

## B e r i c h t

des Ausschusses für Theologie, Kirche und Mission  
betr. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden

Rhauderfehn, 30. Mai 2012

## I.

Die 24. Landessynode hatte während ihrer V. Tagung in der 18. Sitzung am 24. November 2009 im Zusammenhang mit der Verhandlung über den Tätigkeitsbericht des Landessynodalausschusses (Aktenstück Nr. 3 E, Ziffer 7) auf Antrag des Synodalen Pannes folgenden Beschluss gefasst:

*"Der Ausschuss für Theologie, Kirche und Mission wird gebeten, das Projekt 'Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden' zu begleiten und der Landessynode in der Herbsttagung 2010 zu berichten."*

(Beschlusssammlung der V. Tagung Nr. 4.3)

## II.

Der Ausschuss für Theologie, Kirche und Mission hat sich in mehreren Sitzungen mit der Thematik befasst und sich von den Projektverantwortlichen über Ansatz, Verlauf, Ziele und Ergebnisse des Pilotprojektes berichten lassen. Dabei wurden auch grundsätzlich theologische Bedenken, was den Einsatz dieses Instrumentes anbetrifft, zur Sprache gebracht.

In der Tagung der Landessynode im November 2010 wurde durch den Ausschuss ein mündlicher Zwischenbericht gegenüber dem Plenum erstattet.

Der Lenkungskreis hat dem Ausschuss am 18. März 2012 eine differenzierte Projektdarstellung und Projektauswertung vorgestellt, welche im Anhang dieses Berichtes dokumentiert wird. Dieses Papier vermittelt einen umfassenden Einblick in Anlage und Durchführung des Pilotprojektes "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden".

Der Landessynodalausschuss hatte seinerzeit das Pilotprojekt "Qualitätsmanagement in Kirchengemeinden" durch die Bereitstellung eines Betrages von 100 000 Euro ermöglicht. Das Vorhaben führte zu Nachfragen in der Landessynode, woraus der o.g. Auftrag an den Ausschuss resultierte.

Das bewilligte Pilotprojekt wurde mit der Rundverfügung G 3/2009 den Kirchengemeinden der Landeskirche vorgestellt und beworben. Daraufhin signalisierten 24 Kirchengemeinden

meinden Interesse an einem solchen Beratungsprozess. Im Vollzug konnten zwölf davon berücksichtigt werden (s. Anhang: 1.2. Die Pilotgemeinden).

Der Ausschuss hat in der Anfangsphase des Projektes auch die kritischen Grundsatzfragen beraten:

- Eignet sich das Instrument, das in der Betriebswirtschaft seine Wurzeln hat, zur Anwendung in der Kirche?
- Könnte der Einsatz bei den Kirchengemeinden den Eindruck entstehen lassen, hier würden Prozesse von oben gesteuert und kontrolliert?
- Berücksichtigt die "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" den "geistlichen Vorbehalt", der menschlichem Handeln Grenzen setzt? Nicht alles lässt sich strukturieren und organisieren.

Die Bedenken wurden vom Lenkungskreis gehört und konnten größtenteils entkräftet werden. "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" ist grundsätzlich als ein Angebot auf freiwilliger Basis gedacht. Eine flächendeckende Einführung war und ist zu keinem Zeitpunkt intendiert. Keiner Kirchengemeinde wird dieses Instrument aufoktroziert, die sich nicht ihrerseits dem Verfahren stellen will und die dafür nötigen Ressourcen bereitstellt. Frei nach dem Motto: "Wer will, soll's machen!"

Man ist sich bewusst darüber, dass die Begrifflichkeit aufgrund bestimmter Erfahrungen aus dem unternehmerischen Bereich nicht nur positiv konnotiert ist. Dennoch muss die Anwendung grundsätzlich unterschieden werden. Im kirchlichen Kontext gilt: "Ziel ist es, überall dort, wo es regelmäßige Arbeitsvorgänge gibt, standardisierte Verfahrensvorschläge anzubieten, die zu Transparenz und Verlässlichkeit unabhängig von den jeweils handelnden Einzelpersonen führen können." (aus: Schreiben des Landessynodalausschusses vom 3. September 2009). Die Anregung, "dem Kind einen anderen Namen zu geben", fand im Lenkungskreis keinen Zuspruch; man möchte auf den Qualitätsbegriff und den Qualitätsanspruch nicht verzichten.

Schließlich wurde klar gestellt, dass "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" in erster Linie der Optimierung von Organisationsstrukturen dient und weniger der geistlichen Gemeindeentwicklung. Das Vorhaben erfolgt in klarer theologischer Unterscheidung zwischen dem, was allein Gottes Geist gelingen lassen kann, und dem, was Menschen verbessern und optimieren können.

Die Auswertung des Pilotprojektes (s. Anhang: 2. Projektauswertung) als auch vor allem die äußerst positiven und ermutigenden Berichte der beteiligten Kirchengemeinden (s. Anhang: 2.3. Was hat eine Kirchengemeinde von Qualitätsentwicklung?) haben die an-

fängliche Skepsis zerstreut. Sie haben gezeigt, dass der Einsatz der "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" für Kirchengemeinden, die sich dem Verfahren stellen, ein deutlicher Gewinn ist. Die positive Auswirkung auf die Gemeindegemeinschaft wird durch die Erfahrungen und Kommentare der Beteiligten dokumentiert. "Prüfet aber alles und das Gute behaltet." (1. Thess. 5, 21). Die Landeskirche sollte allem, was die Arbeit in den Kirchengemeinden voranbringt, eine Chance geben und dafür erforderliche Mittel bereitstellen.

Die "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" kann neben anderen Maßnahmen, die fruchtbar für die Gemeindegemeinschaft sind, ihren Platz haben. Hier sind sowohl die Jahresgespräche, die zielorientiertes Arbeiten intendieren, als auch die Visitation zu nennen, die ebenfalls die Prozesse in der Kirchengemeinde auf den Prüfstand stellt.

Nach ausgiebiger Diskussion spricht sich der Ausschuss dafür aus, das Angebot "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" für einen fünfjährigen Zeitraum vorzusehen. Das würde die Möglichkeit eröffnen, zwei weitere Durchgänge (für jeweils zwölf Kirchengemeinden) zu absolvieren. Hierfür sind nach Darlegung des Lenkungskreises Kosten in Höhe von insgesamt 300 000 Euro erforderlich.

Das Landeskirchenamt sollte während dieser Zeit die Landessynode weiter über Erfahrungen mit dem Projekt informieren.

### III.

Der Ausschuss stellt folgende Anträge:

Die Landessynode wolle beschließen,

- 1. Die Landessynode nimmt den Bericht des Ausschusses für Theologie, Kirche und Mission betr. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden (Aktenstück Nr. 103) zustimmend zur Kenntnis.*
- 2. Der Finanzausschuss und das Landeskirchenamt werden gebeten zu prüfen, ob und wie das Angebot "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" fortgeführt werden kann. Es sind ca. 60 000 Euro jährlich erforderlich, die dem Haus kirchlicher Dienste über die Budgetierung hinaus zur Verfügung gestellt werden müssten.  
Die Prozesse sind laufend zu evaluieren. Das Landeskirchenamt wird gebeten, der Landessynode über die Erfahrungen mit diesem Angebot nach zwei und vier Jahren zu berichten.*

Bohlen  
Vorsitzender

Anlage

Anlage**1. Projektdarstellung****1.1. Die Idee des Pilotprojekts**

Das dreijährige Pilotprojekt zur *Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden* der hannoverschen Landeskirche ist am 1. September 2009 gestartet. Eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Hauses kirchlicher Dienste hatte zu Projektbeginn unterschiedliche Modelle des Qualitätsmanagements gesichtet und eine eigene Form entwickelt, die sich am klassischen Qualitätsmanagement orientiert, aber vollständig dem besonderen Charakter der Arbeit in Kirchengemeinden angepasst wurde. Entstanden ist das Handbuch *Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden*. „Prüfet alles und das Gute behaltet“ – so der paulinische Grundsatz, unter den das gesamte Vorhaben gestellt wurde.

Nach dieser Vorarbeit erfolgte von April 2010 bis Januar 2012 die Erprobung des entwickelten Arbeitsmaterials in der Praxis. Welche der vorgeschlagenen Schritte und Arbeitsmethoden sind für Kirchengemeinden im Gemeindealltag umsetzbar und hilfreich? Wo sind Grenzen des Ansatzes oder der konkreten Umsetzung erkennbar? Welche Ergebnisse werden erreicht? Lohnt der Nutzen den Aufwand?

**1.2. Die Pilotgemeinden**

Beworben haben sich bis Ende Februar 2010 schriftlich 26 Kirchengemeinden aus der gesamten Landeskirche. Auch nach dem Stichtag gingen noch weitere Bewerbungen ein, die nicht mehr in das Auswahlverfahren des Lenkungskreises einbezogen werden konnten. Eine Zusage zur Teilnahme haben insgesamt 13 Kirchengemeinden und eine Kirchenregion erhalten, die gemeinsam einen Querschnitt der Landeskirche abbilden.

Zum Guten Hirten, Godshorn	KK Burgwedel-Langenhagen	Sprengel Hannover
St. Johannes der Täufer, Uetze-Katensen	KK Burgdorf	
St. Nicolai, Bolzum & St. Michael, Wehmingen <sup>1</sup>	KK Hildesheim-Sarstedt	Sprengel Hildesheim-Göttingen
St. Dionys, Stadtoldendorf	KK Holzminden-Bodenwerder	
St. Petri, Bodenteich	KK Uelzen	Sprengel Lüneburg
St. Adrian, Heiligendorf & St. Nicolai, Hattorf	KK Wolfsburg	
St. Mauritius, Dissen	KK Georgsmarienhütte	Sprengel Osnabrück
St. Katharinen, Osnabrück	KK Osnabrück	
KG St. Johannes, Sandhorst	KK Aurich	Sprengel Ostfriesland
Ev.-luth. Johanneskirche, Lingen	KK Emsland-Bentheim	
Ev.-luth. Kirchengemeinde Hesedorf	KK Bremervörde-Zeven	Sprengel Stade
St. Willehadi, Osterholz-Scharmbeck	KK Osterholz-Scharmbeck	
Kirchenregion Hemmingen	KK Laatzen-Springe	Sprengel Hannover
St. Dionys, St. Dionys	KK Bleckede	Sprengel Lüneburg

<sup>1</sup> Im Projektverlauf ist lediglich eine Kirchengemeinde aus dem Prozess ausgestiegen: St. Nicolai, Bolzum & St. Michael, Wehmingen.

### **1.3. Qualitätsentwicklungs-Teams in den Pilotgemeinden**

In den 14 Pilotgemeinden wurden Qualitätsentwicklungs-Teams (QE-Teams) gebildet, die aus 4 bis 6 Personen bestehen. Mit einer Ausnahme gehört jeweils ein/e Vertreter/in des Pfarramts zum QE-Team, ebenso Mitglieder des Kirchenvorstands, hauptamtliche Mitarbeitende (Diakon/in, Pfarramtssekretärin) und weitere ehrenamtlich Mitarbeitende. In mehr als der Hälfte der Pilotgemeinden ist es gelungen, bislang nicht zur Kerngemeinde gehörende Gemeindemitglieder für das Team zu gewinnen. Meist sind dies Personen, die in anderen Zusammenhängen bereits Erfahrung mit unterschiedlichen Formen des Qualitätsmanagements gesammelt haben und diese Erfahrung nun in ihrer Kirchengemeinde einbringen wollen.

Nach der Auftaktveranstaltung des Projekts im April 2010 wurden die Mitglieder der QE-Teams im Juni 2010 in einer zweitägigen Fortbildung für die Arbeit mit dem Leitfaden geschult. Die Kirchenvorstände haben die Mitglieder der Teams durch einen entsprechenden Beschluss für das Projekt beauftragt und damit eine/n oder auch mehrere Qualitätsbeauftragte bestellt. Die Leitungs- und Entscheidungskompetenz des Kirchenvorstands wurde dadurch nicht berührt.

### **1.4. Grundansatz und Leitfaden**

Das Besondere einer systematischen Qualitätsentwicklung liegt darin, dass alle Aspekte der Organisationseinheit in den Blick genommen und aufeinander bezogen werden. Wichtig hierfür ist der Dreischritt, in dem der vom Projektteam speziell für Kirchengemeinden entwickelte Grundansatz zur Qualitätsentwicklung im Pilotprojekt angelegt ist:

1.) Der erste Schritt beinhaltet eine **Standortbestimmung** durch die Gemeindeleitung, die **Analyse** ausgewählter Handlungsfelder und darauf basierend konkrete **Planungen für die Zukunft**.

Die Grundlagen für das Handeln und das Miteinander in der Kirchengemeinde stehen im Mittelpunkt. Es geht um inhaltliche Fragen. Welches geistliche Profil prägt die Kirchengemeinde? Gibt es eine verbindende gemeinsame Vision? Ein Leitbild? In diesem ersten Schritt entwickeln bzw. schärfen Kirchengemeinden ihr jeweils eigenes Profil. Auf dieser Grundlage werden die kirchlichen Arbeitsfelder in den Blick genommen und mit ihren Stärken und Schwächen analysiert. Hilfreich ist es, hierbei die Perspektive unterschiedlicher Interessengruppen wahrzunehmen und die Sozialstruktur der Kirchengemeinde zu berücksichtigen. Die Analyse mündet in messbaren Zielen und konkreten Maßnahmen.

2.) Im zweiten Schritt stehen **Mitarbeitende, Arbeitsabläufe und Ausstattung** im Fokus. Zur Erfüllung ihres Auftrages benötigt jede Kirchengemeinde qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, sinnvolle Arbeitsabläufe und eine angemessene Ausstattung. Hierfür gibt es hilfreiche Methoden, z.B. Prozessbeschreibungen, Aufgabenbeschreibungen, Organigramme und manches mehr.

3.) Im dritten Schritt geht es darum, die **Ergebnisse zu überprüfen**.

Der Kirchenvorstand wertet aus, was im zurückliegenden Prozess erreicht worden ist. Deshalb geht es hier sowohl um Fakten und Zahlen als auch um die persönliche Einschätzung der Arbeit in ihrer Kirchengemeinde sowie um die Zufriedenheit der Mitglieder und anderer Interessengruppen. Für den Prozess der Qualitätsentwicklung ist dieser dritte Schritt unerlässlich, denn so kann im anschließenden Entwicklungsprozess bewusst auf die Wünsche und Erwartungen aller Interessengruppen reagiert werden. Qualitätsentwicklung in diesem Sinne ist nie zu Ende, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

## ***1.5. Zwölf verbindliche Schritte in der Erprobungsphase***

Den gesamten QE-Leitfaden in rund anderthalb Jahren zu bearbeiten, wäre für jede Kirchengemeinde eine erhebliche zeitliche Überforderung gewesen. Daher hat sich der Lenkungsreis des Projekts für die Erprobungsphase auf zwölf verbindliche Schritte aus dem QE-Leitfaden verständigt, die jede Pilotgemeinde zu bearbeiten hatte:

### Aus Teil 1 – Grundlagen:

1. Der Kirchenvorstand bearbeitet einen der folgenden drei Arbeitsschritte:

- Geschichte und geistlichen Prägung der Kirchengemeinde
- Vision der Kirchengemeinde
- Leitbild der Kirchengemeinde

2. Bestandsaufnahme aller vorhandenen Arbeitbereiche und Gemeindeangebote

3. Der Kirchenvorstand analysiert ein ausgewähltes Arbeitsfeld:

- 1) Gottesdienst, Kasualien und Kirchenmusik
- 2) Gruppen, Kreise und Projekte
- 3) Bildung und kirchlicher Unterricht
- 4) Seelsorge und Diakonie
- 5) Mission, Ökumene und Partnerschaften
- 6) Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising
- 7) Leitung und Mitarbeitende
- 8) Einrichtungen in Verantwortung der Kirchengemeinde

Ein Arbeitsfeld wählten Kirchenvorstand und QE-Team gemeinsam selbst aus. Zudem war die Bearbeitung der Standards für das Ehrenamt für alle Pilotteams als gemeinsames Thema verpflichtend.

4. Der Kirchenvorstand definiert strategische Ziele für das ausgewählte Arbeitsfeld

5. Der KV definiert Handlungsziele für das ausgewählte Arbeitsfeld

6. Der Kirchenvorstand plant Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen

### Aus Teil 2 – Mitarbeitende, Arbeitsabläufe, Ausstattung

7. Der KV erstellt für vier für leitend ehrenamtlich Mitarbeitende Aufgabenbeschreibungen

8. Der Kirchenvorstand bearbeitet einen der beiden folgenden Arbeitsschritte:

- Organigramm
- Ablaufbeschreibungen oder Ablaufdiagramme für ausgewählte Arbeitsfelder

9. Der Kirchenvorstand stimmt seine Planungen (vgl. Schritte 4 – 6) auf die vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen ab

10. Der Kirchenvorstand stellt die für die Aufgabenrealisierung der beruflich und ehrenamtlich Mitarbeitenden notwendigen Räume und Ausstattung bereit

### Aus Teil 3 – Ergebnisse

11. Der Kirchenvorstand hat die Handlungsziele und die strategischen Ziele in einem geregelten Verfahren überprüft.

12. Der Kirchenvorstand zieht aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit. Die Erkenntnisse aus der Zielüberprüfung fließen in die weitere Planung und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein.

## 2. Projektauswertung

### 2.1. Grundlagen der Projektauswertung

Im Mai 2011 erfolgte mit den Pilotgemeinden eine Zwischenauswertung des Projekts. Grundlage hierfür waren folgende Grundannahmen des Lenkungskreises:

- Qualitätsentwicklung ist ein geeignetes Instrument zur Entwicklung von Kirchengemeinden.
- Qualitätsentwicklung verändert die Arbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen in Kirchengemeinden.
- Der Aufwand zur Einführung von Qualitätsentwicklung ist für die Verantwortlichen (das Projektteam) in dem Projektzeitraum höher als der erkennbare Nutzen.
- Langfristig rechnet sich der Aufwand einer systematischen Qualitätsentwicklung für Kirchengemeinden.
- Die Einführung geregelter Qualitätsentwicklung hilft Kirchengemeinden bei der Steuerung notwendiger Prozesse und optimiert deren Abläufe.

Für die Abschlussauswertung der Erprobungsphase hat der Lenkungskreis im Rahmen des Abschlusskolloquiums strukturierte Gruppendiskussionen zu den oben genannten Annahmen durchgeführt. Außerdem erfolgte im Anschluss an das Abschlusskolloquium eine schriftliche Befragung der QE-Teams durch den Lenkungskreis. Die dritte Grundlage für die Auswertung waren die Abschlusspräsentationen der QE-Teams über ihren jeweiligen QE-Prozess und die bislang erreichten Ergebnisse.

### 2.2. Resümee des Lenkungskreises

Das Pilotprojekt – und insbesondere die Erprobungsphase – hatte zum Ziel, praktische Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden zu sammeln, den Grundansatz und das methodische Handwerkszeug zu überprüfen und auszuprobieren, welche Schritte in welchen Zeiträumen für Kirchengemeinden umsetzbar sind.

Ein grundsätzliches Fazit des Lenkungskreises lautet: Qualitätsentwicklung ist ein geeignetes Instrument zur Entwicklung von Kirchengemeinden.

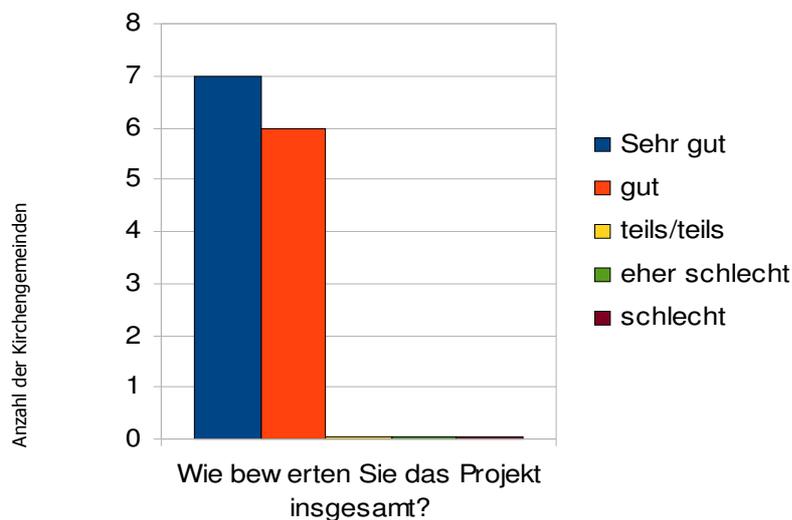
Der für die Landeskirche entwickelte Grundansatz einer systematischen Qualitätsentwicklung wurde von den Pilotgemeinden als hilfreich, unterstützend und umsetzbar erlebt, sozusagen als Qualitätsentwicklung mit ‚gesundem Menschenverstand‘. Als „Kontrolle von oben“ wurden die QE-Prozesse von den QE-Teams nicht wahrgenommen.

#### Hier einige Zitate aus den strukturierten Gruppendiskussionen:

- *„Aus vielen einzelnen Puzzleteilen ist ein ganzes Bild der Gemeinde entstanden.“*
- *„QE hat dazu geführt, dass wir unsere Kirchengemeinde besser kennenlernen.“*

- „Die vielen Facetten unserer Kirchengemeinde in einem spürbaren Zusammenhang zu betrachten, hat bei uns zu neuem Sinn und Motivation geführt“.
- „Es gibt jetzt mehr ‚Wissende‘ in unserer Gemeinde.“
- „Durch die erlernten Methoden wurden uns die Arbeitsfelder der Kirchengemeinde bewusst und wir konnten uns weiterentwickeln.“
- „Wir nehmen klarer wahr, was und wer alles in unserer Gemeinde schon ist.“

In der **Gesamtbewertung** der befragten QE-Teams<sup>2</sup> fällt das Ergebnis positiv aus:



## 2.3. Was hat eine Gemeinde von Qualitätsentwicklung?

### *Der Nutzen aus Sicht der Pilotgemeinden<sup>3</sup>*

Den Sinn und Nutzen von Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden haben die Pilotgemeinden in ihren Abschlusspräsentationen, mit ihren Beiträgen in den strukturierten Gruppendiskussionen und bei der Abschlussbefragung dargelegt:

#### 2.3.1. QE führt dazu, dass sich die Gemeinde bzw. der Kirchenvorstand ihrer/seiner Ausrichtung und Ziele bewusster wird

Dieser Aussage stimmen 10 von 13 QE-Teams in der Abschlussbefragung zu.

Ein klares Leitbild, eine Vision oder auch die Auseinandersetzung mit der geistlichen Prägung der Kirchengemeinde stellen in Verbindung mit eindeutigen Zielen die inhaltliche Richtschnur für Entscheidungen der Gemeindeleitung dar. Dies erläuterten die QE-Teams in der strukturierten Gruppendiskussion. Ein Beispiel aus einer der Pilotgemeinden:

<sup>2</sup> Alle in diesem Bericht abgebildeten Balkendiagramme sind Ergebnisse der schriftlichen Befragung der dreizehn QE-Teams, die die Erprobungsphase beendet haben. Jedes QE-Team hatte pro Fragestellung gemeinsam eine Stimme/eine Bewertung zu vergeben. Die meisten Fragen wurden von allen dreizehn Teams beantwortet. In Einzelfällen wurden Fragen nicht von allen Teams angekreuzt. Wo dies zutrifft, ist die Gesamtzahl der Antworten neben dem Balkendiagramm extra aufgeführt. Das Diagramm zeigt die Verteilung der Antworten und damit die Bewertung durch die QE-Teams.

<sup>3</sup> Hier handelt es sich um Auszüge aus dem Abschlussbericht des Lenkungskreises zur Erprobungsphase, erhältlich bei der Projektleiterin Kerstin Richter, Haus kirchlicher Dienste in Hannover.

- QE-Team und KV haben gemeinsam als ersten Projektschritt eine Vision der Kirchengemeinde entwickelt und diese im Rahmen eines Worldcafés mit ihrer Kirchengemeinde besprochen. Entstanden sind konkrete Vorhaben und Projekte, angeregt durch Gemeindemitglieder. Diese werden nun Schritt für Schritt umgesetzt. Die Pastorin berichtet von der Wirkung:

*„Im Anschluss an diese Veranstaltung haben sich Menschen in die ehrenamtliche Arbeit eingebracht, die bislang nicht aktiv waren. Wir reden über unsere Inhalte und ich kann KandidatInnen für die KV-Wahl jetzt sehr klar sagen, wofür wir als Kirchengemeinde stehen.“*

### 2.3.2. QE führt zu Klarheit und Transparenz in der Gemeinde

Dieses Ergebnis entspricht einer der Annahmen des Lenkungskreises bei der Planung des Projekts: Ein Nutzen von Qualitätsentwicklung liegt in der Transparenz der Zuständigkeiten, Abläufe und Aufgaben. Das Ringen um ein Organigramm der Kirchengemeinde in QE-Team, Kirchenvorstand und Pfarramt macht deutlich, wer wofür verantwortlich ist, was noch nicht geklärt ist und fördert eindeutige Absprachen. Abläufe zu beschreiben, die sich regelmäßig wiederholen, lässt Routinen wachsen und reduziert das latente Klärungs- und Konfliktpotenzial. Hierzu aus den Gruppeninterviews:

*„Durch die Transparenz der Prozesse ist die Motivation der Mitarbeitenden gestiegen.“*

*„QE macht die Entscheidungsfindung transparent und plausibel.“*

In den Gruppeninterviews wurden außerdem die Aufgabenbeschreibungen benannt, die zu Klarheit über Aufgaben und Kompetenzen von leitenden Ehrenamtlichen führen:

*„Durch die Methoden der Qualitätsentwicklung wird der Wissenstransfer viel einfacher, sowohl für Hauptamtliche als auch für Ehrenamtliche.“*

Klarheit und Transparenz führen nach Einschätzung der QE-Teams auch dazu, dass die **Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen erleichtert** wird.

### 2.3.3. QE ist ein Steuerungsinstrument für die Gemeindeleitung

Die QE-Teams heben in den strukturierten Gruppendiskussionen einstimmig hervor, wie wichtig die enge Anbindung des QE-Teams an den Kirchenvorstand ist. Den Hintergrund hierfür bildet die jeweils unterschiedliche Rolle von QE-Team und Kirchenvorstand:

*„Wir können als QE-Beauftragte konkrete Veränderungen und Ziele erarbeiten und vorschlagen. Die Entscheidung darüber, was umgesetzt wird und was nicht, bleibt bei der Gemeindeleitung.“*

Als Steuerungsinstrument unterstützt QE den Kirchenvorstand, bewusster Entscheidungen zu treffen:

*„Zukünftige Entwicklungen können mit Methoden der Qualitätsentwicklung vorweggenommen werden. Auf dieser Grundlage ist es dem Kirchenvorstand möglich, frühzeitig neue Ansätze selbst zu gestalten, statt nur auf Veränderungen zu reagieren.“*

*„QE drängt die Gemeindeleitung zur Standortbestimmung und zu planvollem Arbeiten.“*

Die nüchterne Analyse hilft der Gemeindeleitung dabei „Aktionismus zu vermeiden“. Die inhaltliche Richtschnur für Entscheidungen liefern Leitbild, Vision und strategische Ziele.

Im Unterschied zu Profitorganisationen hat die Gemeindeleitung bei der Entscheidung darüber, welche Erwartungen und Wünsche erfüllt werden und welche nicht, andere Maßstäbe anzusetzen. Grundlage ist dabei immer auch das eigene Profil. So ist zu klären:

- Was genau ist für diese Kirchengemeinde nicht verhandelbar?
- Was prägt sie im Kern?

Im Vordergrund stehen also nicht rein wirtschaftliche Kriterien, sondern ebenso die jeweilige Glaubensausprägung der Kirchengemeinde und die inhaltliche Schwerpunktsetzung.

### **2.3.4. Durch QE sind Menschen neu und kompetent aktiviert worden**

Dies ist ein für den Lenkungsreis unerwartetes Ergebnis. Befragt, ob QE dazu beiträgt, Gemeindeglieder für die aktive Mitgestaltung neu zu gewinnen<sup>4</sup>, stimmen neun von dreizehn QE-Teams zu. Eine entsprechende Tendenz war bereits zur Halbzeit der Erprobung zu erkennen. Diese hat sich in der zweiten Projekthälfte deutlich verstärkt. In den strukturierten Gruppendiskussionen wurde dies weiter ausgeführt:

*„Zum Teil haben wir für die Mitarbeit im QE-Team selbst Menschen gezielt angesprochen, die bislang nicht in der Kirchengemeinde aktiv waren. Hierbei handelt es sich überwiegend um Menschen zwischen 40 und 50 Jahren, die zum Teil auch in ihrem Beruf mit Qualitätsmanagement in Berührung gekommen sind.“*

*„Durch Aufgabenbeschreibungen für Ehrenamtliche in Leitungsfunktionen wurden Tätigkeiten klar kommunizierbar und der Blick „Wer käme dafür in Frage?“ geweitet.“*

*„Wir haben Rückmeldungen dazu bekommen, dass Ehrenamtliche ihren Einsatz in unserer Gemeinde jetzt als stärker wahrgenommen erleben, dass sie dies als Aufwertung, als Wertschätzung erleben.“*

### **2.3.5. QE fördert die Kommunikation in der Gemeinde**

QE hat zu einer neuen Beteiligungskultur geführt, das wurde vor allem in den Pilotgemeinden deutlich, die sich mit dem Handlungsfeld „Gruppen, Kreise und Projekte“ auseinandergesetzt haben; dies auch mit schriftlichen und persönlichen Befragungen.

Auch der intensive Austausch mit leitenden Ehrenamtlichen über ihre Aufgaben und Erwartungen hat zur Intensivierung der Kommunikation geführt.

Zahlreiche Pilotgemeinden haben außerdem größere Veranstaltungen zur Vision oder zum Leitbild der Gemeinde durchgeführt. Andere wiederum haben im Rahmen öffentlicher Großveranstaltungen den Kontakt zu Mitbürgern außerhalb der Kerngemeinde gesucht.

Hier Originaltöne der Projektteilnehmenden zur Kommunikation:

*„Die Gruppenleiter/innen haben das neue Interesse an ihnen sehr deutlich wahrgenommen und fühlen sich dadurch im Kirchenvorstand gut vertreten.“*

---

<sup>4</sup> Bei der repräsentativen Befragung von Kirchenmitgliedern anlässlich der Kirchenvorstandswahl 2006 erklärten 9% der Befragten, dass sie - zwar noch nicht, aber grundsätzlich - bereit seien, sich in einem Ausschuss oder im Gemeindevorstand zu beteiligen. Möglicherweise wurden in den Pilotgemeinden einige dieser Personen tatsächlich für die Mitarbeit in den QE-Teams gewonnen. Darauf jedenfalls deuten die persönlichen Aussagen einiger Ehrenamtlicher im Pilotprojekt hin.

*„Durch die intensiven Gespräche ist es in unserer Gemeinde wärmer geworden.“*

### **2.3.6. Das Handwerkszeug ist auch auf künftige Prozesse übertragbar**

Wer gelernt hat, wie eine Kundenpfad-Analyse zu erstellen ist, wie sich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken systematisch analysieren lassen und daraus Verbesserungsmaßnahmen entwickelt werden können, kann dieses Vorgehen auf unterschiedliche Handlungsfelder übertragen. Mit der Übung laufen die Prozesse dann auch leichter und schneller.

*„Unser Kirchenvorstand fordert mittlerweile ein, dass wir mit der Klärung „Wer macht was mit wem bis wann“ unsere Diskussionen beenden.“*

*„Das Feld ist bestellt, die Methoden üben sich ein. Der Aufwand wird geringer.“*

### **2.3.7. Nach QE ist vor QE: Das Projekt zeigt nachhaltige Wirkung**

Alle Pilotgemeinden haben mit dem Grundansatz und den Methoden der Qualitätsentwicklung gut arbeiten können. Nach den Abschlusspräsentationen Mitte Januar 2012 fassen die Teilnehmenden ihre Gedanken zur Nachhaltigkeit des Pilotprojekts zusammen:

*„Wir als QE-Teams haben viel Kompetenz erworben, die wir weitergeben können.“*

Alle QE-Teams wollen die Qualitätsentwicklung in ihrer Kirchengemeinde fortführen.

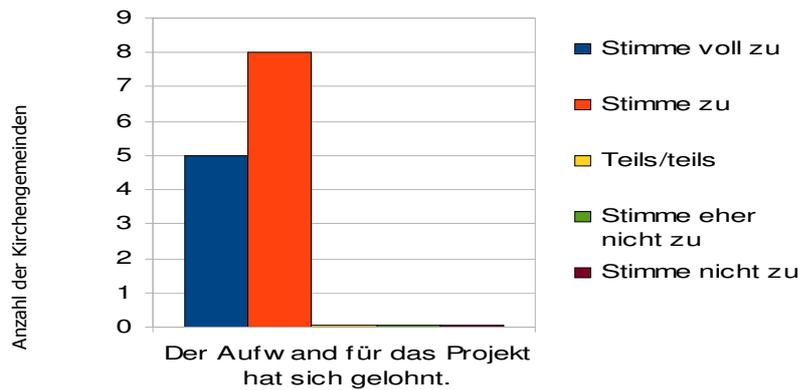
Hierfür haben die QE-Teams für jeweils ihre Kirchengemeinden Ideen entwickelt:

- Elf der dreizehn QE-Teams gehen schon jetzt davon aus, dass es in ihrer Kirchengemeinde auch in Zukunft ein QE-Team mit klarer Beauftragung durch den Kirchenvorstand geben wird.
- Mehrere QE-Teams sagen geschlossen: Wir wollen persönlich weitermachen und streben an, uns vom nächsten KV entsprechend beauftragen zu lassen und uns dann mit weiteren kirchlichen Handlungsfeldern zu befassen, die wir in dieser Erprobung noch nicht in den Blick genommen haben.
- Andere prüfen die Einsetzung eines Ausschusses für QE oder eines Beirats durch den Kirchenvorstand. Im Hinblick auf die KV-Wahlen im März 2012 geht es vor allem darum, eine entsprechende Empfehlung auszusprechen und zu begründen.

### **2.3.8. Der Aufwand lohnt sich**

Zu den Annahmen des Lenkungskreises gehörte die Einschätzung, dass der Aufwand zur Einführung von QE für die Verantwortlichen, insbesondere das Projektteam, höher wäre, als der im kurzen Projektzeitraum erkennbare Nutzen. Langfristig hingegen rechne sich der Aufwand einer systematischen Qualitätsentwicklung für Kirchengemeinden. Zum Zeitpunkt der Zwischenauswertung schienen sich beide Annahmen zu bestätigen. Der Aufwand, den die einzelnen Projektschritte für die Projektteams bewirkt haben, war deutlich wahrzunehmen.

Mit der Abschlussauswertung relativiert sich hingegen der erste Teil der Annahme. Elf der dreizehn QE-Teams geben an, dass sich bereits im kurzen Projektzeitraum ein erkennbarer Nutzen aus der Qualitätsentwicklung abzeichne. Alle dreizehn stimmen der Aussage zu, dass QE langfristig positive Konsequenzen für die Kirchengemeinde habe. Die Aussagen, ob sich der Aufwand für das Projekt gelohnt habe, fallen in der Abschlussbefragung eindeutig aus:



Einige Voten aus den Gruppendiskussionen:

*„Wir gehen davon aus, dass unsere Gemeinde in zwei Jahren anders aussehen wird, erkennbar für die Gemeinde und für Außenstehende.“*

*„Bewussteres Arbeiten führt zu kontinuierlichen Verbesserungen.“*

*„Die Zufriedenheit steigt, denn wir haben mehr Ehrenamtliche und weniger Austritte.“*

*„Die Formulierung ‚es rechnet sich‘ passt in unserem Zusammenhang nicht gut – aber es lohnt sich.“*

### 3. Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden

Im Projektverlauf haben sich mehrere Faktoren herausgestellt, die erheblich dazu beitragen, dass die Einführung von Qualitätsentwicklung gelingt:

- Unerlässlich ist sowohl aus Sicht des Lenkungsreiches als auch der Projektteilnehmenden, dass die Gemeinde mindestens eine/n QE-Beauftragte/n durch den Kirchenvorstand beauftragt und mit klar definierten Kompetenzen ausstattet.
- Unerlässlich ist ebenso, dass der Kirchenvorstand den QE-Prozess unterstützt und mitverantwortet und dass ein regelmäßiger Austausch mit dem QE-Team stattfindet. Der Kirchenvorstand kann die Aufgabe delegieren an ein Team, bleibt aber auf jeden Fall weiter das Leitungsgremium, das Entscheidungen trifft. Fehlt der kontinuierliche Austausch und/oder gar der Rückhalt für das QE-Team, so gerät der Prozess ins Stocken und wird nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen, sondern lediglich Missstände aufdecken können.
- Da gerade die ersten Schritte zur Umsetzung von QE mit zeitlichem Aufwand verbunden sind, ist eine Grundmotivation der Projektverantwortlichen und der Gemeindeleitung von hoher Bedeutung für das Gelingen.
- In der Abschlussdiskussion sprechen sich die QE-Teams auch für zukünftige QE-Prozesse in Kirchengemeinden dafür aus, den kollegialen Austausch und die Vernetzung in einer Gruppe von 12 bis 14 Kirchengemeinden zu ermöglichen. Diese starten gemeinsam und kommen regelmäßig zur Qualifizierung, zur Vernetzung und zum kollegialen Austausch zusammen. Der Austausch in der Gruppe erleichtert es den QE-Teams, Lösungen für Probleme zu finden und die Motivation für den Prozess zu halten.
- Beratung der QE-Teams vor Ort: Große Einigkeit besteht darüber, dass ein Handbuch alleine nicht genügt, sondern die Beratung vor Ort in diesem Prozess wichtig ist, zum Teil, um me-

thodische Hürden zu überwinden, zum Teil auch, um Motivation und Spannung über zwei Jahre zu halten – im Prozess zu bleiben.

- Das Handbuch Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden trägt zum Erfolg der QE-Prozesse in Kirchengemeinden bei, indem es einen roten Faden, methodische Erläuterungen und praktische Beispiele liefert. Das Handbuch hat damit einen orientierenden, einen qualifizierenden und einen motivierenden Charakter, der insbesondere für die selbstständige Arbeit der QE-Teams vor Ort wichtig ist.
- Klare Projektplanung ist hilfreich: Die systematische Planung des eigenen individuellen Prozesses war für die Mehrzahl der teilnehmenden Kirchengemeinden ungewohnt, wird vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen jetzt jedoch als Erfolgsfaktor eingestuft. Dies gilt ebenso für verlässliche Absprachen und regelmäßige Treffen in den QE-Teams selbst.

## **4. Grenzen und Hürden**

### ***4.1. QE stellt eine zeitliche Belastung dar, insbesondere in der Anfangsphase***

Gerade die Anfangsphase von Qualitätsentwicklung stellt für die Beteiligten eine zeitliche Herausforderung dar. Zusätzliche Aufgaben und zusätzliche Termine sind zu bewältigen. Zugleich stellen sich die ersten greifbaren Ergebnisse erst zeitverzögert ein. Dieser Spannung sollte sich ein Kirchenvorstand bewusst sein, der mit Qualitätsentwicklung beginnt. Die Beratung vor Ort hat für die QE-Teams in dieser fordernden Anfangszeit eines QE-Prozesses nicht nur eine qualifizierende, sondern auch eine motivierende Funktion.

### ***4.2. Kaum Entlastung der Hauptamtlichen im Projektzeitraum***

Der Wunsch ist verständlich: Qualitätsentwicklung möge schnell zu einer Entlastung der beruflich in Kirchengemeinden Mitarbeitenden führen. Die Projekterprobung hat jedoch gezeigt, dass dieser Wunsch sich so nicht erfüllt.

### ***4.3. QE löst keine aktuellen Konflikte***

Zwar kann durch den Prozess der Qualitätsentwicklung deutlich werden, wo welche Konflikte in der Gemeinde bestehen, die bearbeitet werden müssten. Der Ansatz selbst löst Konflikte jedoch nicht. Die Entscheidung, das Anliegende zu klären, bleibt bei den Konfliktbeteiligten.

## **5. Empfehlung des Lenkungskreises**

**Der Lenkungskreis empfiehlt aufgrund dieser Erfahrungen, Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden als unterstützendes Regelangebot für Kirchengemeinden in der Landeskirche vorzuhalten.**

Daraus würden aus den Erkenntnissen des Pilotprojekts nachstehende Folgeschritte resultieren:

- Das Handbuch ist zu überarbeiten: Von der noch einfacheren Darstellung des Grundansatzes (vgl. den Anfang dieses Berichts) über die Verfeinerung einiger Methodenerklärungen, bis hin zur Ergänzung des Handbuchs um viele praktische Beispiele – die nun ja reichlich vorliegen.

- Insbesondere der Zeitfaktor war für die QE-Teams belastend. Daraus resultierte der Vorschlag des Lenkungskreises, den Zeitraum, in dem zwölf verbindliche Schritte zu bewältigen sind, von anderthalb auf zwei Jahre auszudehnen.
- Die Durchführung zentraler Veranstaltungen hat sich als gut erwiesen. Für die Zukunft sollten inhaltliche Thementagen angeboten werden, die auch für andere Teilnehmende geöffnet werden, die sich mit Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden befassen.
- Um eine Ausweitung in die Fläche umsetzen zu können, ist ein tragfähiges Trainingskonzept für die Begleitung vor Ort zu entwickeln, das sich sowohl an ehrenamtlich als auch hauptamtlich Mitarbeitende richtet. Der Lenkungskreis nimmt hierfür ein deutliches Interesse bei den QE-Teams der Erprobungsphase und bei anderen Kirchengemeinden in der Landeskirche wahr.
- Es gibt Schnittstellen, deren Klärung als nächstes Etappenziel hilfreich ist: z.B. zu anderen landeskirchlichen Angeboten und Einrichtungen, die einen QE-Prozess mit Fachkompetenz gut unterstützen können. Eine weitere Schnittstelle besteht zur Visitation: Die Teilnehmenden des Pilotprojekts sehen – ebenso wie die Mitglieder des Lenkungskreises - eine große Chance darin, diese Schnittstelle zu analysieren und zu klären, wie Qualitätsentwicklung und Visitation gut zu verknüpfen sind.