

Lebendige Seelsorge: Sehr geehrter Herr Dr. Fischer, darf ich Sie als jemand begrüßen, der gute Erfahrungen mit Evaluation gemacht hat und der öffentlich vertritt, dass Evaluation auch im pastoralen Arbeitsfeld Standard sein sollte?

Michael Fischer: Ja, das passt, grundsätzlich jedenfalls. Wir sprechen ja noch über die Details.

LS: Auf jeden Fall! Vorher aber würde mich interessieren: Ist das schon immer so gewesen oder gab es in Ihrem Werdegang Erfahrungen oder Einsichten, die Sie immer stärker von Evaluationen überzeugt haben?

„Man hat in der Tiefe Angst, die Dinge anzusehen, wie sie sind.“

Ein Gespräch mit Michael Fischer über den Zusammenhang von pastoraler Evaluation und pastoraler Qualität

Masterstudiengang in Total Quality Management dazu, da ging es ja auch immer um Evaluation. Auch meine tägliche Arbeit in der *Franziskus-Stiftung* liegt im Qualitätsmanagement. Da sind natürlich Evaluationen selbstverständliche Bestandteile der Arbeit. Schließlich beschäftige ich mich an meinem Lehrstuhl für Qualitätsmanagement intensiv mit diesen Fragen.

LS: Sie sind ja heute vor allem im Gesundheitswesen aktiv. Würden Sie sagen, dass man im Gesundheitswesen eine stärkere Notwendigkeit hat, die Arbeit zu evaluieren?

Fischer: Das hat man auf jeden Fall. Schon des-

Fischer: Ich habe im Rahmen meines Studiums die Methoden der empirischen Sozialforschung kennengelernt und damals schon geahnt, dass das sehr hilfreiche und wichtige Methoden sind. Mein erstes großes Projekt war dann meine Promotion, da habe ich das Rottenburger Modell der Gemeindeerneuerung ausgewertet. Damals habe ich gefragt: Was bewirkt dieses Modell eigentlich in den Gemeinden? Später kam mein

Michael Fischer

Dr. theol. habil., Prof. für Qualitätsmanagement an der Privaten Universität für Gesundheitswissenschaften- und technologie (UMIT) in Hall in Tirol und Leiter der Research Unit für Qualität und Ethik im Gesundheitswesen (Teilzeit); Referent Christliche Identität und Werte bei der *St. Franziskus-Stiftung Münster* (Teilzeit).

Matthias Sellmann

Dr. theol., Prof. für Pastoraltheologie an der Ruhr-Universität Bochum; Mitherausgeber der *Lebendigen Seelsorge*; Gründer und Direktor des *Zentrums für angewandte Pastoralforschung (zap)*; Forschungsschwerpunkte: Kirchenentwicklung, Jugendpastoral, Martyria/Verkündigung.

halb, weil Sie seitens des Gesetzgebers verpflichtet sind, bestimmte Methoden einzuführen. Man ist hier zur Qualitätssicherung verpflichtet und muss das auch dokumentieren. Also arbeitet man hier ganz selbstverständlich mit Kennzahlen und weiteren qualitätssichernden Verfahren. Außerdem pflegt man eine ganze Reihe von Methoden fürs Qualitätsmanagement, um die Organisation im Hinblick auf Qualität voranzubringen. Es gibt einen großen externen Druck dazu. Das andere ist aber auch die Patient:innensicht, die ja jede:r von uns nachvollziehen kann. Jede und jeder wird sich vor einem größeren Eingriff in den eigenen Körper erst einmal kundig machen über die Qualität der Klinik und des Personals. Auch seitens der Patient:innen ist der Druck da, gute Qualität zu liefern.

LS: Würden Sie denn sagen, dass es einen prinzipiellen Unterschied gibt zwischen Evaluation in genuin pastoralen und in genuin gesundheitsbezogenen Arbeitsfeldern?

Fischer: Den Unterschied gibt es generell nicht. Aber im Detail schon, weil es nicht die Evaluation an sich gibt, sondern nur die in unterschiedlichen Kontexten. Unterschiedliche Felder, unterschiedliche Projekte oder Fälle oder Maßnahmen müssen Sie auf der Grundlage unterschiedlicher Methoden auswerten. Insofern gibt es natürlich einen Unterschied zwischen der Arbeit im Gesundheitswesen – in der Medizin, der Pflege und der Verwaltung – und eben im pastoralen Bereich. Aber dass man grundsätzlich sagen könnte, der eine Bereich eignet sich hervorragend für eine Evaluation und der andere eben nicht, das halte ich für nicht sachgerecht.

LS: Begegnen Sie denn diesen Vorbehalten, man könne pastorales Arbeiten nicht evaluieren?

Fischer: Ja, diese Skepsis kenne ich.

LS: Und was sagen Sie dazu?

Fischer: Ich glaube, hier ist es sehr hilfreich zu unterscheiden zwischen dem Machbaren und dem Unverfügbaren. Mein persönlicher Eindruck ist, dass man in der Pastoral gerne das Unverfügbare voranstellt – und dabei den Blick auf das Machbare verliert. Natürlich gibt es in der pastoralen Arbeit immer einen Bereich, der dem Machen entzogen ist, der unverfügbar ist und auch bleiben muss. Den gibt es aber übrigens im Krankenhaus genauso. Deshalb ist die Unterscheidung wichtig, und zusätzlich, dass man dann aber auch sehr klar auf dieses sehr wohl Gestaltbare schaut. Mir erschließt sich nicht, warum es da einen Unterschied geben soll. Ich kann doch Projekte in Gemeinden auswerten; ich kann auf ganze pastorale Einheiten mit Qualitätsgesichtspunkten schauen. Ich kann auch ein Bischöfliches Ordinariat anschauen, wie es funktioniert. Warum sollte das nicht gehen?

LS: Haben Sie eine Vermutung, warum man, wie Sie sagen, in der Pastoral schnell das Unverfügbare nach vorne schiebt, um das Machbare sozusagen nicht evaluieren zu müssen?

Fischer: Ich erlebe, dass es wenig Spielraum gibt und wenig selbstverständliche Praxis. Das hängt auch damit zusammen, dass wenig Wissen vorhanden ist. Es gibt dann oft Vorurteile, und wenn man genauer nachfragt, dann erkennt man oft völlig falsche Bilder im Kopf. Da denken manche, es gäbe irgendwelche harten Kennzahlen, mit denen man Seelsorge messen will. Aber das ist natürlich ein sehr verengtes und verzerrtes Bild von dem großen und breiten Fundus im Qualitätsmanagement. Dazu kommt die Angst vor Transparenz. Im Vergleich zum Gesundheitswesen ist bemerkbar, dass bei den pastoralen Akteur:innen oft wenig Bereitschaft zur Transparenz da ist. Man hat in der Tiefe Angst, die Dinge anzusehen, wie sie sind.

LS: Braucht die Bereitschaft zur Evaluation also Mut?

Fischer: Ja, das ist so.

LS: Diese Angst, von der Sie sprechen: Kann die auch damit zu tun haben, dass für viele Evaluation gleichbedeutend ist mit Kontrolle? Dass das irgendwie tabuisiert ist, dass man pastorale Arbeit auch bewertet und kontrolliert, eben um sie zu verbessern? Dass das in der kirchlichen Arbeitskultur nicht so akzeptiert ist wie in vielen anderen Arbeitskulturen, in denen das ganz normal ist. Sehen Sie das ähnlich?

Fischer: Ich würde wahrscheinlich zwei andere Begriffe verwenden wie Sie. Ich würde nicht sagen „kontrollieren“. Sondern mit Hilfe von Evaluation wertet man aus und bewertet, was man bewirkt. Sie müssen ja am Schluss fragen: Habe ich die Ziele erreicht, die ich erreichen wollte? Dann merken Sie oft im pastoralen Kontext: Es gab gar keine klaren Ziele, an denen man sich messen könnte. Wenn Sie keine Ziele haben, dann sind alle Wirkungen eben irgendwie richtig. Das aber befriedigt nicht. Dann wird die Arbeit schnell sehr unkonkret, das ist ein echtes Problem.

LS: Okay, das war die eine Begriffskorrektur. Und die zweite?

Fischer: Das andere hat mit Verbindlichkeit zu tun. Und da gebe ich Ihnen recht: Im pastoralen Bereich erlebe ich oft wenig Verbindlichkeit. Da wird es oft dem Einzelnen oder Zufällen oder Vorlieben überlassen, was jetzt richtig und wichtig ist.

LS: Ist Evaluation auch eine Führungsaufgabe?

Fischer: Ja, ohne Zweifel, das ist Führungsaufgabe. Wie bei allen Qualitätskonzepten ist es auch bei Evaluation: Wenn die Führung sich nicht da-

für starkmacht und einen gemeinsamen Lernprozess nicht einfordert, dann werden es solche Prozesse schwierig haben. Deshalb ist das immer Führungsverantwortung. Das heißt nicht, dass Sie es allein machen müssen. Aber Sie müssen den Rahmen dafür schaffen, auch die Kultur schaffen, und insgesamt diesen Prozess voranbringen.

LS: Was fehlt denn eigentlich, wenn Evaluation fehlt?

Fischer: Zunächst einmal machen sich diejenigen, die sich einer Evaluation stellen, im Vorfeld Gedanken über ihr Projekt und fragen sich nach den Zielen und Kriterien. Dann überlegen sie sich ihre Schritte der Umsetzung. Wenn sie evaluiert werden, müssen sie sich auch fragen: Wie komme ich am besten an die Informationen, die ich am Ende für meine Auswertung benötigen werde? Am Schluss ist ein Projekt eben nur dann abgeschlossen, wenn es auch selbstkritisch reflektiert wurde. Sie merken: Evaluation schult im strategischen Denken. Diejenigen, die selbstverständlich evaluieren, sind angehalten, klarer zu denken, zielführender zu planen, besser zu kooperieren und Resonanzräume zu öffnen. Das sind erhebliche Unterschiede zu denen, die nicht evaluieren.

LS: Sind Sie in Ihrer Laufbahn einmal einem wirklich guten, gelungenen Evaluationsprozess im pastoralen Bereich begegnet?

Fischer: Doch, auf jeden Fall. Ich bemühe mich auch selbst, die Projekte, in die ich eingebunden bin, zu evaluieren, und zumindest dann auch über Begleitforschung zu reflektieren. Das heißt, dass ich mit den Personen, mit denen ich arbeite, immer am Anfang frage: Was ist denn das Ziel, was herauskommen soll? Und dann überlegen wir gemeinsam, welche Methoden angemessen sind und planen den Prozess. Aber, in der Tat, flächendeckend arbeitet man in der Pastoral so nicht. Das ist schade. Da wird Qualität oft nicht gehoben und entwickelt.

LS: Wäre es nicht auch vorstellbar, dass mal eine große pastorale oder administrative Einheit als solche evaluiert wird, zum Beispiel ein ganzes Bistum oder ein Generalvikariat oder eine Großpfarrei?

Fischer: Auf jeden Fall! Aber das scheint noch sehr selten zu sein. An dem Punkt würde ich auch noch einen anderen Begriff in unser Gespräch einführen. Man kann ja Projekte evaluieren, aber auch Prozesse und Programme. Wenn es um ganze Abteilungen oder sogar ein ganzes Bistum ginge, stellt sich die Frage nach dem Vorgehen der Evaluation. Da würde ich doch mit umfassenden Qualitätskonzepten arbeiten. Es existieren sehr leistungsfähige Managementmodelle, die mit dem Fokus auf Qualität Organisationen entwickeln. Diese Modelle haben faszinierend viel Wissen gespeichert, wie in Organisationen was mit wem zusammenhängt. Ganz trivial formuliert, stellen

einem diese Modelle die richtigen Fragen. Etwa: Warum machen wir das überhaupt? Wie erreichen wir das? Und was erreichen wir wirklich? Diese umfassenden Qualitätsmodelle sind sehr komplex, aber sie helfen einem zu verstehen, wie man eine Organisation gestalten kann und sollte. Stellt man ein Ordinariat auf den Prüfstand eines solchen Qualitätsmodells, würde man unglaublich viel lernen. Vor allem kommen sofort die Verbesserungspotenziale in den Blick.

LS: Das klingt nach viel Potenzial. Sprechen Sie von ISO-Konzepten oder von Audits oder von QM-Modellen? Schwebt Ihnen so etwas vor wie ein Pastorales Qualitätsmanagementsystem, ein PQM?

Fischer: Was soll dagegensprechen? Ich habe selbst an einem solchen Managementsystem mitgearbeitet. Die Herausforderung von Qualitätsmodellen ist immer, es klug auf den Kontext zu übertragen. Man braucht ein gutes Grundlagenmodell, und das gibt es. Das muss breit einsetzbar sein, zum Beispiel auch für Verwaltungen, und man muss es dann klug übertragen. Wenn man das einfach unvermittelt jemandem von der Pastoral in die Hand geben würde, der würde es gar nicht richtig verstehen können. Denn da fehlt dann der Zwischenschritt der Übertragbarkeit und der Kontextualisierung. Da braucht es Überbrückungshilfe. Hat man die, funktionieren diese Modelle hervorragend. Man versteht, was Organisationen leisten können, auch pastorale.

LS: Spannende Idee!

Fischer: Man kann ja in der Tat die Frage stellen: Warum sollen diese Modelle ausgerechnet kirchliches Arbeiten nicht verbessern, wenn sie alle anderen Bereiche nach vorne bringen?

LS: Gibt es denn aus Ihrer Erfahrung bestimmte Evaluationsinstrumente, die Sie als besonders hilfreich einschätzen?

Fischer: Wie gesagt, man muss nach Kontexten unterscheiden. Wenn es um Projekte geht, die evaluiert werden müssen, arbeite ich persönlich gerne mit qualitativen Interviews oder auch Fragebögen, weil man da gezielt abbilden und fragen kann, was man möchte. Wenn es eher um die Qualität von Abteilungen oder bestimmten Bereichen geht, sind sogenannte Audits sehr hilfreich. Das können Sie sich vorstellen wie kollegiale Besuche, wo man die Dinge offen macht und sich auch von anderen einfach Hinweise geben lässt. Da hat man bestimmte Themenbereiche, die man gemeinsam bespricht. Offenheit und Ehrlichkeit sind hier gefragt. Wenn man ein ganzes Bistum zu evaluieren hätte, wenn man lernen will, wie es als Gesamtes funktioniert, würde ich persönlich immer zum umfassenden Qualitätsmodell raten.

LS: Sind Sie eigentlich auch schon mal selbst evaluiert worden? Kennen Sie sozusagen auch die andere Seite des Tisches?

Fischer: Natürlich. In wechselnden Kontexten: in der Lehre an der Universität, im Rahmen von Mitarbeiter:innenbefragungen, in Zielvereinbarungen. Also, ich kenne die andere Seite. Und ich glaube, es ist nicht die Frage, dass man evaluiert und bewertet wird, sondern wie das geschieht. Wenn Evaluation dazu missbraucht wird, um eine Organisationskultur der Angst und der Strafe zu säen, dann kann man das vergessen. Wenn aber von vornherein klar ist, es ist für alle eine Chance, um sich weiterzuentwickeln, und das wird auch in einer großen Kollegialität gemacht, dann ist das für alle gut. Eine solche Kultur muss man entwickeln. Der Ton macht auch hier die Musik.

LS: Danke für diesen Einblick in Ihr eigenes Erleben! Ich komme noch einmal auf Evaluation in pastoralem Kontext zurück. Eine eventuell provozierende Frage: Wenn man hier klare Ziele aufstellt, sind die oft qualitativ: höhere Zufriedenheit, intensiveres Erleben oder diversere Zielgruppen. Wie stehen Sie denn zu quantitativen Zielen? Kann man sich die nicht auch zutrauen? Also, Gedankenexperiment: Ein Pastoralteam nimmt sich vor, die Zahl der Gottesdienstbesucher:innen in drei Jahren um 25 Prozent zu erhöhen. So etwas hört man fast nie. Wie stehen Sie dazu?

Fischer: Das hängt jetzt wirklich sehr vom Kontext ab (überlegt). Nehmen wir doch mal Ihr Beispiel. Sie sagten: 25 Prozent Besucher:innenanstieg. Das kann man sich natürlich als Ziel setzen, aber es bleibt doch komplex. Was für ein Gottesdienst ist das? Und nehmen wir an, die schaffen das: Ist es dann ihr einziges Kriterium, um die Qualität ihres Gottesdienstes festzustellen? Ich würde da schon nachfragen, was sie sonst für Indikatoren und Kriterien für einen gelungenen Gottesdienst haben.

LS: Okay, ergänzen kann man es ja.

Fischer: Also, wenn das Team sagt: „Wir wollen eine wachsende Gemeinde werden, und das auch durch unseren Gottesdienst“, dann scheint mir das passender. Ich würde schon davor warnen, dass die Kennzahlen allein eine komplette soziale Wirklichkeit abbilden. Deshalb muss man wirklich mit Sachverstand überlegen, wo quantitative Ziele angebracht sind.

LS: Ich verstehe. Was mir an dem Gedankenbeispiel sympathisch ist: Da traut sich jemand etwas zu. Da sagt man sich: Was uns wichtig ist, kann auch anderen wichtig sein. Ich meine, es hat auch etwas mit Selbstvertrauen zu tun, wenn man sich auch mal ein paar quantitative Zahlen zutraut, und mit einfacher Selbstwirksamkeit. Zum Beispiel auch beim Geld, beim Fundraising.

Fischer: Fundraising sehe ich tatsächlich unproblematischer. Da habe ich wenig Probleme mit quantitativen Zahlen.

LS: Wo ist der Unterschied?

Fischer: Wenn es um bestimmte Wirkungen von sozialen Prozessen geht, von geistlichen Prozessen, da tue ich mich mit quantitativen Kennzahlen schwer. Da braucht es andere Indikatoren.

LS: Verstehe.

Fischer: Aber spielen wir mal durch, was wir eben besprochen haben. Wenn Sie mit umfassenden Qualitätskriterien arbeiten und Sie formulieren Ihre Ziele, dann zwingt Sie das Modell, zu sagen: Wenn du dieses Ziel formuliert hast, dann überlege dir, wie du es umsetzt; und überlege dir sofort auch, woran du erkennen wirst, ob du das Ziel erreicht hast. Und das wiederum kann natürlich auch eine quantitative Kennzahl sein – aber eben auch etwas anderes. Aber Sie werden nie von der Frage entlastet, sich selbst zu fragen: Woran lasse ich mich eigentlich messen? Und das wiederum ist eine sehr hilfreiche Frage für die Pastoral. Denn wenn ich sie nicht stelle, ist eben alles recht, was passiert. Und es wird unverbindlich.

LS: Wir stellen also fest, dass es viele positive Effekte für pastorale Arbeit durch Evaluation gibt. Was also ist Ihr Wunsch? Was wären die Hebel, damit das in der Pastoral stärker greift? Was würden Sie sich wünschen, etwa in der Ausbildung zu den Berufen oder in der Führungsarbeit oder in der Unternehmenskultur von pastoralen Organisationen?

Fischer: Ich habe da keine Komplettlösung. Aber der erste Punkt ist definitiv das Wissen. Es ist zu wenig Wissen da, und wo es da ist, ist es oft sehr angstverzerrt und unglaublich verkürzt.

LS: Könnte es eigentlich auch typisch theologische Blockaden geben? Es gibt ja oft den gnadentheologischen Einwand, man dürfe in der Pastoral gar nicht zu viel steuern wollen. Was denken Sie dazu?

Fischer: Da vermischt sich schnell theologisches Gedankengut mit Persönlichkeitsmerkmalen. Natürlich sagt die Theologie mit Recht: Es gibt Bereiche, die sind unserer Verfügbarkeit entrissen, und das ist auch richtig so. Gnade kann man nicht quantifizieren, das sind Geschenke. Nur, ich merke halt in vielen Diskussionen, dass dieses Argument schnell instrumentalisiert wird. Der gestaltbare Bereich wird zu wenig als theologische Materie begriffen.

LS: Wie praktizieren Sie das denn konkret? Welche Begriffe benutzen Sie beispielsweise? Da gibt es ja das ökonomische Vokabular, das direkt auf diesen gestaltbaren Bereich hin ausgerichtet ist: Qualität, Wirkung, Effektivität, Kund:in, Dienstleistung. Diese Begriffe stehen im pastoralen Bereich ja sehr unter Verdacht. Oder?

Fischer: Begriffe haben eine weitreichende Wirkung. Was Sie sagen, ist im Gesundheitswesen auch so gewesen. Diese Qualitätsmodelle kommen ur-

sprünglich aus dem industriellen Kontext und sind dann schon vor vielen Jahren auch ins Gesundheitswesen eingezogen. Dort hat man interessanterweise den klassischen Kund:innenbegriff nicht angenommen. Wir reden von Patient:innen, von Bewohner:innen, von Klient:innen, nicht von Kund:innen. Ich glaube, wir müssen auch im pastoralen Kontext andere Begriffe finden. Ich spreche hier auch nicht gern von Kund:innen, auch wenn jede:r Gläubige auch Kund:in ist. Aber er oder sie ist mehr als ein Kunde oder eine Kundin, sondern auch Mitglied einer Glaubensgemeinschaft. Die richtigen Begriffe sind hier noch nicht gefunden. Die anderen Worte, die Sie genannt haben, Qualität, Wirkung, Evaluation, die gehen oft durcheinander. Manche sind von vornherein wie verbannt. Allein das Wort ‚Qualitätsmanagement‘ ist für viele ein ganz schwieriger Begriff. Ich sage immer ‚Qualitätsentwicklung‘ um da wieder anschlussfähig zu werden. Ja, dieses Problem der Begriffe müssen wir ernst nehmen.

LS: Interessant. Aber sind die Fachbegriffe nicht viel konkreter und die spirituellen Übersetzungen in der Gefahr, das Gemeinde zu schnell zu verharmlosen?

Fischer: Es gibt auch Begriffe, die passen. Das Wort ‚Dienstleistung‘ zum Beispiel, das finde ich auch für pastorale Arbeit ausgezeichnet. Da ist auch das Wort ‚dienen‘ drin. Es hat also auch einen theologischen Kontext, der sich sofort erschließt. Das Wort ‚Leistung‘ ist natürlich auch zentral. Nur, wenn wir lange über Begriffe streiten und wir könnten dasselbe inhaltlich anders sagen, dafür aber in die Handlung kommen, dann zögere ich eben. Insgesamt ist es aber wirklich misslich, dass die Pastoraltheologie so wenig interdisziplinär mit den Wirtschaftswissenschaften kooperiert.

LS: Spannend sind ja jene pastoralen Bereiche, die zwischen den Systemen agieren und dann oft spiegeln, dass es sehr nützlich sein kann, nicht nur kirchlichen Imperativen gehorchen zu müssen.

Fischer: Sehr richtig. Die Krankenhausseelsorge zum Beispiel. Da stehen Sie schon deshalb unter Qualitätsdruck, weil Sie Teil einer Institution im Gesundheitswesen sind, in der die Frage nach Qualität ganz prominent platziert ist. Da geht es auch ganz klar um Wettbewerbsparameter. Das System fragt hier jeden, und eben auch die Pastoral: Wo ist dein Beitrag zur Qualität? Wie misst du Qualität? Was verstehst du unter Qualität? Das ist schon interessant zu sehen, wie sich die pastorale Arbeit dann verändert. Ich glaube, das ist nur eine Vorwegnahme von vielen gesellschaftlichen Prozessen. Wenn man als Pastoral noch langfristig gesellschaftlich dabei sein möchte, dann geht es am Ende immer um die Frage der Qualität. Wir sollten möglichst klug sein, uns im Vorfeld schon darauf einzustellen.

LS: Lieber Herr Dr. Fischer, danke für dieses intensive Gespräch!