

Gerald Kretzschmar

Für die Gemeinde nur das Beste

Qualität in gemeindlicher Arbeit

Dr. Gerald Kretzschmar ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Praktische Theologie an der Ludwigs-Maximilians-Universität München sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter beim evangelischen Münchenprogramm.

„Komisch, eigentlich finden die Leute alles ziemlich gut, was wir hier in der Gemeinde machen. Und das, obwohl sie doch nie da sind...“. So die Rückmeldung einiger Interviewerinnen und Interviewer bei einem Auswertungsgespräch über die Erfahrungen, die sie während einer Umfrage in ihrer Gemeinde gesammelt haben. Damit sind die Interviewerinnen und Interviewer ganz bei dem Thema, das bei der Gemeindebefragung, an der sie beteiligt sind, im Mittelpunkt steht: Es geht darum, Auskunft über die *Qualität der gemeindlichen Arbeit* zu erhalten.

Die folgenden Ausführungen zeigen am Beispiel der erwähnten Gemeindebefragung, wie 'Qualität' zum Thema gemeindlicher Arbeit werden kann. Dabei wird zunächst beschrieben, wie es zur Durchführung einer Gemeindebefragung zum Thema 'Qualität in gemeindlicher Arbeit' kam. Im Anschluss daran wird über die theoretischen Grundlagen sowie über die Durchführung der Umfrage berichtet. Auf dieser Basis kann dann der zugrunde liegende Qualitätsbegriff theologisch bedacht und die Frage gestellt werden, welche Konsequenzen sich aus den empirischen Befunden zum Thema 'Qualität' für die gemeindliche Arbeit ziehen lassen.



folgte eine Standortbestimmung. Dabei wurden Eindrücke darüber ausgetauscht, wie das Presbyterium z.B. die allgemeine gesellschaftliche Lage, die Mitgliedschaft der Gemeinde, die personelle Lage der Gemeinde, ihre baulichen Ressourcen sowie ihre finanzielle Lage wahrnimmt. In einem zweiten Schritt wurde eine Prognose für das Jahr 2010 erarbeitet. Gemeinsam wurde überlegt, wie es im Jahr 2010 z.B. um die Zahl der Gemeindeglieder, die Zahl der Mitarbeiter, das Gottesdienstangebot, kirchenmusikalische Aktivitäten und die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen stehen könnte. In einem dritten Schritt schließlich wurden gegenwärtige Standortbestimmung und Prognose für das Jahr 2010 gegenübergestellt, um auf dieser Grundlage über Ziele der gemeindlichen Arbeit nachzudenken, denen man sich in den nächsten Jahre vorrangig widmen wollte.

Bei dem Gespräch über mögliche Ziele der gemeindlichen Arbeit zeichnete sich schnell ab, dass die Tagungsgruppe zwar viele Ideen hatte. Zugleich aber wurde sie sich immer unsicherer darüber, ob die zahlreichen Ideen, die geäußert wurden, denn auch den Bedürfnissen der Gemeindeglieder Rechnung trügen. So setzte sich die Gruppe nicht nur die "Weiterentwicklung des kirchenmusikalischen Angebots" und die "Überarbeitung des Konzepts der Konfirmandenarbeit" zum Ziel, sondern auch die "Ermittlung der Bedürfnisse der Gemeindeglieder".

Um die Bedürfnisse der Gemeindeglieder zu ermitteln, entschloss man sich zur Durchführung einer Gemeindebefragung. Mit der Planung, der Durchführung und der Auswertung der Befragung wurde eine Arbeitsgruppe beauftragt, die von dem Vikar der Gemeinde geleitet wurde.

Der Ausgangspunkt: Ein Planungstag des Presbyteriums

Das Presbyterium der Innenstadtgemeinde einer südwestdeutschen Kleinstadt hatte sich im Frühjahr 2000 dazu entschlossen, im Rahmen eines Planungstages über Ziele für die künftige Arbeit der Gemeinde zu beraten. Auf diese Weise sollten Schwerpunkte für die gemeindliche Arbeit festgelegt werden, denen man sich im Laufe der nächsten zehn Jahre bevorzugt widmen wollte. An dem Planungstag nahmen Presbyterinnen und Presbyter, die beiden Pfarrer der Gemeinde, der Gemeindegliederdiacon und der Autor als ihr damaliger Vikar teil. Als Moderator für den Prozess der Zielfindung konnte der Direktor einer ortansässigen Bank gewonnen werden. Mit ihm stand eine mit der Organisation und Durchführung von Zielfindungsprozessen vertraute Persönlichkeit zur Verfügung.

Der Planungstag gliederte sich in drei Teile. Zunächst er-

Die Ökumenische Basler Kirchenstudie als Vorbild für die Gemeindebefragung

Leitend für die Konzeption der Gemeindebefragung sollten die Bedürfnisse der Gemeindeglieder sein. Auf der Suche nach einer kirchensoziologischen Untersuchung, von der man sich bei der Konzeption der eigenen Gemeindebefragung anregen lassen wollte, stieß die Arbeitsgruppe auf die im Jahr 1998 durchgeführte Ökumenische Basler Kirchenstudie.¹ Die Orientierung an dieser Studie bot sich für die geplante Gemeindebefragung aus zwei Gründen besonders an. Zum einen war die Studie theoretisch so konzipiert, dass sie konkrete Er-

¹ Vgl. zur Ökumenischen Basler Kirchenstudie M. Bruhn (Hg.), Ökumenische Basler Kirchenstudie. Ergebnisse der Bevölkerungs- und Mitarbeitendenbefragung, Basel 1999 und M. Bruhn / A. Grözinger (Hgg.), Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, Freiburg (Schweiz) 2000.

gebnisse erwarten ließ, die im Rahmen der gemeindeleitenden Tätigkeit eines Presbyteriums bzw. Kirchenvorstandes konstruktiv eingesetzt werden können. Zum anderen standen, wie vom Presbyterium gewünscht, die Bedürfnisse der Menschen, auf die das kirchliche Handeln zielt, im Mittelpunkt der theoretischen Konzeption.

Zunächst einige Informationen zur Ökumenischen Basler Kirchenstudie: Die Evangelisch-reformierte und die Römisch-katholische Kirche des Kantons Basel-Stadt strebten mit der Studie eine umfassende Situationsanalyse an. Anlass für die Durchführung der Studie war der auffallend hohe Mitgliederverlust, den beide Kirchen seit dem Jahr 1973 erfahren haben. So hat die Römisch-katholische Kirche in diesem Zeitraum ca. zwei Drittel ihrer Mitglieder verloren; die Evangelisch-reformierte Kirche zählt nur noch 45 Prozent ihres damaligen Bestandes.²

Eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe, der Vertreter der auftraggebenden Kirchen, der evangelisch-theologischen Fakultät Basel und der katholisch-theologischen Fakultät Freiburg (Schweiz) sowie Mitarbeiter des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel angehörten, konzipierte die Studie, führte sie durch und wertete sie aus. Die Projektleitung lag bei Prof. Dr. Manfred Bruhn, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Basel. Befragt wurde ein repräsentativer Querschnitt der Basler Bevölkerung, der insgesamt 1007 Personen umfasste.

Der Ökumenischen Basler Kirchenstudie liegt ein Marketingkonzept zugrunde, bei dem es nicht darum geht, z.B. bestimmte Leistungen durch Werbung anzupreisen, d.h. sie zu vermarkten, oder auch bestimmte Botschaften an die Bedürfnisse etwaiger Kunden anzupassen. Vielmehr wird Marketing hier als *Denkhaltung* verstanden. Diese Denkhaltung soll den Mitarbeitenden der Kirche deutlich machen, welche vielfältigen Erwartungen bei den unterschiedlichen Zielgruppen kirchlichen Handelns anzutreffen sind. Außerdem weist sie darauf hin, "dass auch eine Kirche nicht in einer 'wettbewerbsfreien Zone' agiert, sondern im Wettbewerb mit anderen Anbietern [steht], die ähnliche oder andere Leistungen anbieten"³. Integraler Bestandteil dieser 'Denkhaltung' ist, dass die Kirche ein ernsthaftes Interesse haben sollte zu erfahren, wie die Qualität ihrer Leistungen von den Menschen eingestuft wird. Schließlich – so die Marketingtheorie – führt das Erreichen einer hohen Qualität zu einer hohen Zufriedenheit der Menschen mit der Kirche. Dies wiederum führt zu einer stabilen Bindung der Menschen an die Kirche.⁴



Wie definiert die Basler Ökumenische Kirchenstudie den Begriff 'Qualität'? Qualität wird bestimmt als "Ausmaß der Erfüllung jener Maßstäbe, die durch eine Anspruchsgruppe festgelegt werden"⁵. Voraussetzung zum Erreichen einer hohen Qualität ist somit die Fähigkeit des Anbieters, "die Erwartungen einer Anspruchsgruppe zu kennen und bei der Erstellung der Leistungen zu berücksichtigen bzw. zu antizipieren"⁶. Um ausgehend von dieser Begriffsbestimmung Qualität empirisch messen zu können, schließt sich die Ökumenische Basler Kirchenstudie an das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität von Zeithaml/Berry/Parasuraman an und definiert Qualität als "die Diskrepanz zwischen den *Erwartungen* an das Leistungsangebot und deren *Beurteilung* durch die Abnehmer"⁷.

Bei der Gestaltung des Fragebogens für die Ökumenische Basler Kirchenstudie wurde das GAP-Modell so umgesetzt, dass die wichtigsten Leistungen, die die Kirchen in Basel erbringen, in einer Liste aufgeführt wurden und die Befragten zunächst gebeten wurden anzugeben, welche Leistungen die Kirchen auch in Zukunft erbringen sollten (= Erwartungen).⁸ Etwas später wurde die Liste mit den wichtigsten kirchlichen Leistungen nochmals vorgelegt. Nun sollten die Befragten angeben, wie gut die einzelnen Leistungen von den Kirchen ihrer Meinung nach tatsächlich erbracht werden (= Beurteilung).⁹ Um die *Qualitätslücken*, die GAPs, im Rahmen der Auswertung in Zahlenform ausdrücken zu können, wurden die Erwartungen der Befragten auf 100% normiert und die Leistungsbeurteilung durch die Befragten dazu in Beziehung gesetzt. Beträgt der dabei ermittelte Koeffizient 100%, liegt keine Qualitätslücke vor. Liegt er unter 98%, können die Erwartungen der Befragten als nicht erfüllt angesehen werden; bei einem Wert von über 100% handelt es sich um eine Übererfüllung.¹⁰

Die Übertragung des Basler Konzepts auf die Gemeindebefragung

Für die geplante Gemeindebefragung bot sich die Konzeption der Ökumenischen Basler Kirchenstudie vor al-

5 Ebd.

6 Ebd.

7 Vgl. V. Zeithaml / L. Berry / A. Parasuraman, Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn / B. Stauss (Hgg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1995, 132-160. 'GAP' bezieht sich auf das englische Wort gap, das in diesem Zusammenhang am besten mit 'Lücke' übersetzt werden kann.

8 Vgl. Bruhn, Ökumenische Basler Kirchenstudie, 304. Auf einer Skala, die von 1 ('Sollte die Kirche überhaupt nicht machen') bis 6 ('Sollte die Kirche unbedingt machen') reicht, konnten die Befragten für jede Leistung angeben, mit welcher Priorität sie von der Kirche auch künftig erbracht werden sollte.

9 Vgl. ebd., 306. Diese Skala bot die Möglichkeit, für jede Leistung Werte zwischen 1 ('Sehr schlecht') und 6 ('Sehr gut') anzugeben.

10 Vgl. zu diesem Auswertungsverfahren und den wichtigsten Ergebnissen der Analyse Bruhn / Lischka, Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit, 51f.

2 Vgl. G. Gerster / X. Pfister, Die Basler Situation, in: Bruhn, Ökumenische Basler Kirchenstudie, 7-8, 7.

3 M. Bruhn / A. Grözinger, Vorwort, in: dies., Kirche und Markt-orientierung, 7-9, 8.

4 In der betriebswirtschaftlichen Literatur spricht man an dieser Stelle von der Erfolgskette Qualität – Zufriedenheit – Bindung; vgl. M. Bruhn / A. Lischka, Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit der Bevölkerung mit den Kirchen, in: Bruhn / Grözinger, Kirche und Markt-orientierung, 43-68, 44.

lem auf Grund ihrer Bezugnahme auf das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität an. Dies war schon allein dadurch der Fall, dass die Erwartungen der Befragten bei diesem Modell im Mittelpunkt stehen. Die Umfrage nach dem GAP-Modell gibt schließlich zugleich Auskunft darüber, welche Bedürfnisse die Befragten hinsichtlich der Leistungen der Kirchen haben. Zusätzlich jedoch eröffnete die Orientierung an dem GAP-Modell auch neue Perspektiven für den Gemeindeentwicklungsprozess, in dessen Kontext die Gemeindebefragung verortet ist. So lassen sich mittels des GAP-Modells nicht nur die Bedürfnisse der befragten Gemeindeglieder ermitteln, sondern auch empirisch gesicherte Aussagen über die *Qualität* der Leistungen der Kirchengemeinde machen. Die auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnisse sind weit konkreter als eine einfache Aussage darüber, wo nun die Bedürfnisse der Gemeindeglieder liegen. Mit dem Aufweis von Qualitätslücken und deren Ausmaß lassen sich im Rahmen eines Gemeindeentwicklungsprozesses klare Feststellungen treffen, welche Leistungen der Gemeinde von den befragten Gemeindegliedern als zufriedenstellend beurteilt werden und wo die gebotene Qualität aus Sicht der Befragten verbesserungswürdig scheint.

Bei der Übertragung des Basler Konzepts auf die Gemeindebefragung unterzog die Arbeitsgruppe den Basler Fragebogen zunächst einer kritischen Sichtung. Es wurde überlegt, welche Fragen übernommen werden können und welche nicht. Die verbleibenden Fragen wurden den Gegebenheiten in der Gemeinde entsprechend umformuliert. Am intensivsten setzte sich die Arbeitsgruppe mit den Fragen auseinander, die im Zusammenhang mit dem GAP-Modell zu stellen waren. Die Arbeit an der Liste der wichtigsten von der Gemeinde angebotenen Leistungen stand dabei im Vordergrund.

Die Arbeitsgruppe trug sämtliche Leistungen zusammen, die die Gemeinde erbringt. Als Effekt der Arbeit an dieser Liste stellte sich so etwas wie ein Prozess gemeinsamen Lernens ein. Dabei wurde deutlich, dass die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppe voneinander vieles über Leistungen der Kirchengemeinde erfuhren, was ihnen bislang unbekannt war oder sie so bislang nicht gesehen hatten. Es entstand eine Liste mit 22 gemeindlichen Leistungen.¹¹

Nach der Erarbeitung des Fragebogens wurde im Rahmen eines Pretests, d.h. einer kleinen Teststudie, geprüft, ob der Fragebogen im praktischen Vollzug Mängel aufweist, die der Korrektur bedürfen. Nach dem Pretest begann die eigentliche Feldphase der Gemeindebefragung, die gegenwärtig noch andauert. Befragt werden Personen, die per Zufallsverfahren aus der Mitgliederkartei der Gemeinde gezogen und um ihre Mitarbeit gebeten werden. Die Gruppe der Befragten sollte die Sozialstruktur der Gemeinde in ihren Grundzügen abbilden. Durchgeführt werden die Interviews von ca. 12 ehren-

amtlich Mitarbeitenden der Gemeinde. Beendet wird das Umfrageprojekt mit der Auswertung der Fragebögen und der Präsentation der Umfrageergebnisse auf einem erneuten Planungstag des Presbyteriums. Inhaltlich wird dieser Planungstag an den vorangegangenen anknüpfen und den laufenden Gemeindeentwicklungsprozess unter Berücksichtigung der Umfrageergebnisse fortführen.

Das Qualitätsverständnis der Gemeindebefragung aus theologischer Sicht

Die Messung von Qualität in gemeindlicher Arbeit, wie sie in Basel und auch im Rahmen der geschilderten Gemeindebefragung vorgenommen wurde, wirft Fragen auf. Auf eine grundsätzliche Frage soll im Folgenden eingegangen werden. Sie bezieht sich auf das Problem, ob es im Zusammenhang mit der Verkündigung des Evangeliums legitim ist, marketing-theoretisch zu denken und Qualitätsmessungen durchzuführen. Entzieht sich das Evangelium nicht gänzlich menschlicher Verfügbarkeit und Machbarkeit? Eignet dem Evangelium nicht eine Qualität ganz eigener Art, die mit menschlichen Qualitätsstandards überhaupt nicht ge-griffen werden kann?



Über Fragen dieser Art sind in der neueren Theologie- und Kirchengeschichte heftige Streitigkeiten entbrannt. Bezogen auf die Frage nach der Qualität in der gemeindlichen Arbeit lässt sich das Konfliktpotenzial dieser Fragen jedoch leicht entschärfen. Stellt man die weiterführende Frage nach dem *Produkt*, dessen Qualität

hier gemessen wird, dann wird deutlich, dass es sich dabei keineswegs um das Evangelium handelt. Stattdessen geht es um ganz konkrete Angebote, die Kirchengemeinden ihren Gemeindegliedern machen. Somit geht es bei der geschilderten Messung von Qualität in gemeindlicher Arbeit auch nicht um die Qualität des Handelns Gottes, sondern um die Qualität *menschlicher* Handlungen. Das Evangelium oder gar Gott stehen dabei nicht zur Disposition. Natürlich ist die gemeindliche Arbeit in all ihren Formen vom Evangelium her motiviert. Aber es wäre verfehlt zu behaupten, eine Qualitätsmessung dieser Arbeit sei illegitim, nur weil das Evangelium als Motivationsgrundlage hinter der gemeindlichen Arbeit steckt.

Das Gegenteil ist der Fall: Das Evangelium ist eine *gute* Gabe Gottes für die Menschen. Gerade deshalb sollte es allen, die an der Leitung einer Gemeinde beteiligt sind, nicht gleichgültig sein, ob die Angebote der Gemeinde von den Gemeindegliedern als Ausdruck dieser *guten* Gabe Gottes für die Menschen wahrgenommen werden oder nicht. Die Frage nach der (guten) Qualität drängt sich an dieser Stelle geradezu auf. Die einzigen, die verlässlich Auskunft darüber geben können, was ihnen gut tut und was nicht, sind die Menschen selbst, denen Gott sein Evangelium zuspricht.

¹¹ Bei den in der Liste aufgeführten Leistungen handelt es sich z.B. um "Taufe, Trauung, Beerdigung", "Seelsorge/Beratung", "Kinder- und Jugendgruppen", "Kirchenmusik", "Religionsunterricht" und "Angebote für junge Familien (Krabbelgruppe, Elterngespräche)".

Mit der Orientierung des hier geschilderten Verständnisses von Qualität in der gemeindlichen Arbeit an den *Bedürfnissen* der Gemeindeglieder wird somit zwei zentralen theologischen Anliegen entsprochen: *Einerseits* steht das Evangelium als Größe sui generis, die sich menschlicher Machbarkeit oder auch Beeinflussbarkeit gänzlich entzieht, nicht zur Disposition. Und *andererseits* werden die Leistungen der Kirchengemeinde als von Menschen erbrachte Leistungen genau an diesem nicht zur Disposition stehenden Evangelium behaftet. Indem die Gemeindeglieder nach ihren Bedürfnissen bzgl. der gemeindlichen Leistungen gefragt werden, können sie über die Qualität urteilen, in der die vielfältigen Leistungen der Gemeinde dem Evangelium Ausdruck verleihen. Nicht ob das Evangelium gut ist, sondern ob die Art und Weise, in der die gemeindliche Arbeit dem Evangelium zu entsprechen sucht, Menschen die Kraft des Evangeliums spüren lässt, ist bei dem hier geschilderten Qualitätsbegriff die Frage.

Qualität in der gemeindlichen Arbeit und die Konsequenzen

Ein häufig genanntes Argument gegen die Bezugnahme auf das Marketingdenken in Theologie und Kirche ist die Aussage, dass hier einer reinen Bedürfnisbefriedigung Tür und Tor geöffnet würde. Die 'Sache' des Evangeliums bleibe auf der Strecke, indem sie der vermeintlichen Bedürfniserfüllung weichen müsse. Für das moderne Marketingdenken ist die Orientierung an den Bedürfnissen der 'Kunden' zwar von herausragender Bedeutung. Aber mit naiver Bedürfniserfüllung, hinter der alles andere zurückzutreten hat, hat es nichts zu tun. Vielmehr geht es modernem Marketing um einen *bewussten Umgang* mit den Bedürfnissen der Kundinnen, wobei genau geprüft wird, inwieweit diesen zum Erreichen bestimmter Ziele entsprochen werden kann oder auch nicht. Am Beispiel der Pretestergebnisse der hier geschilderten Gemeindebefragung wird dies nun illustriert.

Der Pretest der Gemeindebefragung hat ergeben, dass die Befragten an die *kirchlichen Amtshandlungen* (Taufen, Trauungen, Beerdigungen), an den *sonntäglichen Gottesdienst* und die Angebote der *Arbeit mit Kindern und Jugendlichen* die höchsten Erwartungen richten. Am niedrigsten sind die Erwartungen in Bezug auf *Gottesdienste in moderner Form*, *Kirchenmusik* und die Angebote, die der *Anleitung zu einem religiösen Leben* dienen. Die Qualitätslücken bzw. GAPs, d.h. die Diskrepanzen zwischen der Erwartung, die die Befragten mit bestimmten Leistungen verbinden, und deren Beurteilung durch die Befragten, weisen bei den Leistungen, an die die Befragten die höchsten Erwartungen richten, Werte zwischen 50% und 60% auf. Das heißt: Die Erwartungen der Befragten werden hier bei weitem nicht erfüllt; es bestehen große Qualitätslücken. Umgekehrt liegen bei den Leistungen, die am unteren Ende der Erwartungsskala liegen, die Werte zwischen 95% und 115%. Hier wird den Erwartungen voll und ganz entsprochen, und z.T. liegt sogar eine Übererfüllung vor; die Qualitätslücken sind in

diesen Fällen geschlossen.

Die Ergebnisse des Pretests legen es nahe, im Zuge des laufenden Gemeindeentwicklungsprozesses die künftigen Prioritäten ganz auf die Bereiche *Amtshandlungen*, *Sonntagsgottesdienst* und die *Arbeit mit Kindern und Jugendlichen* zu legen. Hinsichtlich der übrigen Leistungen der Kirchengemeinde heißt das jedoch nicht, dass alles unreflektiert beim Alten belassen werden könne. Nur für gezielte und umfassende Innovationsmaßnahmen besteht in diesen Fällen kein akuter Handlungsbedarf.

Das GAP-Modell sieht einen differenzierten Umgang mit den wahrgenommenen Qualitätslücken der gemeindlichen Leistungen vor. Natürlich liegt das Hauptziel in der Schließung der wahrgenommenen Qualitätslücken. Aber das GAP-Modell rechnet auch mit der Möglichkeit, dass bestimmte Qualitätslücken *nicht* geschlossen werden *können*, sondern durch flankierende Maßnahmen reduziert werden können. Folgende Konsequenzen sind bezogen auf eine Gemeinde möglich:

- Leistungsverbesserung durch die Gemeindeleitung
- Leistungsverbesserung durch die Mitarbeitenden der Gemeinde
- nicht verbesserbare Leistungen auf Grund vorgegebener Restriktionen¹²

Im Einzelnen kann das bedeuten: Auf der Ebene der *Gemeindeleitung* (a) kommt es ganz darauf an, dass sie bei der Gestaltung der gemeindlichen Leistungen in Zukunft die *Erwartungen der einzelnen Anspruchsgruppen berücksichtigt*. Bleibt man beim Beispiel der oben genannten Pretestergebnisse, dann sollte die Gemeindeleitung – d.h. das Presbyterium bzw. der Kirchenvorstand – die hohen Erwartungen, die die Befragten an die Kasualien, den Sonntagsgottesdienst und die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen richten, bei gemeindeleitenden Entscheidungen immer bedenken und danach fragen, welchen Beitrag sie zur Schließung der Qualitätslücken in diesen Bereichen leisten kann.

Da die haupt- und ehrenamtlich *Mitarbeitenden* (b) der Gemeinde deren eigentliche Leistungsträger sind, spielen sie eine zentrale Rolle bei der Verbesserung der angebotenen Leistungen. Sie gilt es zu befähigen, die angebotenen Leistungen so erbringen zu können, dass sie den Erwartungen der Gemeindeglieder entsprechen. Erreicht werden kann dies z.B. durch eine Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung, durch die bewusste Organisation und Planung von Arbeitsabläufen und durch Maßnahmen, die die Motivation der Mitarbeitenden fördern. Auch die Mitarbeitenden sollten in der Lage sein, die Erwartungen der Gemeindeglieder zu kennen und im Rahmen ihrer Tätigkeit zu berücksichtigen. Um Qualitätslücken z.B. im Bereich der gemeindlichen Jugendarbeit zu schließen, sollten ausgehend von den genannten Vorschlägen etwa folgende Fragen geklärt werden: Ist die

¹² Vgl. hierzu und zum Folgenden Bruhn / Lischka, *Qualitätswahrnehmungen und Zufriedenheit*, 65-67 und Zeithaml / Berry / Parasuraman, *Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität*, 141-151.

räumliche und materielle Ausstattung geeignet, eine gute Jugendarbeit zu organisieren? Sind die Räume groß genug? Sind sie freundlich gestaltet? Können sich Jugendliche dort wohlfühlen? Stehen den haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden geeignete Orte zur Vorbereitung ihrer Veranstaltungen zur Verfügung? Sind alle notwendigen Arbeitsmaterialien vorhanden? Liegt der gemeindlichen Jugendarbeit ein Konzept zugrunde, über das sich die Mitarbeitenden verständigt haben? Welches sind die Ziele der gemeindlichen Jugendarbeit? Welches Ansehen genießt der Bereich Jugendarbeit in der Gemeinde? Gibt es Orte und Gelegenheiten im Gemeindeleben, an denen das Engagement der Jugendlichen und der Mitarbeitenden gewürdigt wird? Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gemeindlichen Jugendarbeit ausreichend über die Bedürfnisse und Erwartungen der Jugendlichen informiert?

Die Möglichkeit, bestimmte Qualitätslücken in der gemeindlichen Arbeit durch verbesserte Leistungen zu schließen, wird häufig durch *Restriktionen* (c) beschränkt. Verbesserungsmöglichkeiten können an Grenzen stoßen z.B. auf Grund des Selbstverständnisses der Kirche bei der Vermittlung der Botschaft Gottes, durch beschränkte finanzielle und materielle Mittel, durch die Qualifikation der Mitarbeitenden sowie durch Vorgaben der Kirchenleitung. So ist z.B. bei kirchlichen Amtshandlungen auf Grund kirchenrechtlicher und traditionsbedingter Vorgaben nicht alles möglich. Genannt seien in diesem Zusammenhang die Themen 'Trauung auf der grünen Wiese', 'Fotografieren bei Trauungen und Taufen' und das Abspielen oder Singen bestimmter Lieder bei Beerdigungen. Bezogen auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen können nicht zu beseitigende Restriktionen mangelnde finanzielle Ressourcen oder nicht hinreichend qualifiziertes Personal sein. Beim Sonntagsgottesdienst kann es beispielsweise die Agende sein, die nicht beliebig änderbare Vorgaben setzt. Da im Falle von Restriktionen keine ausreichende Veränderung der Leistungen erzielt werden kann, sollte hier überlegt werden, inwieweit die Schließung von Qualitätslücken durch eine *Veränderung der Erwartungen* der Gemeindeglieder erreicht werden kann. Realisierbar ist dies z.B. durch die Vermeidung übertriebener Versprechungen und durch die Vermittlung eines transparenten Bildes über Art und Umfang der von der Gemeinde angebotenen Leistungen. Der Bereich der gemeindlichen Öffentlichkeitsarbeit spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.



“Und was nun?”

“Komisch, eigentlich finden die Leute alles ziemlich gut, was wir hier in der Gemeinde machen”, so lautete das anfangs wiedergegebene Zitat der Interviewerinnen und Interviewer der Gemeindebefragung. Es bringt zum Ausdruck, womit zu rechnen ist, wenn die Qualität gemeindlicher Arbeit an den Bedürfnissen der Gemeindeglieder orientiert wird und diese im Rahmen einer Umfrage erhoben werden. *Nicht* rechnen muss man mit großen Überraschungen: Die Bedürfnisse, die die Menschen der Kirche gegenüber haben, verlangen keine radikalen Änderungen der kirchlichen Angebotsstruktur. Die kirchliche Arbeit wird in der Regel positiv wahrgenommen. *Wohl aber* erhält man klare Hinweise darauf, was sich hinter dem Wort “eigentlich” verbirgt, das in dem Zitat vorkommt. Denn hinter ihm stecken empirisch gesicherte Hinweise auf das, was getan werden kann, damit die kirchliche Arbeit so gut bleibt wie sie ist oder gegebenenfalls noch besser wird. Es werden konkrete Bereiche der gemeindlichen Arbeit erkennbar, denen man sich künftig besonders intensiv widmen sollte. Ist dies der Fall, so können Gemeindeleitung und die gelebte Kirchlichkeit der Gemeindeglieder zu komplementären Größen werden, deren Verhältnis Ausdruck gelingender Kommunikation ist. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die bestehenden Bindungen zwischen der Kirche und ihren Mitgliedern so stabil bleiben wie sie in der Regel noch sind.