtiges Kriterium.“⁵ Es gilt daher, Ehrenamtliche sowie freiwillig Engagierte in den Prozess der Qualitätsentwicklung gleichermaßen mit einzubinden.

Qualitätsmanagement besitzt keinen Selbstzweck, sondern unterstützt das Ziel, als Kirche ein glaubwürdiges Zeugnis der Botschaft, für die wir gesandt sind, abzulegen. Der Gedanke, der alle dabei

³ Siehe Prozesshandbuch Bischöfliches Ordinariat, Februar 2020.

⁴ Zukunftsbild II.9.

⁵ Strategische Ziele 12.

leiten sollte, könnte heißen: „Wir wollen in der Verkündigung der Botschaft Jesu besser werden, damit die Menschen in ihrem Leben die Gegenwart Gott erfahren und für ihr Leben reflektieren können.“

NUTZEN VON QUALITÄTSMANAGEMENT

Qualitätsorientierung...

- ... führt zu Verbesserung und ständiger Weiterentwicklung von Angeboten, Abläufen und Dienstleistungen (z. B. Veranstaltungen, Gottesdienste, Sakramente, Verwaltung).
 - ... fördert wirkungsvolles und zielorientiertes Arbeiten.
 - ... hilft zu priorisieren, was wichtig oder weniger wichtig ist.
 - ... schärft den Blick auf das, was weggelassen werden kann.
 - ... führt zu höherer Zufriedenheit der Interessengruppen – besonders von AdressatInnen, hauptamtlichen MitarbeiterInnen und ehrenamtlich Engagierten.
 - ... schafft einen Rahmen für bereichsübergreifendes und organisationales Lernen.
-

2 QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER KATHOLISCHEN KIRCHE STEIERMARK

Als Kirche haben wir einen Sendungsauftrag zu erfüllen, den Menschen das Evangelium näherzubringen und so Gottes Gegenwart mit ihnen zu entdecken.

Die Unterschiedlichkeit der Priester, Diakone, haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen und die damit verbundene unterschiedliche Art und Weise, wie den Menschen das Evangelium nähergebracht wird, ist ein positives Abbild der gelebten Vielfalt.

Den Ansatz des Qualitätsmanagements auf die katholische Kirche in der Steiermark anzuwenden bedeutet, mit dem Blick auf Kirchenentwicklung eine Kultur zu fördern, Bestehendes zu prüfen und bei Bedarf zu verbessern.⁶ Entscheidend ist die Frage nach der Wirkung:

Was bewirken wir konkret? Welche Wirkungen erreichen wir aus unseren Zielsetzungen als Kirche, Seelsorgeraum, Pfarre, Ressort, Fach-/Prozessbereich, Einrichtung ...?

Daraus gilt es zu einem überlegten, überprüfbaren und veränderbaren Handeln in der Pastoral und Verwaltung zu kommen.⁷

Dennoch sind für ein diözesanes Qualitätsmanagement Begriffe als auch Gegebenheiten anzupassen. Wer zum Beispiel an einem Gottesdienst teilnimmt, konsumiert nicht nur ein religiöses Angebot, sondern ist auch selbst Träger bzw. Trägerin der Botschaft.⁸

BEGRIFF „WIRKUNGSBEREICH“

Wirkungsbereiche von Kirche sind organisatorische Einheiten, für die jemand Verantwortung trägt: Seelsorgeräume, Pfarren, kirchliche Einrichtungen, Kategoriaalseelsorge, Ressorts und (Prozess-/Fach-)Bereiche des Ordinariats. Qualitätsentwicklung muss in den sehr unterschiedlichen einzelnen Wirkungsbereichen der Kirche entsprechend der Gegebenheiten und Aufgabenstellungen angepasst und konkretisiert werden. Entscheidend ist die Frage nach der Wirkung.

2.1 QUALITÄTSMODELL

Es gibt verschiedene Qualitätsmodelle wie beispielsweise EFQM, ISO 9001:2015, LQW. Diese finden bereits in einzelnen Wirkungsbereichen Anwendung (z. B. Katholische Aktion, Kirchenbeitragsorganisation, Caritas, Haus der Frauen). Mit diesen Qualitätsmodellen wurden gute Erfahrungen gemacht.

Im Folgenden wird das Qualitätsmodell der katholischen Kirche Steiermark beschrieben, das auf dem EFQM-Modell 2020 (European Foundation for Quality Management)⁹ basiert.

Es ist mit den bestehenden Modellen kompatibel, baut auf deren Erfahrungen auf und greift die Anliegen der Kirchenentwicklung auf. Das Qualitätsmodell versteht sich als „Seehilfe“ und zugleich Instrument, Qualität in der katholischen Kirche Steiermark zu verbessern und weiterzuentwickeln, indem es eine ganzheitliche Sicht auf Qualität anstrebt. Eine solche

INTERESSENGRUPPEN

Interessengruppen haben maßgeblich Einfluss auf die Ausrichtung, Umsetzung und Erreichung und damit auf die Erfüllung des Auftrags und der Vision. Für die katholische Kirche Steiermark sind dies im Wesentlichen:

- **haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen** (z. B. Priester, Diakone, Laien im pastoralen Dienst, Pfarrgemeinderäte)
- **AdressatInnen** (z. B. Arme und Benachteiligte aller Art; Menschen, die nicht regelmäßig am kirchlichen Leben teilnehmen)
- **PartnerInnen** (z. B. Caritas, Kommunalgemeinden, Land Steiermark)
- **alle in der Steiermark lebenden Menschen, die Interesse an der Kirche haben**

⁶ Siehe Anhang 2: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

⁷ Vgl. Strategische Ziele: „12 Auf Qualität achten [...] Erste Maßnahmen dafür: [...] Entwicklung von Qualitätsmerkmalen und Überprüfungskriterien für alle Bereiche.“

⁸ Vgl. Wienhardt Th.: Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral, 2017, Echter Verlag, S. 66f.

⁹ Vgl. Quality Austria: Das EFQM-Modell, 2019.

ganzheitliche Sicht unterstützt die Balance zwischen dem, wozu wir etwas tun (Ausrichtung), wie wir etwas tun (Realisierung) und welche Ergebnisse wir erzielen (Ergebnisse).

Qualitätsentwicklung bedeutet, einen Prozess in Gang zu halten, der kontinuierlich abläuft, Bestehendes prüft, Bewährtes unterstreicht und Neues hervorbringt. Ziel ist es, im Rahmen unseres Sendungsauftrags organisationales und bereichsübergreifendes Lernen, eine Verbesserung der Angebote, Abläufe und Ergebnisse sowie der Zufriedenheit der Interessengruppen und Innovation zu fördern.



Abbildung: Das Modell beschreibt den kontinuierlichen Qualitätsprozess. Den Kern bilden sieben Qualitätskriterien, die im nächsten Kapitel näher beschrieben sind.

GRUNDSÄTZE FÜR DAS QUALITÄTSMODELL DER KATHOLISCHEN KIRCHE STEIERMARK

- Wir orientieren uns am Evangelium und an den Grundsätzen der katholischen Kirche.
- Kontexte, in die wir als Kirche gesandt sind, berücksichtigen wir in unserem kirchlichen Handeln.
- Der Ursache-Wirkung-Zusammenhang zwischen dem, was wir tun, wie wir es tun und was wir erzielen, ist für uns leitend.
- Mit Blick auf unseren Sendungsauftrag als Kirche sehen wir die Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessengruppen gerichteten Blickwinkels.
- Wir verstehen uns als lernende Institution der ständigen Verbesserung verpflichtet.

2.2 QUALITÄTSKRITERIEN

Im Qualitätsmodell der katholischen Kirche Steiermark sind sieben Qualitätskriterien definiert, die Qualität beschreibbar machen und im Folgenden näher ausgeführt werden.

	Kriterium	Beschreibung	Beispielhafte Impulsfragen (dienen zur Operationalisierung der Kriterien im jeweiligen Wirkungsbereich)
Ausrichtung <i>Wozu tun wir was?</i>	1. Auftrag, Vision und Strategie definieren	Ein Wirkungsbereich, der qualitätsvolle Ergebnisse erzielt, - ist sich seines Sendungsauftrags bewusst, - erschafft eine erstrebenswerte Vision, - entwickelt auf Grundlage der diözesanen Ausrichtung eine Strategie,	- Wie werden Zukunftsbild und strategische Ziele im Arbeitsalltag berücksichtigt? - Welche Ziele/Maßnahmen gibt es für die mittelfristige bzw. Jahres-Planung? - Welche Strategie gibt es, um den Herausforderungen vor Ort gerecht zu werden? Sind Risiken beschrieben? Wie wird damit umgegangen? - Inwieweit sind die Kontexte, in die der Wirkungsbereich gesandt ist, bekannt und beschrieben? - Wie wird die Ressourcenverteilung für AdressatInnen entsprechend der strategischen Ziele angepasst?
	2. Haupt-/ehrenamtliche MitarbeiterInnen und Kultur entwickeln	- bezieht Erwartungen von Interessengruppen mit ein, - gestaltet eine erfolgsorientierte und geistlich fundierte Kultur, die sich an den Charismen, den Kompetenzen und Potentialen der MitarbeiterInnen orientiert.	- Sind Rollen, Kompetenzen, Ziele der hauptamtlichen und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen festgelegt? - Wo sind ehrenamtliche MitarbeiterInnen und Gremien (PGR, Pastoralrat, Gruppen ...) an Entscheidungen wie beteiligt? - Welche regelmäßigen MitarbeiterInnen-Treffen, Teambuilding-Maßnahmen, Angebote für haupt-/ehrenamtliche MitarbeiterInnen sind geplant? Gibt es einen Schulungsplan? - Wo und wie werden Kreativität und Innovationen ermöglicht? - Welche Angebote zur Pflege des eigenen geistlichen Lebens bestehen? - Wie wird das „geistliche Feuer“ des Teams, der Gruppe oder Gemeinschaft entzündet und am Brennen gehalten?
Realisierung <i>Wie tun wir es?</i>	3. Interessengruppen einbinden	Um qualitätsvolle Ergebnisse (z. B. Angebote, Dienstleistungen) zu erzielen ist neben der oben beschriebenen Ausrichtung, mit der der Wirkungsbereich den Weg vorbereitet, die wirkungsvolle Realisierung bzw. Umsetzung sicherzustellen. Dazu muss der Wirkungsbereich die Kontexte und die Interessengruppen, in welche der Wirkungsbereich gesandt ist, kennen und in der konkreten Umsetzung berücksichtigen;	- Sind Interessengruppen bekannt und beschrieben? Welche sind zur Zeit am wichtigsten? - In welcher Form erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit (gesellschafts-)politischen, sozialen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen VerantwortungsträgerInnen? - Wie wird die Bevölkerung bei der Pastoralplan-Erstellung mit eingebunden? - Wo wenden wir uns Menschen zu, die nicht regelmäßig am kirchlichen Leben teilnehmen? - Wo fließen die Ergebnisse der MitarbeiterInnengespräche in den Arbeitsalltag ein?
	4. Nachhaltigen Nutzen schaffen	- die Ressourcen nachhaltig planen sowie nachhaltigen und dauerhaften Nutzen für die Interessengruppen kreieren; - eine Kultur des „Weglassens“ fördern;	- Wo gibt es Raum für Neues und Innovationen? - Welche Überlegungen gibt es, etwas wegzulassen oder loszulassen? Wie läuft der Prozess des Weglassens (Einbindung, Rituale...)? - Sind Erreichbarkeiten und Angebote entsprechend der AdressatInnen überprüft? - Wie wird mit Beschwerden oder Rückmeldungen umgegangen? - Wo gibt es Kooperationen mit PartnerInnen? Wie werden diese im Sinne der Erreichung der strategischen Ziele gepflegt? - Wie werden die Vermögenswerte und Ressourcen verwaltet? - Welchen Beitrag leisten wir für die Gesellschaft?
	5. Leistungsfähigkeit und Entwicklung vorantreiben	- notwendige Prozesse (Abläufe) definieren, implementieren und ständig weiterentwickeln; - die Leistung bzw. die „Fitness“ verbessern und zugleich die notwendige Verbesserung und Weiterentwicklung in der Kirche sicherstellen.	- Wie werden die Ziele und Maßnahmen aus dem Pastoralplan bzw. aus der Bereichsstrategie regelmäßig überprüft und angepasst? - Wo sind Strukturen zweckmäßig? Wo sind Anpassungen notwendig? Ist unsere Infrastruktur für die Erreichung unserer Ziele geeignet? - Wie sorgen wir für Wissens- und Erfahrungsaustausch – auch über unseren Bereich hinaus? - Sind Prozessabläufe beschrieben und transparent? Wo zeigt sich prozessorientiertes Arbeiten? - Welche spirituellen Grundhaltungen fließen im Arbeitsalltag ein?
Ergebnisse <i>Was erreichen wir?</i>	6. Wirkungen auf die Interessengruppen erheben	Zwei Hauptkriterien beschäftigen sich mit den Ergebnissen (z. B. Angebote, Dienstleistungen) des Wirkungsbereichs. Hier werden sowohl die Wahrnehmungen bzw. Wirkungen (also die Sichtweise des Interessentpartners/der Interessentpartnerin – z. B. aus Befragungen) als auch die definierte und zu messende Zielerreichung in Bezug auf die einzelnen Interessengruppen angesprochen, auf ihre Relevanz hinterfragt, bewertet bzw. angepasst.	- Wie wird die Meinung der Menschen/Bevölkerung bzw. die Zufriedenheit der AdressatInnen erhoben? Welche Aspekte sind dabei besonders wichtig? - Haben wir Rückmeldungen von allen relevanten (auch „unbequemen“) Interessengruppen und aus unseren wichtigsten Prozessen (Vorgehensweisen), um daraus weitere Schritte ableiten zu können? Sind diese Informationen aussagekräftig und aktuell?
	7. Ergebnisse überprüfen		- Wie wird der Erreichungsgrad der Ziele im Pastoralplan bzw. in der Strategie (Diözese, Seelsorgeraum, Ressort, Bereich ...) erhoben? - Welche Daten werden wozu regelmäßig erhoben? Welche Konsequenzen und Verbesserungsmaßnahmen ergeben sich daraus? - Gibt es offene Punkte aus der letzten Visitation oder der internen Revision?

Anhand dieser sieben Qualitätskriterien werden das eigene Handeln und dessen Wirkungen überprüft. Die Kriterien sind offen gehalten und daher für alle Wirkungsbereiche anwendbar. Die konkrete Anwendung obliegt dem Wirkungsbereich, entsprechende Werkzeuge werden dafür zur Verfügung gestellt. Durch die Auseinandersetzung mit den Kriterien soll ein Qualitätsprozess bzw. eine Lernkurve in Gang gesetzt werden, Bewährtes sichtbar zu machen und Neues anzustoßen. Integraler Bestandteil der Qualitätskriterien ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess, der im Anhang 2 (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ausführlicher beschrieben ist.

3 QUALITÄT FÖRDERN

Um die Qualität in einem Wirkungsbereich zu fördern, bedarf es bewährter Formen der Qualitätsentwicklung als auch der Kultivierung neuer Formen.

In der katholischen Kirche Steiermark verstehen wir Qualitätsentwicklung im Sinn eines fortlaufenden Prozesses als Teil der Kirchenentwicklung. Es gilt, kontinuierlich Entwicklungen in der Welt zu reflektieren und auf ihre Bedeutung für das eigene Wirken von Kirche zu befragen.

BEWÄHRTE FORMEN

Bisher bewährte Formen zur Qualitätsentwicklung in der katholischen Kirche Steiermark sind:

- Bischöfliche Visitationen
- Qualitätsaudits
- Zielvereinbarungen
- Interne Revisionen
- Qualitätszertifizierungen z. B. ISO 9001, EMAS, Ö-Cert, Audit berufundfamilie
- MitarbeiterInnen-Befragungen
- MitarbeiterInnen-Gespräche / Kooperationsgespräche
- Prozessmanagement
- u. a. m.

3.1 SCHRITTE ZUR UMSETZUNG¹⁰

- 1. Für Qualitätsentwicklung entscheiden:** Qualitätsentwicklung in einem Wirkungsbereich ist Führungsaufgabe. Natürlich können immer auch Einzelpersonen oder kleinere Teams für sich die Qualität ihrer eigenen Angebote/Dienstleistungen betrachten und fördern. Möchte man insgesamt „besser“ werden, braucht es neben der klaren Führungsentscheidung die Einbindung relevanter Personen und Gremien sowie eine gute Abstimmung untereinander.
Das Zukunftsbild und die strategischen Ziele stehen für die Grundentscheidung zur Qualitätsentwicklung in der katholischen Kirche Steiermark.¹¹ Sie fordern alle Wirkungsbereiche auf, erforderliche Ressourcen für Qualitätsmanagement einzusetzen.¹²
- 2. Verantwortung für Qualität verorten:** Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Personen in den einzelnen Wirkungsbereichen zu benennen und zu beauftragen, die Qualitätsmanagement verantworten, organisieren und begleiten.¹³ Das kann in Form von Einzelpersonen oder Teams erfolgen, die entsprechend qualifiziert sind.¹⁴
Es werden keine zusätzlichen Stellen geschaffen, sondern das Thema Qualität wird zu einem Schwerpunkt im Rahmen der allgemeinen Aufgabenbeschreibung.
- 3. IST-Stand erheben:** Als nächster Schritt muss der IST-Stand anhand der Qualitätskriterien festgestellt werden. Dazu gibt es verschiedene Formen und Methoden wie z. B. Selbstbewertung, Stärken-Schwächen-Analyse, Prozess-Audit¹⁵, Zielgruppen-Analyse, Befragungen, Risikobeurteilung.¹⁶
Es können zunächst auch Teilbereiche betrachtet werden, um dann in weiterer Folge das Ganze in den Blick zu nehmen. Dennoch ist es wichtig, sich zunächst einen Gesamtüberblick in Form einer

¹⁰ Vgl. Wienhardt Th.: Qualität in Pfarreien. Eine Handreichung zur Qualitätsentwicklung, 2018, Bistum Augsburg, S. 25f.

¹¹ Vgl. Zukunftsbild, II.9 bzw. Strategische Ziele 12.

¹² Strategische Ziele 12: „12 Auf Qualität achten [...] zusätzlich in allen Wirkungsbereichen die erforderlichen personellen Ressourcen (Intensität schwankt nach Maßgabe des Umsetzungsgrades bis zu maximal 5% der personellen Ressourcen).“

¹³ Vgl. Strategische Ziele: „12 Auf Qualität achten [...] Erste Maßnahmen dafür: [...] Benennung von Personen, die Qualitätsentwicklung verantworten, organisieren und begleiten (bis 2022).“

¹⁴ Siehe Kapitel 3.2. Diözesane Organisationsstruktur.

¹⁵ Vgl. Prozesshandbuch Bischöfliches Ordinariat, Februar 2020, S. 15.

¹⁶ Entsprechende Werkzeuge werden bereitgestellt.

Kontextanalyse¹⁷ zu verschaffen, um den entsprechenden Wirkungsbereich zu beschreiben bzw. um die dringendsten Themen zu identifizieren.

Dieser Schritt der IST-Stand-Erhebung wird in festzulegenden Intervallen wiederholt.

4. **Maßnahmen ableiten:** Die IST-Stand-Erhebung dient dazu, Verbesserungspotentiale zu erkennen und Handlungsbedarf auszumachen. Das führt in weiterer Folge zu konkreten Maßnahmen, um

die Qualität zu verbessern. Beispielsweise könnte dies eine LeserInnen-Umfrage zur Erhebung von Erwartungen an das Pfarrblatt sein. Wichtig erscheint, die Maßnahmen und was dazu benötigt wird festzuhalten und den Fortschritt zu überprüfen.

5. **Fortschritt ermitteln:** Nach einem festgelegten Zeitraum müssen der Fortschritt ermittelt und Nachjustierungen vorgenommen werden. Dazu muss nochmals eine IST-Erhebung durchgeführt werden, um Veränderungen und deren Effekte festzumachen und gegebenenfalls fortführende Maßnahmen zu definieren. Dieser Blick auf die Situation und die Qualität muss laufend wiederholt werden.

Eine nähere Beschreibung zum Prozess der kontinuierlichen Verbesserung mit einem konkreten Anwendungsbeispiel ist im Anhang 2 (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) dargestellt.

1. Für Qualitätsentwicklung entscheiden

2. Verantwortung für Qualität verorten

3. IST-Stand erheben

4. Maßnahmen ableiten

5. Fortschritt ermitteln

Neben diesen zentralen Schritten zur Förderung der Qualität ist es notwendig, sich zu vernetzen und Neues zu versuchen. Im Austausch mit anderen Wirkungsbereichen der katholischen Kirche Steiermark ergeben sich Good-Practice-Beispiele oder gemeinsame Schwerpunktsetzungen. Eingebettet in eine diözesane Organisationsstruktur ergibt sich daraus eine fortlaufende Qualitätsentwicklung für die katholische Kirche in der Steiermark.

QUALITÄT UND KIRCHE

Qualitätsentwicklung in der Kirche bedeutet, einen Prozess in Gang zu halten, der sich am Sendungsauftrag der Kirche orientiert, Interessengruppen mit einbezieht und organisationales Lernen, Verbesserung, Innovation und Zufriedenheit der Interessengruppen zur Folge hat.

3.2 DIÖZESANE ORGANISATIONSSTRUKTUR FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT

Das Erfordernis, qualitativ zu arbeiten, betrifft alle MitarbeiterInnen. Dies zu unterstützen und Ressourcen dafür zu bündeln, ist eine zentrale Aufgabe der diözesanen Organisationsstruktur für Qualitätsmanagement.¹⁸ Mit der Einführung von Qualitätsmanagement in der katholischen Kirche Steiermark werden sowohl die Funktion des/der Qualitätsbeauftragten als auch ein neues bereichsübergreifendes Netzwerk geschaffen.

¹⁷ Siehe Anhang 1: Ecosystem.

¹⁸ Vgl. Strategische Ziele 12.

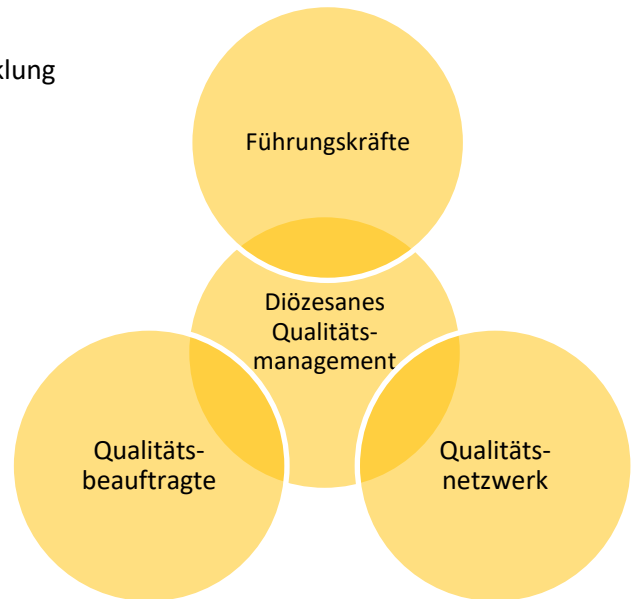
FÜHRUNGSKRAFT

Führungskräfte verstehen Qualitätsmanagement als wesentlichen Teil ihrer Führungsarbeit. Sie fördern und schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung in ihrem Wirkungsbereich. Dazu beauftragen sie Einzelpersonen oder Teams.

QUALITÄTSBEAUFTRAGTE/R IN EINEM FESTGELEGTEM WIRKUNGSBEREICH

(Seelsorgeraum, Ressort, Prozessbereich, Fachbereich, Einrichtung etc.)

Die beauftragten Einzelpersonen oder Teams sind AnsprechpartnerInnen und Motor für die Qualitätsentwicklung im jeweiligen Wirkungsbereich. Sie übernehmen diese Funktion als Teilauftrag ihrer allgemeinen Aufgabenbeschreibung.



Aufgaben:

- Qualitätsentwicklung im Wirkungsbereich fördern und organisieren
- für das ganzheitliche Qualitätsverständnis sensibilisieren
- in Abstimmung mit Führungskraft Qualitätsziele und Maßnahmen definieren
- MitarbeiterInnen in Bezug auf Qualität unterstützen
- Umsetzung von Maßnahmen begleiten
- Qualitätsmaßnahmen evaluieren
- Qualitätsaudits koordinieren und begleiten
- für Visitationen AnsprechpartnerIn sein
- mit dem diözesanen Qualitätsnetzwerk zusammenarbeiten

BEGRIFF „AUDIT“

Ein **Audit** untersucht, ob Anforderungen, Prozesse, Richtlinien die geforderten Standards für Qualität erfüllen. Audits werden von speziell geschulten AuditorInnen durchgeführt.

Voraussetzungen:

- Basisausbildung (bzw. vergleichbare Ausbildung) für Qualität ist abgeschlossen oder geplant
- Beauftragung durch die Führungskraft des Wirkungsbereichs

QUALITÄTSNETZWERK

Das Qualitätsnetzwerk ist ein formales Netzwerk, das auf Dauer angelegt ist. Es agiert im Auftrag des Konsistoriums und initiiert, plant, steuert und koordiniert die diözesane Qualitätsentwicklung.

Aufgaben:

- Austausch und Vernetzung betreiben
- neue Impulse zur Qualitätsentwicklung setzen
- Pilotversuche initiieren und begleiten
- Kulturwandel in Richtung Qualitätsorientierung unterstützen
- Resonanzraum für Qualitätsentwicklung eröffnen
- Weiterbildung und inhaltliche Vertiefung forcieren
- mit anderen Organisationen im Bereich Qualität vernetzen
- diözesane Qualitätsziele und einzelne Qualitätsinitiativen zusammenschauen

Arbeitsweise:

- Halbjahres- oder Quartalstreffen
- je nach Bedarf erweitertes Qualitätsnetzwerk-Treffen zu konkretem Inhalt (das erweiterte Qualitätsnetzwerk verfolgt eine breitere Zusammenschau der Qualitätsthemen von jenen Personen, die im Bereich Qualität tätig sind)
- Koordination durch Prozessbereich Steuerung & Qualität

Zusammensetzung:

- Vertretung je Ressort, Prozessbereich sowie Vertretungen der RegionalkoordinatorInnen bzw. Seelsorgeräume
- das erweiterte Qualitätsnetzwerk ist offen für Führungskräfte, Qualitätsbeauftragte, RegionalkoordinatorInnen, Vertretung Caritas, MultiplikatorInnen, haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen und Interessierte

DIÖZESANES QUALITÄTSMANAGEMENT

Das diözesane Qualitätsmanagement fungiert im Auftrag der Diözesanleitung als Drehscheibe für Qualitätsbeauftragte bzw. das Qualitätsnetzwerk und ist im bestehenden Prozessbereich Steuerung & Qualität verortet.

Aufgaben (im Auftrag von Diözesanleitung):

- Qualitätsentwicklung vorantreiben
- Qualitätskonzepte und Standards weiterentwickeln
- Unterstützungsangebote und Werkzeuge entwickeln und befähigen, diese anzuwenden
- AkteurInnen im Bereich Qualität (intern und extern) vernetzen
- bei Fragen zur Qualitätsentwicklung unterstützen
- Aus- und Weiterbildung für Qualitätsbeauftragte organisieren bzw. durchführen
- Expertise einbringen
- Prozessmanagement und Steuerung koordinieren

Arbeitsweise:

- laufender Austausch mit Diözesanleitung
- Zusammenarbeit mit anderen Bereichen

Zusammensetzung:

- kleines agiles Team
- Verantwortung liegt im Prozessbereich Steuerung & Qualität
- ReferentIn für Qualitätsmanagement als Schlüsselposition

BEGRIFF „PROZESSMANAGEMENT

Um Arbeitsabläufe wirkungsvoll und reibungslos gestalten zu können, bedarf es einer Beschreibung dieser Abläufe (**Prozesse**) – vor allem in Phasen der Veränderung in Organisationen. Die Prozesse werden nach einem Standard beschrieben und in einer Prozesslandkarte zusammengefasst (siehe Prozesshandbuch Bischöfliches Ordinariat).

3.3 KIRCHENENTWICKLUNG UNTERSTÜTZEN

Im Prozess der Kirchenentwicklung sind das Zukunftsbild und die strategischen Ziele entstanden, die eine gemeinsame Ausrichtung und diözesane Schwerpunkte für die katholische Kirche in der Steiermark beschreiben. Die daraus abgeleiteten Ziele in den einzelnen Wirkungsbereichen sind in den Pastoralplänen bzw. in den Ressort-/Bereichsstrategien formuliert. Eine wesentliche Aufgabe von Qualitätsmanagement ist es, anhand des Qualitätsmodells diese Schwerpunkte und Ziele auf der Ebene der Gesamtdiözese als auch in den einzelnen Wirkungsbereichen zu unterstützen.

Wie diese Unterstützungsleistung konkret ausgestaltet werden kann, versuchen folgende Beispiele zu beschreiben.

Dienstleistungsqualität: „Wir bemühen uns um eine Vielfalt von Zugängen. Wir lösen uns von der Vorstellung, überall alles in gleicher Weise bieten zu müssen, und richten unser Tun an folgenden Prinzipien aus: Kirchliches Handeln ist [...] verlässlich, relevant und ermöglichend; es ist verständlich und qualitativ hochwertig.“¹⁹

Diese Prinzipien intendieren eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Darunter versteht man im Allgemeinen die Beschaffenheit einer Dienstleistung in Bezug auf die Anforderungen. Zur Dienstleistungsqualität gehören unter anderem Erreichbarkeiten, Umgang mit Beschwerden und Reklamationen, Beschaffenheit von Veranstaltungsorten (z. B. Pfarrhöfe, Barrierefreiheit).

¹⁹ Zukunftsbild II.9.

Das diözesane Qualitätsmodell betont die Notwendigkeit eines langfristigen, auf die Interessengruppen gerichteten Blickwinkels. Um die Dienstleistungsqualität zu verbessern, bedarf es nach einer Erhebung des IST-Zustands entsprechender Verbesserungsmaßnahmen, Werkzeuge und Erarbeitung von Standards, die richtungsgebend für alle Wirkungsbereiche sind.

Konkrete Modelle für Erreichbarkeiten, z. B. für Begräbnisanfragen, könnten ebenfalls die Dienstleistungsqualität verbessern.

Strategieentwicklung: Um das Zukunftsbild erreichen zu können, ist es notwendig, unser zukünftiges Handeln mithilfe von Zielen zu beschreiben und zu planen (Strategie).²⁰ Dabei ist es wichtig, unter Einbeziehung der Interessengruppen auf allen Ebenen Ziele zu setzen, die vom Zukunftsbild abgeleitet werden (Kriterium 1 im diözesanen Qualitätsmodell: „Auftrag, Vision und Strategie definieren“). Entsprechende Werkzeuge und Unterstützungsangebote zur Erstellung der Strategien und Ziele werden vom Qualitätsmanagement zur Verfügung gestellt. Um feststellen zu können, ob man auf dem Weg Richtung Zukunftsbild ist, ist es notwendig, Ziele regelmäßig zu überprüfen bzw. anzupassen sowie „das pastorale Handeln der Kirche, von der Diözesanebene bis zur Ebene der Seelsorgeräume, aufeinander abzustimmen“²¹.

Arme und Benachteiligte aller Art: Eine primäre AdressatInnengruppe im Ecosystem²² sind „Arme und Benachteiligte aller Art“²³. „Die bewusste Begegnung mit Armen und Benachteiligten aller Art hat Vorrang. [...] Dieses Ziel gilt als erreicht, wenn [...] der Anteil der Zeit, der für Begegnungsmöglichkeiten mit Armen und Benachteiligten aller Art verwendet wird, erfasst worden ist und bis 2024 in allen Wirkungsbereichen um 25 % gestiegen ist“²⁴. Qualitätsmanagement kann hier einen Beitrag leisten, im ersten Schritt eine Erhebung durchzuführen, um entsprechende Maßnahmen ableiten zu können. Um das strategische Ziel zu erreichen, bedarf es eines standardisierten Ermittels des Fortschritts.

Ehrenamt:²⁵ „Die Trägerinnen und Träger des Lebens und Wirkens der Kirche sind die Menschen vor Ort aufgrund von Taufe und Firmung. Diese Menschen gilt es zu unterstützen.“²⁶

Im diözesanen Qualitätsmodell sind Ehrenamtliche explizit in zwei Kriterien genannt. „Haupt-/ehrenamtliche MitarbeiterInnen und Kultur entwickeln“ (Kriterium 2 – Ausrichtung) und „Interessengruppen einbinden“ (Kriterium 3 – Realisierung). Das legt nahe, Qualitätsinstrumente und die Organisationsstruktur dahingehend einzusetzen, die Ehrenamtsentwicklung und das freiwillige Engagement auf allen Ebenen zu forcieren.

²⁰ Vgl. Strategische Ziele 6.

²¹ Strategische Ziele 6.

²² Siehe Anhang 1: Ecosystem.

²³ Vgl. Zukunftsbild II.2.

²⁴ Strategische Ziele 3.

²⁵ Vgl. Engagement-Strategie. Ehrenamt und freiwilliges Engagement in der Katholischen Kirche Steiermark, 12.5.2020.

²⁶ Zukunftsbild II.7.

4 ZEITPLAN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON QUALITÄTSMANAGEMENT

1. KONZEPTION

Ergebnis: Rahmenkonzept, Organisationsstruktur, Werkzeugkoffer

Schritte

Herbst 2019	Analyse des Bestehenden und Austausch mit anderen Diözesen und Organisationen
Frühjahr 2020	Konzeption, Entscheidung und Implementierung Prozessmanagement
Februar 2020	Start Projektgruppe Qualität: Rahmenkonzept zu Qualität, Organisationsform und Zeitplan für Qualitätsentwicklung erarbeiten
Herbst 2020	Resonanzgruppe für das Rahmenkonzept Qualität einrichten
Sommer 2021	- Entscheidung/Freigabe vom Konsistorium - Führungskräfte informieren - Piloten entwickeln, „Quick wins“ realisieren
Herbst 2021	Tools, Werkzeug, Instrumente, Unterstützungsangebote zusammenstellen

2. KOMMUNIKATION & SCHULUNG

Ergebnis: Informationsmaterial, Veranstaltungen, Schulungen

Schritte

Herbst 2021	- Qualitätsnetzwerk startet - Pilot-/Leuchtturmprojekte hervorheben
laufend ab Herbst 2021	- Kommunikations-Material anschaulich aufbereiten - Bewusstseinsbildung für Qualitätsentwicklung verstärken - Führungskräfte und MitarbeiterInnen laufend informieren - Qualitätsbeauftragte qualifizieren und vernetzen
Sommer 2022	Auftakt/Qualitätstag für Führungskräfte, MultiplikatorInnen und Interessierte veranstalten

3. UMSETZUNG

Ergebnis: Qualitätsentwicklung in einzelnen Wirkungsbereichen anhand des Qualitätsmodells

Schritte

ab Herbst 2021 (Ordinariat)	- Schritte zur Einführung von Qualitätsmanagement im Bischöflichen Ordinariat konkretisieren - Qualitätsbeauftragte, die Qualitätsentwicklung verantworten und begleiten, benennen - Prozessmanagement weiterentwickeln
ab 2022 (Kirche vor Ort)	- Pilotversuche starten und begleiten - Bedarfsorientiert weitere Werkzeuge und Unterstützungsangebote entwickeln - Qualitätsmanagement sukzessive in Verbindung mit Seelsorgeraum-Prozessen einführen - Schrittweise Qualitätsbeauftragte in den Seelsorgeräumen benennen

4. EVALUATION

Ergebnis: Verbesserungsmaßnahmen, Auditformate, Evaluierungsbericht

Schritte

2022	Bevölkerungsumfrage bzw. ein Zukunftsradar in der gesamten Steiermark startet – unter anderem mit Fragestellungen zum Qualitätsmanagement
2023	Auditformate entwickeln und implementieren
2024	Evaluation Qualitätsmanagement durchführen

ANHANG 1: ECOSYSTEM

Das Ecosystem beschreibt die Kontexte, in die wir als Kirche gesandt sind. Dazu gehören auch das Umfeld und die Systeme, von denen die katholische Kirche in der Steiermark wesentlich beeinflusst wird, die sie aber auch selbst beeinflussen kann.



ANHANG 2: KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS

Kontinuierliche Verbesserung ist ein integraler Bestandteil des gesamten diözesanen Qualitätsmodells. Vor allem im Bereich der Umsetzung bzw. Realisierung ist Verbesserung, die kontinuierlich angestrebt wird, ein wichtiges Ziel. „Wir entwickeln uns zu einer lernenden Kirche, die ihr Handeln regelmäßig überprüft und zu Veränderungen bereit ist, damit sie ihrem Auftrag immer besser entsprechen kann.“²⁷

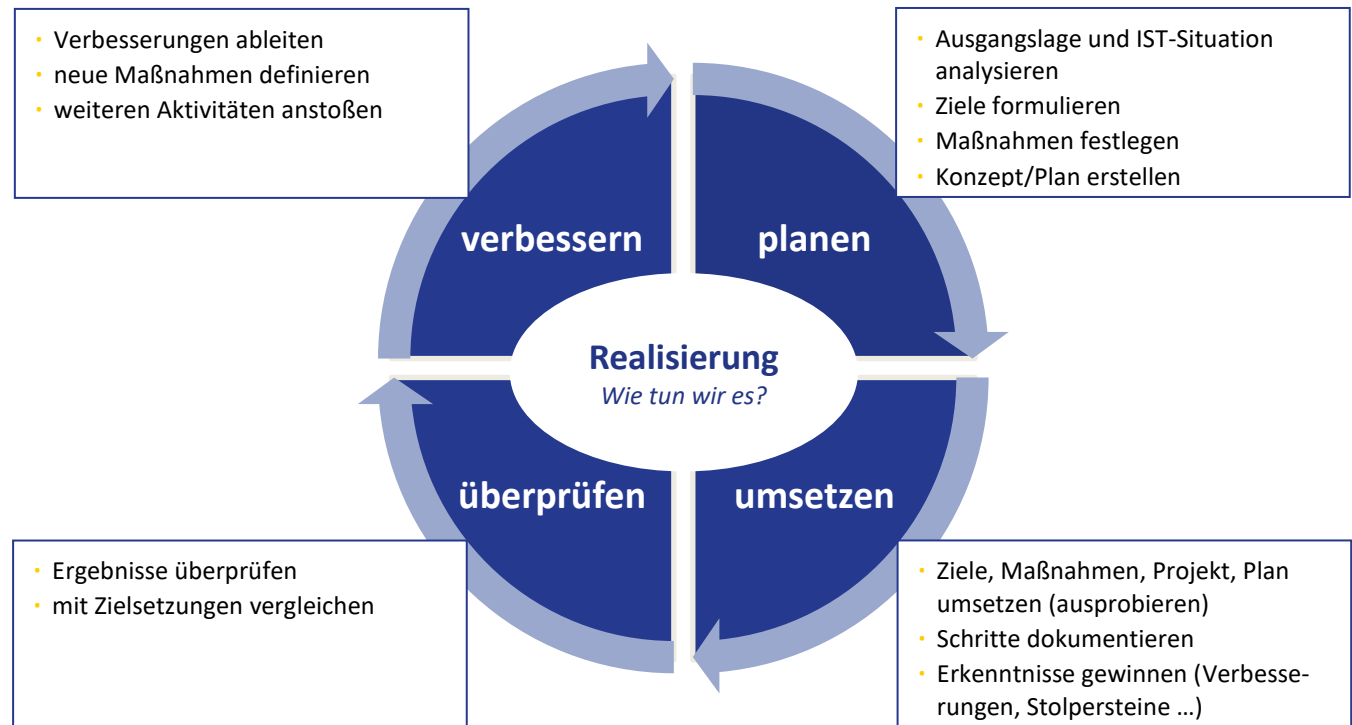
Kontinuierliche Verbesserung ist ein Herzstück aller Qualitätssysteme und wird meist in einem Regelkreis planen – umsetzen – überprüfen – verbessern dargestellt. Dieser Kreis des Lernens und der Verbesserung wird nach seinem „Erfinder“ William Edwards Deming auch „Deming-Wheel“²⁸ genannt.

Schon der Apostel Paulus hat seine Gemeinden ermutigt: „Prüft alles und behaltet das Gute“. Die Umsetzung komplexer Vorhaben, neuer Strategien, Entwicklung neuer Prozesse usw. bedarf einer sorgfältigen **PLANUNG**. Diese sollte eine Analyse des aktuellen Zustands bzw. des Vorhabens und die Entwicklung eines neuen Konzepts mit Zielsetzungen (unter Einbeziehung der Interessengruppen) beinhalten.

Die **UMSETZUNG** erfolgt auf Basis der Planung, wobei darauf zu achten ist, weitere Verbesserungsmöglichkeiten und Schwachstellen auszumachen. Nach der Umsetzung erfolgt die **PRÜFUNG**, d. h. ein Blick auf die Planung, die Erfahrungen (Verbesserungsmöglichkeiten, Schwachstellen, Stolpersteine) und ein Abgleich mit den Ergebnissen, um zu überprüfen, ob beschriebene Ziele erreicht werden konnten. Aus den Abweichungen ergeben sich Lerneffekte für die Zukunft, um das weitere Vorgehen zu **VERBESSERTEN**.²⁹ Danach werden die Änderungen endgültig umgesetzt, Standards bzw. Maßnahmen, Produkte für die Zukunft neu definiert. Das führt wiederum zum Start und der Kreis schließt sich.

Wenn dieser grundlegende Regelkreis hakt, nicht „rundläuft“ bzw. Aspekte übersprungen werden, bleiben inhaltliche Qualitätsanforderungen fruchtlos. Ein Pastoralplan beispielsweise, der im pastoralen Alltag nicht herangezogen wird, ist wirkungslos.

Der Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung muss laufend in der Umsetzung angewandt werden, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren, die durch Umsetzung entsprechender Maßnahmen realisiert werden können.³⁰



²⁷ Vgl. Zukunftsbild II.10.

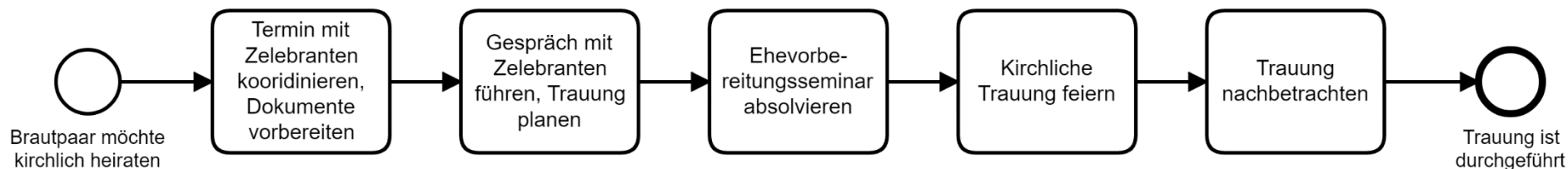
²⁸ Vgl. Weidner G.: Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen – Konkrete Umsetzung – Praktische Arbeitshilfen, 2017, 2. überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, S. 116f.

²⁹ Vgl. Sommerhoff B.: EFQM zur Organisationsentwicklung, 2018, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, S. 40f.

³⁰ Vgl. Weidner G.: Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen – Konkrete Umsetzung – Praktische Arbeitshilfen, 2017, 2. überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag, S. 118.

BEISPIEL FÜR EINEN VERBESSERUNGSPROZESS IN DER PRAXIS

Anhand einer kirchlichen Trauung sollen exemplarisch mögliche Ansatzpunkte für das Qualitätsmanagement dargestellt werden. Zunächst ist es notwendig, sich ein Bild des Prozessablaufs zu verschaffen. Dieser könnte im Falle einer kirchlichen Trauung vereinfacht folgendermaßen aussehen:



Innerhalb dieses Ablaufs gibt es verschiedene mögliche Ansatzpunkte für Qualitätsmanagement, beispielsweise:

ad Schritt 1 (Brautpaar möchte kirchlich heiraten): Sind für das Brautpaar vorab alle notwendigen Informationen gut zugänglich?

ad Schritt 6 (Trauung nachbetrachten): Welche Rückmeldungen erhalten wir von den Brautpaaren und den Mitfeiernden der Trauung?

Im nächsten Schritt ist zu entscheiden, an welchen Teilschritten man anhand des Regelkreises „planen – umsetzen – überprüfen – verbessern“ arbeiten möchte.

Beispielhafte Planung für die Verbesserung der Schritte 1 und 6:

Schritt	Qualitätskriterium	Messung	Zielwert	Maßnahme zur Qualitätsentwicklung	Prüfintervall	VerantwortlicheR
1	Alle nötigen Informationen sind für Brautpaare gut auffindbar	Bewertung „1 bis 5“ auf Schulnotenbasis	mind. 3,5	(1) Überprüfung und Ergänzung Pfarrhomepage, Links zur diözesanen Homepage setzen (2) Schriftliche Befragung der Brautpaare	(1) Jährlich (2) Regelmäßig (alle Brautpaare)	(1)Homepage-VerantwortlicheR (2) Pfarrsekretariat
6	Feedback der Brautpaare	Teilnahme an schriftlicher Befragung	mind. 60% der Brautpaare nehmen teil	(1) Fragebogen entwerfen (2) Schriftliche Befragung der Brautpaare	(1) Einmalige Erstellung (2) Regelmäßig (alle Brautpaare)	(1) Seelsorgeraum-Führungsteam (2) Pfarrsekretariat

In der Umsetzungsphase fallen in diesem Beispiel die Überprüfung und Ergänzung der Pfarrhomepage mit allen notwendigen Informationen zum Sakrament der Ehe sowie die Gestaltung eines Fragebogens für die Brautpaare an. Die Überprüfung erfolgt anhand eines kurzen Frage-/Feedbackbogens, welchen alle Brautpaare nach der Trauung zugesendet bekommen. Die Rückmeldungen sollen in konkrete Verbesserungen mit entsprechenden Maßnahmen einfließen. Da die sakramentale Eheschließung einem einheitlichen Ablauf folgt, kann der dafür aufgesetzte Qualitäts-Verbesserungsprozess sowie der darin verwendete Fragebogen allen Seelsorgeräumen zur Verfügung gestellt werden und muss nicht überall neu erarbeitet werden.

Das Ergebnis führt zu einer Verbesserung der Informationsflüsse und liefert Rückmeldungen für laufende Verbesserung und Zufriedenheit der Brautpaare.