

## Qualitätsentwicklung in der Kirche

### Anlass Qualitätsmanagement

Die Gemeindeakademie hat sich im Jahr 2002 aus gegebenem Anlass mit dem Thema Qualitätsmanagement (QM) in der Kirche beschäftigt. Zum einen wird gefordert, die Leistung und Qualität kirchlicher Arbeit zu optimieren und deren Ergebnisse zu evaluieren, d.h. zu überprüfen, zum anderen werden Einwände erhoben gegen die Einführung von Managementmethoden aus dem Profit-Bereich in die Kirche. Sie wird als Organisation dem Non-Profit-Bereich zugeordnet.

### Ziel

Unser Ziel war, **grundsätzlich herauszufinden und zu prüfen, ob die Einführung von Qualitätsmanagement in der Kirche sinnvoll ist**, welche Überlegungen dabei wesentlich und bedeutsam sind und was bei einer möglichen Einführung zu beachten ist.

### Beteiligte

Die Gemeindeakademie hat dazu eine Arbeitsgruppe einberufen. In ihr bildeten sich unterschiedliche Kompetenzen, Perspektiven und Anwendungsmöglichkeiten auf das Thema Qualitätsmanagement ab. Sie bestand aus

- zwei Pfarrer/innen, die in den letzten Jahren eine Ausbildung in Qualitätsmanagement erworben hatten,
- einem Gemeindepfarrer, einem Dekan, der Referentin eines Regionalbischofs,
- einer Trainerin und Organisationsberaterin im Kindertagesstättenbereich
- und dem an der GA zuständigen Studienleiter für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung.

### Arbeitsweise

Die Arbeitsgruppe ging nach dem klassischen kybernetischen Dreischritt von SEHEN – URTEILEN – HANDELN vor. Dem Ziel der grundsätzlichen Prüfung entsprach es, den Schwerpunkt auf die ersten beiden Schritte zu legen:

- **SEHEN:** Überblick gewinnen über Qualitätsmanagementkonzepte; Wahrnehmen der Entwicklungen und Erfahrungen mit Qualitätsmanagement in und außerhalb von Kirche und Diakonie.
- **URTEILEN:** Reflexion der Erfahrungen im Kontext gemeindlicher Wirklichkeit; Überprüfung der Anwendungsbezogenheit hinsichtlich des Aufwandes und der Wirkungen; theologische Reflexion des QM-Instrumentariums und der Erfahrungen in seiner Anwendung.
- **HANDELN:** Entwickeln von Kriterien zum verantwortlichen Umgang mit QM in der Kirche und von Perspektiven für eine mögliche Anwendung.

## Ergebnis SEHEN

Unsere Wahrnehmungen der Entwicklungen und Erfahrungen mit Qualitätsmanagement in und außerhalb von Kirche und Diakonie fassen wir zusammen:

### QM als Wertschöpfung

Bei QM geht es allgemein um die Optimierung der Wertschöpfung eines Produkts durch Standardisierung der Arbeitsabläufe in einem Wertschöpfungsprozess. Die Wertschöpfung eines Produkts basiert auf der Zielorientierung des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen und Bedürfnisse der Kunden. In dieser Relation wird die Qualität eines Produktes definiert und der Versuch unternommen, durch beschriebene und standardisierte Prozesse die Güte bzw. Qualität des Produkts auf Dauer zu stellen.

QM wird dabei von vier zentrale Begriffen geprägt:

- **Kundenorientierung:** Sie bringt die Bedürfnisse der Betroffenen in den Blick.
- **Prozessorientierung:** Sie organisiert den Lern- und Entwicklungsprozess im Unternehmen und mit den Kunden, um die Güte des Produkts zu gestalten.
- **Systemorientierung:** Sie fragt nach der Vernetzung und nach den Beteiligten im Unternehmen bei der Sicherung der Qualität.
- **Evaluation:** Sie fragt nach den Produktzielen der Organisation und den Wirkungen des Produkts hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden.

### QM-Instrumentarien

Unterschiedliche QM-Instrumentarien haben sich dabei herausgebildet. Sie lassen sich im wesentlichen in zwei Richtungen unterscheiden:

1. Die Vorgaben für die Güte bzw. Qualität sowie die Entwicklung und Produktion eines Produkts werden von außen gestellt (z.B. ISO 9000 ff, Zertifizierungen). Das Unternehmen unterzieht sich intern und extern einem Auditierungsverfahren, d.h. der Überprüfung der Wertschöpfungsprozesse und der Produktqualität mit dem Ziel der öffentlichen Anerkennung (Zertifizierung).
2. Die Qualitätsentwicklung wird durch permanente Rückkopplung und Reflexion der Kernprozesse (wichtige Arbeitsabläufe im Wertschöpfungsprozess) und Überprüfung der Produktgüte im Unternehmen selbst gewährleistet (TQM-Prozesse = Total-Quality-Management). Alle Ebenen und Mitarbeitenden des Unternehmens sind in diese Reflexions- und Rückkopplungsprozesse aktiv und dauerhaft eingebunden.

Bei jedem dieser Instrumente ist erforderlich, alle Kernprozesse der Produktentwicklung möglichst lückenlos in einem Qualitätshandbuch zu beschreiben. Die Beschreibung dient der schnellen Wiederholbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Kernprozesse und Arbeitsabläufe. Dieser Dokumentationsvorgang ist sehr aufwendig, zeit- und personalintensiv.

## **Erfolg und Leitbild**

Alle QM-Instrumente und -Verfahren müssen definieren, was für sie Erfolg ist. Je genauer sich dabei eine Organisation auf ein geklärtes Leitbild und Unternehmensziel bezieht, desto transparenter und nachvollziehbarer wird dies gelingen. Qualitätsmanagement ist ohne Unternehmensleitbild und -ziel orientierungslos, ein Unternehmensleitbild und -ziel ohne entsprechendes Qualitätsmanagement ist wirkungslos.

## **Grundfragen**

Aus der Phase der Wahrnehmung und des Sehens konnten wesentliche Fragen entwickelt werden, die einer Klärung zuzuführen waren:

- Welchen Nutzen kann QM in der Kirche haben? Worin liegt die theologische Begründung dafür, dass es sich für die Evang.-Luth. Kirche lohnt, sich mit QM zu beschäftigen? Oder gibt es keine Begründung dafür?
- Ist QM nur funktional zu sehen oder kann eine Engführung auf eine reine Funktionalität überwunden werden? Kann dabei sichtbar werden, ob QM etwas mit Kirche als ecclesia visibilis und dem Wollen Gottes zu tun hat?
- Wie können wir im Rahmen von Kirche verantwortlich von Qualität reden?
- Kann man von dem, was Kirche erbringt und leistet, überhaupt von einem „Produkt“ sprechen?
- Welche theologischen Standards haben wir, kann man sie definieren, operationalisieren und verifizieren?
- Kann man überhaupt in der Kirche klären, was Erfolg ist, ob dieser Erfolg messbar ist und woran er ggf. gemessen werden kann?
- Wird mit QM eine Wirklichkeit installiert, die anders ist als das Evangelium, das hinter dem „Unternehmen Kirche“ steht? Wenn ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt würde, würde es sich vielleicht verselbständigen und die Gefahr bestehen, dass die „QM-Orthopraxis“ die „Orthodoxie“ überlagert?
- Welche Bereiche von Qualitätsentwicklung sind ggf. für die Kirche möglich und sinnvoll und wie könnten diese Bereiche dann gestaltet werden?
- Sind in der Kirche Instrumentarien einer systematischen und ergebnisorientierten Organisation von Rückkopplungsprozessen einführbar?
- Wenn ja, wie schaut dabei die Rollen- und Zuständigkeitsklärung aus, wer für was Verantwortung hat und übernehmen muss. Die Macht- und Hierarchiefrage ist zu klären, die sich mit den Begriffen „Rolle“, „Zuständigkeiten“ und „Verantwortungsbereich“ verbindet. Die damit verbundenen ekklesiologischen Implikationen sind zu reflektieren.
- Haben wir in der Kirche die für QM-Prozesse notwendige Kraft, Zeit und Aufmerksamkeit? Muss dabei in die Systeme des hauptamtlichen Personals und der ehrenamtlichen Mitarbeitenden unterschieden werden?

## Ergebnis URTEILEN

Eine Begründung für QM in der Kirche muss bei unserer theologischen Tradition ansetzen und einer theologischen Beurteilung standhalten.

### Der Qualitätsbegriff

Die theologisch und pneumatologisch reflektierte Rede von „Qualität“ bezieht sich auf einen „Mehrwert“, der nicht „gemacht“ wird, sondern schon vorhanden ist; es geht um die Freilegung, die Erfahrbarkeit, die „Inkarnation“ dieses Wertes in konkreten Vollzügen und Begegnungen. „Qualität“ bezeichnet keine verabsolutierbare Bestform, kein Ideal, sondern ereignet sich in der je angemessenen Verknüpfung von Person und Evangelium.

### Prozess statt Produkt

Qualität in der Kirche ist nicht auf ein Produkt orientiert, sondern ereignet sich in Prozessen, ja ist ein Prozess. **Der Erfolg ist** in der Kirche nicht primär die Güte eines Produkts und seine Marktchancen bzw. Absatzzahlen, sondern **die Güte und das Gelingen von Prozessen der Begegnung mit dem Evangelium**. Diese Begegnung ist in der Regel eine personale Begegnung, sie ist Kommunikation. **Die Begegnungsqualität von Kirche wird zum Kernprozess.**

### Der Mehrwert

Dabei geht es in der Begegnung um die zentralen Wesens- oder auch Qualitätsmerkmale des Evangeliums: Freiheit, Friede, Liebe, Vertrauen, Trost, Erbarmen, Gnade, Gerechtigkeit, Hoffnung, Glaube.

Die Wertschöpfung Gottes erfahren Menschen als ein „Mehr“ in ihrem Leben und in der Begegnung mit Gott. Es gibt im Kontakt zwischen dem, was Gott will und dem, was Menschen brauchen ein Mehr an Trost, Liebe, Hoffnung, Glaube, Gerechtigkeit etc. Dieses „Mehr“ stiftet Sinn und gibt Orientierung. **Die Wertschöpfung Gottes ist also schon da, schon geschenkt im Evangelium**. Sie ist kein machbares Produkt, sondern sie ist ein zur Verfügung gestelltes Geschenk. Deshalb ist sie durch Management-Methoden und durch menschliches Bestreben nicht zu erreichen. **Die Kernqualität des Evangeliums kann nicht gemanagt, gemacht werden.**

### QE statt QM

Aber auf Entwicklung gestellt werden kann das verlässliche Streben nach Ermöglichungsbedingungen dafür, dass Gottes Geist wirken und der Mehrwert und die Qualität des Evangeliums sich entfalten kann.

Dementsprechend braucht es, wenn es QM in der Kirche geben soll, eine Begriffsveränderung. In der Kirche sollten wir nicht mehr von QM = Qualitätsmanagement sprechen, sondern von **QE = Qualitätsentwicklung** oder auch von **Qualitätsentfaltung**. Die damit verbundenen und von Menschen gestaltbaren Kernprozesse der Begegnung müssen so sein, dass der Mehrwert, d.h. das Evangelium durchscheint.

Qualitätsentwicklung ist demnach die Organisation der Verlässlichkeit der Zielorientierung.

## **Qualitätskriterium Verlässlichkeit**

**Verlässlichkeit** erweist sich dabei als inhaltlicher Schlüsselbegriff auf der Suche nach theologisch angemessenen Kriterien für die Begegnungsqualität:

- Theologisch gegründet in Gottes Selbstoffenbarung („Ich bin, der ich bin – ich werde sein, der ich sein werde“ Ex 3,14),
- Daher primär durch die Rückbindung an Gott (vgl. „religio“!) geschenkte und nicht nur geforderte Verlässlichkeit.
- Die erfahrene Verlässlichkeit eröffnet Raum, Beziehungen und Kommunikation mit Gott und Menschen verlässlich, wahrhaftig und klar zu gestalten
- Innerhalb dieser Gestaltung von gegenseitiger Verlässlichkeit kann dann auch die verbindliche Einhaltung definierter, beschriebener und standardisierter Kernprozesse ihren Ort haben.

QE ist kein System zur Erlösung von allen Fehlern kirchlicher Organisation mit dem Ziel der Vollkommenheit, sondern QE kann Zeugnis sein der Gemeinde von der Erlösung, vom Erscheinen der verlässlichen Freundlichkeit und Menschenliebe Gottes mitten unter den Menschen. **QE ist primär auch kein Mittel zur Steigerung der Effizienz, sondern sie dient einem dauerhaften und verlässlichen Prozess, durch den Menschen die Menschenfreundlichkeit Gottes spüren können.**

Damit ordnet sich QE z.B. in das Leitbild der Evang.-Luth. Kirche in Bayern ein. Seine zentrale Formel lautet: „Wir wollen als Kirche aufgeschlossen, deutlich und verlässlich dem Glauben und dem Leben dienen.“ Die Einführung von QE-Prozessen in Kirche und Gemeinde kann der Wirksamkeit dieses Leitbildes dienen.

## **Ergebnis HANDELN**

Daraus ergeben sich Kriterien zum verantwortlichen Umgang mit QE in der Kirche und von Perspektiven für eine mögliche Anwendung:

### **Ja zu Qualität**

In der Kirche müssen wir von Qualität reden,

- weil wir Gott als Gegenüber haben und deshalb Kirche in ihrem Handeln und ihrer Gestalt nicht beliebig sein kann,
- weil wir es im professionellen Bereich mit hoch bezahltem Personal zu tun haben, dessen Arbeitsgüte nicht beliebig sein darf,
- weil Kirche bei den Ehren- und Hauptamtlichen, bei den Menschen, die mit ihr in Kontakt sind oder in Kontakt treten, die Zufriedenheit erreichen will, die diese brauchen.

Qualitätsstandards haben ihren Sinn als Grenzziehungen und als Instrument der Rückbesinnung auf das Fundament und die Kernqualität des Evangeliums. Der Wert ist

da. Wir sollen mit den Pfunden wuchern und das in angemessener und verantwortlicher Weise. Das Anvertraute wird bewahrt und zur Verfügung gestellt.

Grundvoraussetzung für die Verwendung des Begriffes Qualität in der Kirche ist, dass alle, die in der Kirche arbeiten, die geschenkte Qualität weitergeben können, indem sie

- die eigenen Gaben und Ressourcen ausschöpfen, damit sie für andere und mit anderen vermehrt werden können und achtsam auf sich selbst sind (Zusammenhang von QE und Personalentwicklung),
- dafür „Handwerkzeuge“ aus dem ganz „normalen“ Leben benutzen und teilen, damit die Begegnungsqualität sich entfalten kann; dem Handwerkszeuge zur Verbesserung der Kommunikation kommen dabei besonderer Bedeutung zu (Zusammenhang von QE mit Aus-, Fort- und Weiterbildung),
- immer sich als einzelne Menschen und die anderen Menschen im Blick haben unter der Frage „Wer braucht was und was brauche ich?“ (Zusammenhang von QE mit Angebotsentwicklung, Kunden- und Ressourcenorientierung).

### **Ja zu Qualitätsstandards**

Die Beziehungen zu Gott und zu den Menschen sind wahrhaftig und verlässlich zu gestalten. Das gilt insbesondere für die Qualität der Kommunikation kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Verlässlichkeit und Wahrhaftigkeit sind die wahrnehmbare Außenseite der geschenkten Qualität Gottes. Es kommt auf die Begegnungsqualität an, auf die Güte der Begegnungen. Dafür lassen sich bezogen auf das jeweilige Arbeitsfeld Merkmale und Standards beschreiben.

### **QE ein konziliarer Prozess**

Diese Beschreibung muss im jeweiligen Arbeitsfeld von den tatsächlich Handelnden selbst erfolgen. Die angestrebte Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Handlungssicherheit beginnt mit der gemeinsamen Definition, Beschreibung und Standardisierung von Kernprozessen. Sie sind rückgebunden und orientieren sich an einem gemeinsamen Leitbild. Durch dieses Vorgehen wird die Rollen- und Hierarchiefrage gelöst, da alle Verantwortungsebenen am gemeinsamen Beschreibungs- und Vereinbarungsvorgang beteiligt sind. **Die Einführung von QE ist ein konziliarer Prozess.** Sie erfordert auf der strukturellen Seite von der Leitung Transparenz und verlässliche Klärungsverfahren

### **Kernprozesse**

Die Einführung von QE in Kirche kann nicht den Anspruch eines alle Arbeitsbereiche umfassenden Qualitätsentwicklungsprozesses erheben. QE darf nicht ein Selbstzweck sein. Sie hat dienende Funktion. **Nicht die Erstellung und Pflege dicker Qualitätshandbücher sind das Ziel, sondern gelingende Kernprozesse. Diesem Ziel gilt alle Aufmerksamkeit.** Weniger ist mehr. Das Richtige hat dann mehr Wirkung.

So gesehen **muss QE eine Entlastung mit sich bringen**, sonst wird sie von den Mitarbeitenden nicht akzeptiert. Deshalb hat sich die Einführung von QE auf die

Bereiche zu konzentrieren, wo die Mitarbeitenden, vor allem das hauptamtliche Personal, Entlastung spüren und einen Erfolg sehen.

**Eine Konzentration auf die zentralen Bereiche von Begegnung und Kommunikation liegt dabei nahe.** Um die damit verbundenen Kernprozesse zu definieren lauten die Leitfragen:

- Wo hat Verlässlichkeit in begegnungs- und kommunikationsintensiven Vorgängen unserer Arbeit im Umgang miteinander und/oder mit unseren Kunden einen besonders hohen Stellenwert?
- Wo brauchen wir untereinander und unsere Kunden von uns ein hohes Maß an Sicherheit, damit wir Entlastung erfahren?

Drei knappe Beispiele stehen für eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten:

#### **Beispiel Pfarramt:**

Wie werden bei uns die klassischen Kasualien verlässlich im Blick auf die Betroffenen und im Blick auf den Umgang mit unseren Gaben (Fähigkeiten der Personen und Ressourcen) durchgeführt?

Kundenorientierung: *„Die kümmern sich darum. Hier bin angenommen und in guten Händen.“*

#### **Beispiel Beratungsstelle:**

Wie können wir bei einer Beratungsanfrage, die von Unsicherheit geprägt ist, Sicherheit und Verlässlichkeit gestalten im Umgang mit der Anfrage (Kommunikation und Verfahrensebene), so dass die Beratungssuchenden das Gefühl der Sicherheit verspüren?

Kundenorientierung: *„Die kennen ihr Geschäft. Die haben mich verstanden.“*

#### **Beispiel Ausbildungseinrichtung:**

Wie kann für eine gelingende Ausbildung eine verlässliche personale Ausbildungsbeziehung zwischen Auszubildenden und Ausbildenden gestaltet werden?

Kundenorientierung: *„Hier bin ich begleitet. Hier werde ich gefördert und gefordert.“*

### **Erfahrungen**

Die Gemeindeakademie führte als Konsequenz auf die Arbeit am Thema Qualitätsentwicklung in der Kirche im Februar 2003 einen Studienkurs zum Thema Kommunikation im Pfarramt durch. Teilgenommen haben Hauptamtlichenteams aus einzelnen Gemeinden.

Sie definierten, beschrieben und standardisierten Kernprozesse in der Kommunikationszentrale ihrer Gemeinde. Damit entwickelten und entfalteten sie die Begegnungsqualität in wichtigen Wertschöpfungsprozessen gemeindlicher Arbeit. Die Praxis wird erweisen, ob damit die Zufriedenheit der Betroffenen und Kunden erhöht wird. Eine wichtige Erfahrung war jedoch, dass die Teilnehmenden durch die Ergebnisse des Studienkurses sich spürbar entlastet und sicherer fühlten.