

Bericht und Antrag

**des Kirchenrats an die Synode der
Röm.-Kath. Landeskirche Aargau**

zum Abschluss des Projektes «Wirkungsorientierte Pastoral – WOP»

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Synodalen

Die Tätigkeit der Fachstellen tragen wesentlich zum Bild der Römisch-Katholischen Kirche im Kanton Aargau bei – sei es in den Pfarreien, sei es in der kirchlich interessierten Öffentlichkeit, sei es bei den einzelnen Gläubigen. Die Landeskirche verwendet einen erheblichen Anteil der auf kantonaler Ebene verfügbaren finanziellen Mittel für den Betrieb dieser Fachstellen. Und diese gemeinsam mit der Regionalleitung zu führen, zu beaufsichtigen und für deren Weiterentwicklung besorgt zu sein, gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Kirchenrats.

Anfang 2003 hat der Kirchenrat in enger Zusammenarbeit mit der Regionalleitung (bis Sommer 2004 mit dem Regionaldekanat) zur Wahrnehmung dieser Aufgabe das Projekt "Wirkungsorientierte Pastoral (WOP)" begonnen. Ende 2008 wird dieses Projekt abgeschlossen.

Die Synode wurde über dieses Vorhaben mit dem Bericht vom 22. September 2004 ausführlich informiert und konnte sich seither anhand der Jahresberichte über den Projektverlauf ins Bild setzen. Der Schlussbericht, den wir Ihnen unterbreiten,

- ruft die Zielsetzung in Erinnerung,
- gibt einen Überblick über Projektorganisation und –verlauf,
- stellt die wichtigsten Ergebnisse dar, und
- gibt einen Ausblick in die Zukunft.

Um Ihnen die Übersicht zu erleichtern, wird dem Bericht eine kurze Zusammenfassung vorangestellt:

Zusammenfassung

Ziele

Dem Projekt "Wirkungsorientierte Pastoral" für die Fachstellen der Römisch- Katholischen Kirche im Kanton Aargau liegen folgende Zielsetzungen zu Grunde:

- Verstärkung der strategischen Planung auf der Ebene von Kirchenrat und Regionalleitung mit der Absicht, den Auftrag und die Tätigkeiten der Fachstellen stärker auf die pastoralen Prioritäten und die aktuellen Herausforderungen auszurichten
- Einführung von Leistungsvereinbarungen als Steuerungsinstrument
- Einführung von Evaluations- und Controlling-Instrumenten mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung und der Erfassung der Tätigkeiten und Wirkungen der Arbeit in den Fachstellen
- Verknüpfung der Finanzplanung mit den pastoralen Prioritäten und den zu erbringenden Leistungen der Fachstellen

Wichtigste Ergebnisse

Im Verlauf des WOP-Projekts (Dauer: 2003 – 2008) wurden zunächst die Angebote und Dienstleistungen der Fachstellen erfasst und dokumentiert. Auf dieser Grundlage wurden die ersten **Leistungsvereinbarungen** (2005 – 2008) abgeschlossen.

Die Auswertung der ersten Erfahrungen zeigte, dass zusätzlich Vorgaben für **Jahresplanung und Evaluation** gemacht werden müssen, damit die Zielerreichung überprüft und die Regionalleitung und der Kirchenrat ihre Funktion in den Bereichen Aufsicht und Steuerung wirksam wahrnehmen können. Zudem mussten die **Abläufe und Zuständigkeiten** geklärt werden.

Im Blick auf die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen für die Periode 2009 – 2012 befassten sich die Regionalleitung, der Kirchenrat, die Fachstellen und die Fachkommissionen intensiv mit der Frage der "**Strategie**", d.h. mit der Grundausrichtung der Arbeit auf Ebene Landeskirche im Laufe der nächsten Jahre. Wichtige Folgen solcher grundsätzlicher Überlegungen waren die Neuorganisation der Fachstelle "Bildung und Propstei" und der Spitalseelsorge. Beide Vorhaben verfolgten das Ziel, das Engagement zu koordinieren und die verfügbaren Mittel wirkungsvoller einzusetzen.

Aktueller Stand

- Mit Formularen für die Dokumentation der Angebote und Leistungen, für Leistungsvereinbarungen und für die jährliche Evaluation und Planung, mit einem Leitfaden für alle involvierten Gremien und mit spezifischen Erhebungsinstrumenten für die Leistungen der einzelnen Fachstellen bestehen die organisatorischen Grundlagen für die Arbeit mit Leistungsvereinbarungen.
- Zahlreiche Informationsveranstaltungen, Workshops und Klärungsprozesse von Fragen bezüglich einzelner Fachstellen haben dazu geführt, dass die involvierten Personen und Gremien mit den Grundanliegen der "wirkungsorientierten Pastoral" vertraut sind.
- Gründliche Evaluationen der Leistungsvereinbarungsperiode 2005 – 2008 und vertiefte Überlegungen zur Grundausrichtung der Arbeit für die Leistungsvereinbarungsperiode 2009 – 2012 leisten einen Beitrag zu einer noch stärker als bisher auf die aktuellen Herausforderungen und die pastoralen Bedürfnisse ausgerichteten und somit auch stärker wirkungsorientierten Arbeit in den nächsten Jahren.

1 Zielsetzung von WOP

Der Bericht vom 22. September zuhanden der Synode beantwortete die Frage "Was ist WOP?" wie folgt:

Die wirkungsorientierte Pastoral will Instrumente aus dem New Public Management für den kirchlichen Kontext fruchtbar machen. Die Notwendigkeit für derartige Bestrebungen ergibt sich aus der veränderten Situation der Kirche in unserer Gesellschaft: Wir leben in einer Zeit des Umbruchs und des Wandels. Die Kirchen haben ihre Monopolstellung in der Gesellschaft weitgehend verloren. Sie sind einer von vielen Anbietern, welche dem Menschen Hilfe und Unterstützung auf der Suche nach Sinn und Halt im Leben offerieren. Zunehmend ist die Kirche zudem gefordert die personellen und finanziellen Ressourcen möglichst gezielt einzusetzen. In diesem veränderten Umfeld sind die Kirchen mit neuen Fragen und Herausforderungen konfrontiert, die nach neuen Formen von Führung, Planung und Steuerung rufen. Dabei geht es nicht um eine Kommerzialisierung und Vermarktung der Kirche.

"Wirkungsorientierte Pastoral" hat eine klare und eindeutige Ausrichtung. Sie trägt dem Jesus-Wort Rechnung: "Euch muss es zuerst um Gottes Reich und seine Gerechtigkeit gehen; dann wird euch alles andere dazugegeben." In diesem Sinn wird Wirkungsorientierung in der Pastoral als Mittel verstanden, die Anliegen der Kirche in der Welt von heute besser zur Geltung zu bringen. (Impulsreferat von Daniel Kosch an der Klausurtagung des Kirchenrats vom 18. Januar 2003).

Bischof Kurt Koch fasst das Anliegen wie folgt zusammen: *"In der Nachfolge Jesus muss auch für die Kirche heute das erste Kriterium ihres kirchlichen Handelns in der Orientierung an der Wahrheit des Evangeliums liegen. Wenn diese feststeht, sind kundenfreundliche Überlegungen, Planungen und Entscheidungen nicht nur angebracht, sondern auch geboten. Denn das Evangelium geht alle Menschen an und ist öffentlich. Deshalb muss es auch auf dem heutigen Marktplatz verkündet werden."*

2 Projektorganisation und -verlauf

2.1 Projektorganisation

Für die Projektsteuerung wurde eine einfache und schlanke Organisation unter Ausnutzung der internen Ressourcen und mit Einbezug aller Beteiligten gewählt.

- Eine Steuerungsgruppe war beauftragt, das Projekt zu planen, dessen Umsetzung zu koordinieren und zu begleiten, die Entscheidungsgrundlagen und Arbeitsinstrumente bereitzustellen, sowie den Informationsfluss und den Einbezug weiterer interessierter oder betroffener Institutionen, Gremien und Personen sicherzustellen.

Mitglieder waren:

- Barbara Kühne-Cavelti, Präsidentin des Kirchenrats (Vorsitz)
- Kurt Adler, Vertreter der Regionalleitung
- Dr. Claudia Mennen, Vertreterin der Fachstellen
- Otto Wertli, Sekretär der Landeskirche
- Dr. Daniel Kosch, externer Berater
- Folgende Fachstellen wurden einbezogen:
 - Fachstelle Jugend (inkl. Villa Jugend)
 - Erwachsenenbildung und Propstei Wislikofen (seit 2007: "Bildung und Propstei")
 - Fachstelle Katechese und Medien
 - Spitalseelsorge
 - Gehörlosenseelsorge (bis 2006)
 - Sozialdienste der Anderssprachigenseelsorge (ab 2008)

- Zu Beginn oder zum Abschluss wichtiger Projektetappen ("Meilensteine") wurden Workshops durchgeführt, an denen – je nach Thematik – der Kirchenrat, die Regionalleitung, die Fachkommissionen, die Leiterinnen und Leiter der Fachstellen sowie deren Mitarbeiter teilnahmen.

2.2 Projektphasen

2003 – 2004 *Erarbeitung von Grundlagen*

- Dokumentation der Tätigkeiten der Fachstellen
- Erarbeitung eines Rasters für die Leistungsvereinbarungen
- Erarbeitung der finanziellen Rahmenbedingungen

Abschluss von Leistungsvereinbarungen für 2005 – 2008

2005 – 2006 *Standortbestimmung, Auswertung der ersten Erfahrungen*

- Erarbeitung eines Instrumentes für Jahresplanung und Evaluation
- Klärung der Abläufe und Zuständigkeiten
- Verknüpfung von WOP und Personalführung

2007 – 2008 *Evaluation und Erneuerung der Leistungsvereinbarungen*

- Evaluation der Tätigkeiten und Entwicklungen in den Fachstellen seit 2005
- Erarbeitung strategischer Grundlagen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen und der Vorgaben von Kirchenrat und Regionalleitung für die Vereinbarungsperiode 2009-2012
- Erarbeitung von Instrumenten für die quantitative und qualitative Messung und Beurteilung der Leistungen in einzelnen Fachstellen
- Erarbeitung von Zielen und Leistungsplänen der Fachstellen für 2009-2012
- Erarbeitung eines Leitfadens für die Arbeit mit Leistungsvereinbarungen und Bereinigung der Formulare für die Dokumentation der vierjährigen Planung, für die Leistungsvereinbarungen sowie die jährliche Evaluation und Planung.

Gewissermassen als "Nebenprodukte" des WOP-Prozesses ergaben sich aufgrund konkreter Probleme, die auf tieferliegende Schwierigkeiten hinwiesen, auch Entwicklungen, die die Organisation und Ausrichtung einzelner Fachstellen betreffen. Besonders zu erwähnen sind:

- Zusammenlegung der Fachstellen "Erwachsenenbildung" und "Propstei" Wislikofen, verbunden mit der Erarbeitung einer Strategie und eines neuen Organigramms;
- Anpassung der Leitungsstrukturen für die Spitalseelsorge und Einbezug der Seelsorge an den Regionalspitälern.

Parallel zum WOP-Prozess wurden auch bei den Sozialdiensten für Anderssprachige Leistungsvereinbarungen eingeführt. Diese hatten dieselbe Struktur wie jene für die Fachstellen und wurden nur für drei Jahre abgeschlossen. Ihre Erneuerung fällt mit der Erneuerung der Vereinbarungen mit den Fachstellen zusammen, so dass sie in Zukunft synchron behandelt werden.

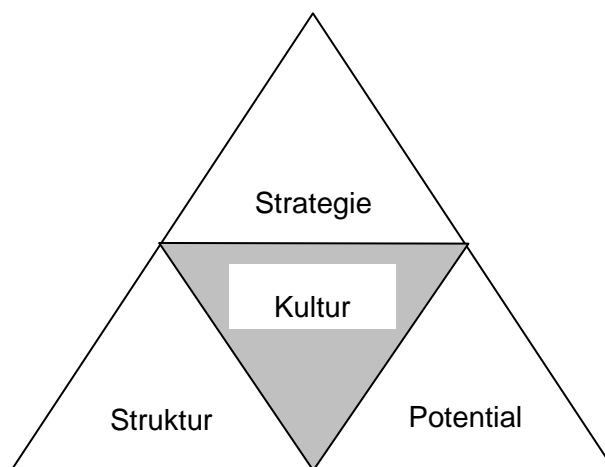
Für die kommende Leistungsvereinbarungsperiode vorgesehen ist die Synchronisierung der WOP-Prozesse mit der bisher separat behandelten Leistungsvereinbarung mit CARITAS Aargau.

Aus dem WOP-Prozess "entlassen" wurde die Gehörlosenseelsorge, da der Aufwand für das verhältnismässig kleine und in Zusammenarbeit mit der katholischen Kirche im Kanton Zürich organisierte seelsorgerliche Angebot sich als zu hoch erwies.

Nicht in den WOP-Prozess aufgenommen wurden bisher die Mittelschulseelsorge, weil dies nur in Zusammenarbeit mit der Reformierten Landeskirche sinnvoll wäre.

3 Wichtige Ergebnisse und Erfahrungen

Die Ergebnisse und Erfahrungen im WOP-Projekt lassen sich vier Bereichen zuordnen, die allerdings alle aufeinander bezogen und miteinander verknüpft sind:



3.1 Strategie

Unter "Strategie" werden hier alle Elemente verstanden, welche die grosse Richtung des Handelns angeben. Konkret geht es also um die Ausrichtung und Entwicklung der Römisch-Katholischen Kirche Aargau und ihrer Fachstellen auf bestimmte Visionen, Aufgaben und Ziele hin.

Diesbezüglich hat das WOP-Projekt insbesondere auf der Ebene der Leitungsgremien und -personen (Kirchenrat, Regionalleitung, Fachstellenleitende) das Bewusstsein dafür geschärft, dass es an übergreifenden, klar formulierten und überprüfbaren Zielen mangelt. Die grundlegenden Fragen "Was ist uns wichtig? Wohin gehen wir? Was soll sich ändern?" kamen im Laufe des Projektes immer stärker in den Blick.

Für die Vorbereitung der nächsten Leistungsvereinbarungsperiode haben sich die beteiligten Gremien deshalb viel Zeit genommen, um "strategische Fragen" zu klären, sei es für die gesamte Tätigkeit der Römisch-Katholischen Kirche im Aargau, sei es für die einzelnen Fachstellen. Dabei wurde sorgfältig darauf geachtet, die Einbettung in die Bistumsregion, ins Bistum Basel (und den diözesanen Entwicklungsplan PEP) und in die katholische Kirche in der Schweiz zu berücksichtigen und zu verstärken. Für die Leistungsvereinbarungsperiode 2009 – 2012 wurden fünf übergreifende Perspektiven erarbeitet:

1. Pastorale Grundlagen

Der "Pastorale Entwicklungsplan des Bistums Basel" (PEP) und das Projekt "Wirkungsorientierte Pastoral" in der Römisch-Katholischen Kirche im Aargau (WOP) orientieren sich am Grundauftrag der Kirche, die Menschen für ein Leben im Geist Jesu Christi zu gewinnen. Sie knüpfen dabei an den Hoffnungen und Sehnsüchten, an den Fähigkeiten und Fragen der Menschen von heute an und tragen der gesellschaftlichen und der kirchlichen Situation sowie den Anliegen der Ökumene Rechnung.

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen

Die Gesamtziele der einzelnen Fachstellen werden daraufhin überprüft, ob sie diesen Grundanliegen entsprechen und den Leitsätzen des PEP sowie seinen Vorgaben bezüglich zielgruppenorientierter und Medienpastoral Rechnung tragen.

2. Gesellschaftliche und kirchliche Rahmenbedingungen

Kirche und Gesellschaft befinden sich in einem tief greifenden Umbruch. Für die zielgruppenorientierte Arbeit der einzelnen Fachstellen sind insbesondere folgende Gesichtspunkte von Bedeutung:

- a) die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung
- b) die Multikulturalität aufgrund von Migrationsbewegungen
- c) die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in verschiedene Milieus

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen

Die gesellschaftlichen und kirchlichen Rahmenbedingungen werden bei der Formulierung der Planungsschwerpunkte und bei Anpassungen der Angebote und Leistungen berücksichtigt.

3. Innovation und Entwicklung

Die kirchliche Umbruchsituation und der rasche gesellschaftliche Wandel fordern dazu heraus, Innovation und Entwicklung zu fördern. Ziel ist nicht Veränderung um der Veränderung willen, sondern den Auftrag der Kirche so umzusetzen, dass sie die Menschen erreicht und den Glauben auf neue und überzeugende Art "ins Spiel bringt" (PEP).

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen

Die Angebote und Leistungen werden darauf hin überprüft, wo Innovations- und Entwicklungsbedarf besteht.

Wird finanzieller oder personeller Mehrbedarf geltend gemacht, beurteilen Kirchenrat und Regionalleitung die entsprechenden Begehren insbesondere unter dem Gesichtspunkt, ob die vorgeschlagenen Entwicklungen wirklich innovativ sind.

Konsequenzen für das Innovationsmanagement der kath. Kirche im AG

Der Kirchenrat schafft finanzielle Anreize im Bereich der Förderung von Innovation. Angestrebt wird ein Pilotprojekt, um Erfahrungen zu sammeln, wie grössere innovative Vorhaben mit kantonaler Ausstrahlung gezielt unterstützt werden können

4. Kommunikation und öffentliche Wahrnehmung

In unserer Kommunikationsgesellschaft ist die Kirche herausgefordert, gezielt darauf hin zu arbeiten, dass sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dies erfordert eine koordinierte, strategisch geführte Kommunikation. Darüber hinaus sind Dialog und Kommunikation auch von entscheidender Bedeutung, um in einer von bereichernder, aber auch konflikthafter Vielfalt geprägten Kirche das Verbindende erfahrbar zu machen und zu stärken.

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen

Bei der Planung der Angebote und Leistungen wird konsequent mitüberlegt, wie die Zielgruppen und eine interessierte kirchliche und gesellschaftliche Öffentlichkeit darauf aufmerksam gemacht werden können.

Bei der Festlegung der Evaluationsmethoden wird den Fragen nach erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit besondere Beachtung geschenkt.

Konsequenzen für die Kommunikation auf Ebene Landeskirche

Der Kirchenrat plant Massnahmen für die Verbesserung der Kommunikation. Er orientiert sich dabei an den Leitsätzen aus dem Jahr 2002. Im Vordergrund stehen:

- Verstärkung des Bewusstseins dafür, dass Kommunikation zum Grundauftrag der Kirche und auch der Landeskirche gehört – evtl. durch Schaffung eines eigenen Ressorts Kommunikation im Kirchenrat.
- Vermehrte öffentliche Präsenz der Röm.-Kath. Kirche im Aargau durch gezielte Medienarbeit zu wichtigen Themen aus dem Kirchenrat, den Fachstellen und zu kantonal relevanten Entwicklungen des kirchlichen Lebens.
- Ausbau der Webseite zu einer Plattform für die externe und interne Kommunikation und als Vernetzung der einzelnen Fachstellen und ihrer Angebote.
- Interne Kommunikation zwischen Kirchenrat, Verwaltung, Regionalleitung, Fachstellen und kirchlichen Mitarbeitenden im Aargau.
- Verbesserung der Koordination und der Wirkung der verschiedenen Formen der Öffentlichkeitsarbeit der Landeskirche, der Regionalleitung und der Fachstellen.

5. Freiwilliges Engagement und Milizsystem

Freiwilligenarbeit und das Engagement in kirchlichen Behörden und Gremien gehören zu den wertvollsten Ressourcen der Kirche. Will die Kirche auch in Zukunft auf diese wichtigen Formen einer breit abgestützten Beteiligung an der Gestaltung des Lebens der Kirche zählen können, muss sie diese gezielt stützen und anerkennen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Freiwilligenarbeit und Milizbehörden ist eine geklärte Aufgabenteilung mit den Hauptamtlichen und professionell Ausgebildeten.

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarung

Bei der Planung und Evaluation der Angebote und Leistungen ist dem Gesichtspunkt des freiwilligen Engagements und seiner Anerkennung Beachtung zu schenken.

Konsequenzen für die Förderung von Freiwilligenarbeit und Milizsystem auf der Ebene der Landeskirche

Bildung und Propstei erhält den Auftrag, zu klären, wie Kompetenz für Freiwillige KFF seine Rolle als "Kompetenzzentrum" der Röm.-Kath. Kirche im Aargau in diesem Bereich wahrnehmen kann und zusätzlich zur Bereitstellung eigener Angebote auch die Fachstellen, den Kirchenrat und die Regionalleitung befähigen und motivieren kann, diesbezüglich wirksame Akzente zu setzen.

3.2 Struktur

Strukturelle Elemente sind die Ablauf- und die Aufbauorganisation sowie formelle Regeln, welche die Rahmenbedingungen der Arbeit bestimmen und zur Ordnung der Organisation festgelegt werden. Dies sind insbesondere Reglemente, Leitfäden, Raster oder grundsätzliche "Spielregeln".

Im Bereich der Struktur hat das WOP-Projekt einerseits gezeigt, dass die Arbeit mit Leistungsvereinbarungen nicht darauf reduziert werden darf, Vereinbarungstexte zu erstellen und zu genehmigen. Vielmehr gilt es, Instrumente und Abläufe zu schaffen, die sicherstellen, dass die in Leistungsvereinbarungen vereinbarten Ziele die Arbeit auf der Ebene des Kirchenrats, der Regionalleitung, der Fachkommissionen sowie der Stellenleitenden und ihrer Mitarbeitenden tatsächlich prägen.

Um dies sicherzustellen, erwies es sich als notwendig:

- die Formulare mit einem Leitfaden zu ergänzen, der die Grundanliegen von wirkungsorientierter Pastoral erläutert, das Instrument "Leistungsvereinbarung" vorstellt, die Abläufe und Zuständigkeiten regelt und Hilfestellungen für die Arbeit mit den einzelnen Formularen gibt;
- die Anliegen des WOP-Projekts mit der Personalführung, der Finanzplanung und der Arbeit im Kirchenrat zu verknüpfen.

Für die Leistungsvereinbarungsperiode 2009 – 2012 wurden auf struktureller Ebene folgende Vorgaben erarbeitet:

Finanzielle Rahmenbedingungen

Die finanzielle Situation der Aargauer Landeskirche ist gesund. Dies ermöglicht es dem Kirchenrat, sich in finanzieller Hinsicht auf der Ebene der kantonalen Fachstellen am pastoralen Bedarf zu orientieren – allerdings nicht ohne dabei auch unternehmerische Gesichtspunkte ausser Acht zu lassen. Wo Eigenleistungen eine teilweise Selbstfinanzierung ermöglichen, sind die Leistungsvereinbarungen auch ein Instrument, um Vorgaben zu einem gesunden Verhältnis von kantonalkirchlichen Beiträgen und Eigenleistungen zu machen.

Konsequenzen für die Erneuerung der Leistungsvereinbarungen

- Grundsätzlich werden bei der Dotierung der Fachstellen keine grundlegenden Änderungen vorgesehen.
- Finanzrelevante Veränderungen sind in den Bereichen «Bildung und Propstei» (Erhöhung der Eigenwirtschaftlichkeit) und "Spitalseelsorge" (Einführung einer Stellenleitung, neue Berechnung der Pensen für Spitäler, Kliniken und Krankenhäuser) vorgesehen.
- Unternehmerisches Denken und Handeln und die Stärkung von Solidarität und Mitgliederbindung sind Grundhaltungen, die im ganzen kirchlichen Handeln neu verankert werden müssen.

Quantitative und methodische Zielsetzungen

Einsatz von Erhebungsinstrumenten

Die auslaufenden Leistungsvereinbarungen beruhen auf dem Status quo und dessen Fortschreibung. Quantitative Erhebungen und Vorgaben waren darin kaum enthalten. Durch die Schaffung entsprechender Erhebungsinstrumente im Rahmen von WOP wird es im Sommer 2008 aufgrund der Evaluation des Jahres 2007 erstmals möglich sein, für einzelne Bereiche repräsentative quantitative Aussagen zu machen, sowohl was Ist- als auch was Sollwerte betrifft.

Die Leistungsvereinbarungen 2009 – 2012 sind so auszugestalten, dass die Überprüfbarkeit der quantitativen und qualitativen Zielvorgaben möglichst hoch ist. Dies erfordert den Einsatz und die Weiterentwicklung der qualitativen und quantitativen Planungs- und Evaluationsinstrumente.

Erhöhte Wirkungs- und Zielgruppenorientierung

Stärkere Wirkungs- und Zielgruppenorientierung, innovative Angebote und verbesserte Formen von Kommunikations- Öffentlichkeitsarbeit schaffen gute Voraussetzungen, um mehr Menschen anzusprechen und für die Beteiligung zu gewinnen.

Die Fachstellen stellen deshalb konkrete Überlegungen an, wie sie ihre Leistungen an Dritte quantitativ steigern können. Angestrebt werden soll eine Erhöhung der Kontakte zu einzelnen Zielgruppen um 5– 10% für das erste Jahr der neuen Leistungsvereinbarungsperiode und von 15 – 20% über die gesamten vier Jahre.

3.3 Potential

Zum Potential gehören das Personal mit seinen Fähigkeiten und Kenntnissen, das in der Organisation vorhandene Wissen sowie die technische Infrastruktur mit ihren Möglichkeiten.

Dieser Bereich wurde im WOP-Projekt nicht systematisch bearbeitet, war aber immer wieder Thema in Gesprächen, Sitzungen, Workshops etc. Folgende Gesichtspunkte können festgehalten werden:

- Die Besetzung der Stellen mit qualifizierten Mitarbeitenden ist in manchen Bereichen deutlich schwieriger geworden. Kompetente Theologinnen und Theologen mit entsprechenden Zusatzqualifikationen für bestimmte Fachbereiche und Führungsfähigkeiten sind nicht leicht zu finden. Sie sind jedoch ein zentraler Erfolgsfaktor für die wirkungsorientierte Arbeit der Fachstellen. Erfreulicherweise konnte im Rahmen des WOP-Projekts festgestellt werden, dass die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden in den Fachstellen kompetent und engagiert arbeiten und damit einen wichtigen Beitrag zur Präsenz und zur Glaubwürdigkeit des Engagements der katholischen Kirche im Aargau auf kantonaler Ebene leisten.
- Die "wirkungsorientierte Steuerung" der Fachstellen erfordert vom Kirchenrat und der Regionalleitung als Gremien, aber auch von den einzelnen Ressortleitenden und den Fachkommissionen eine hohe Kompetenz in den Bereichen Führung und Planung, vernetztem Denken, Urteilsfähigkeit, Wahrnehmung und Analyse des gesellschaftlichen und kirchlichen Kontextes. Diese Kompetenzen können insbesondere im Milizsystem nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden – es bedarf daher immer wieder der Schulung und Weiterbildung, der Schaffung von Freiräumen für Klausurtagungen und Bearbeitung von Grundsatzfragen sowie des Beizugs externer Berater/innen und Fachleute zur Weiterbildung und Unterstützung.
- Damit die Grundanliegen von WOP in einem oft von Zeitdruck und vielen Einzelgeschäften geprägten kirchlichen Alltag nicht vergessen gehen, braucht es Personen, die dafür die Verantwortung übernehmen und auch die Abläufe im einzelnen steuern. Zweifellos hat der/die Generalsekretär/in der Landeskirche diesbezüglich eine

Schlüsselposition inne, eine wichtige Rolle spielen aber auch die/der Präsident/in des Kirchenrats, die Vertretung der Regionalleitung, die Ressortverantwortlichen als Präsident/innen der Fachkommissionen sowie die Stellenleitenden.

- Ganz grundsätzlich macht das WOP-Projekt deutlich, wie wichtig die Weiterbildung der hauptamtlichen Mitarbeitenden und der Behördenmitglieder mit Führungsaufgaben im Bereich des "Kirchenmanagement" ist. Hier besteht ein grosser Nachholbedarf – vieles kann vom mittlerweile hoch entwickelten Management in Non-Profit-Organisationen gelernt werden.
- Ebenfalls grundlegend ist die Herausforderung, die Freiwilligenarbeit zu fördern. Sie ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Zukunftsfähigkeit der Kirche – und zudem sind freiwillig Engagierte das wichtigste "Reservoir" für kirchliche Mitarbeitende, seien es Priester, Pastoralassistent/-en/-innen, Katechet/-en/-innen oder Personen, die in der kirchlichen Verwaltung Aufgaben übernehmen.

3.4 Kultur

Mit Kultur sind die informellen Prozesse, die Werte und Grundannahmen, der Stil der Zusammenarbeit, die nicht arbeitsbezogenen Anlässe und Kontakte etc. gemeint. Die Kultur einer Organisation kann nicht direkt gesteuert werden – sie wächst und entwickelt sich und wird um so positiver und anregender erfahren, je sorgfältiger mit der Strategie, den Strukturen und dem Potenzial umgegangen wird. Das WOP-Projekt hat spürbare Auswirkungen auf die Kultur im Zusammenspiel von Kirchenrat, Regionalleitung und Fachstellen gehabt:

- Die erhöhten Anforderungen an Transparenz, Messbarkeit und Überprüfbarkeit, formulierte Zielsetzungen, aber auch an Leistungswillen und Rechenschaftslegung über das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, von nach aussen gerichteten Aktivitäten einerseits und internen Prozessen sowie Vernetzungsarbeit andererseits haben einige Irritationen ausgelöst. Im kirchlichen Kontext ist das Denken in Kategorien wie Effektivität und Effizienz, Kundenorientierung und Produktgestaltung fremd und gewöhnungsbedürftig.
- Der WOP-Prozess hat die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen Regionalleitung und Kirchenrat sowie innerhalb des Kirchenrats über inhaltliche Fragen und über die Ausrichtung der Arbeit auf aktuelle und künftige Herausforderungen für die Römisch-Katholische Kirche im Aargau erheblich verstärkt. Geld und Geist, Finanzen und Pastoral wurden immer klarer als zwei zwar unterschiedliche, aber letztlich nicht trennbare Dimensionen wahrgenommen. Erfreulicherweise kam es in keiner Phase der langen und intensiven Projektarbeit zu Spannungen oder Differenzen – ein gutes Zeichen für eine auf Vertrauen und Respekt vor den jeweiligen Zuständigkeiten gründende Zusammenarbeit.
- Der WOP-Prozess hat zur Rollenklärung und auch zum Aufbau einer tragfähigen Kommunikation zwischen Kirchenrat (als Gremium), Regionalleitung, Ressortverantwortlichen, Verwaltung und Stellenleitenden beigetragen. Die stärkere Formalisierung und Verschriftlichung von Berichterstattung und Rückmeldungen ermöglichte mehr Genauigkeit – bedingte aber auch, dass mehr Sorgfalt auf begleitende mündliche Kommunikation gelegt wurde.
- Im Rahmen des WOP-Projektes haben zahlreiche Workshops, Klausurtagungen etc. stattgefunden, an denen die unterschiedlichen Beteiligten sich über eine längere Zeit und in unterschiedlichen Arbeitsformen und Konstellationen mit grundsätzlichen Aspekten ihrer Arbeit befasst haben. Insbesondere für den Kirchenrat war dies – gegenüber der traditionell an einzelnen Geschäften und Traktanden orientierten Ar-

beitsweise – eine neue Erfahrung, die es ermöglichte, Zusammenhänge wahrzunehmen, aber auch gemeinsame Zielsetzungen und Grundanliegen zu erarbeiten und zu formulieren.

4 **Ausblick**

Mit dem Projektabschluss geht eine intensive Entwicklungsphase zu Ende – nun muss WOP im Alltag greifen. Die Arbeit, die bisher von der Steuerungsgruppe und vom externen Projektbegleiter geleistet wurde, und die Anregungen, die sich daraus ergaben, müssen künftig von den Beteiligten selbst ausgehen. Die äusseren Rahmenbedingungen dafür sind gut, weil die beschlossenen Abläufe vorgeben, in welchen Gefässen zu welchem Zeitpunkt die einzelnen Fragen aufgegriffen und bearbeitet werden müssen.

Trotzdem wird es wichtig bleiben, in grösseren Abständen auch das Grundanliegen von WOP in Erinnerung zu rufen und aufzufrischen – nicht zuletzt, um neue Beteiligte im Kirchenrat, in der Regionalleitung, in der Verwaltung, in den Fachkommissionen und Fachstellen auf gute Art einzubeziehen.

Auch wenn die WOP-Instrumente primär für die Fachstellen im Kanton Aargau geschaffen wurden: Das Thema "Wirkungsorientierte Pastoral" kann auch in anderen Arbeitsfeldern Entwicklungen auslösen, zum Beispiel in der Verwaltung der Landeskirche, in der Bistumsregion, in Pfarreien.

Der Umbruch, in dem sich die Römisch-Katholische Kirche im Aargau und anderswo befindet, wird weitergehen. Neue pastorale Herausforderungen kommen auf die Kirche zu, die finanziellen Ressourcen werden möglicherweise langfristig knapper, die Seelsorge muss anders als bisher organisiert werden, die Erwartungen an die Kirche verändern sich. Diese Prozesse erfordern zunehmend Beweglichkeit, Neugierde, Veränderungsbereitschaft. WOP schafft Voraussetzungen und stellt Instrumente zur Verfügung, um gut mit diesem Wandel umzugehen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass nicht die formalen Abläufe, sondern die Grundanliegen im Zentrum stehen:

- die Arbeit am Auftrag der Kirche und an dem orientieren, was suchende und gläubige Menschen benötigen, um in unserer Zeit im Geist des Evangeliums zu leben;
- klare, erreichbare und überprüfbare Ziele vereinbaren und die Zielerreichung regelmässig überprüfen;

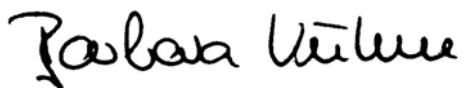
- die finanziellen und personellen Mittel entsprechend den Prioritäten einsetzen;
- in der eigenen Arbeit und in der Zusammenarbeit auf allen Ebenen die Ausrichtung auf die angestrebten Wirkungen nicht aus den Augen verlieren.

Antrag:

Der Kirchenrat stellt den Antrag, der vorliegende Bericht sei zustimmend zur Kenntnis zu nehmen.

Kirchenrat
der Röm.-Kath. Landeskirche
des Kantons Aargau

Die Präsidentin:



Barbara Kühne

Der Sekretär:



Otto Wertli