

Die Qualität in meiner Kirche

Hanns-Lilje-Forum / 29.10.2008

1. Persönliche Vorstellung

- 52 Jahre, verheiratet, 4 Kinder, geb. in Ostfriesland
Reformierte Kirche / LaKi Gemeinde / Stadtmission / kenne die Lutherische Kirche auch durch AK, Frau ist Organistin, Fabi Kuratorium / Amt des Kirchenbeauftragten
- dafür ist Interesse am Kirchlichen Leben notwendig
- ich nehme Qualität wahr, teilweise wird auch auf einfachen Wegen viel geleistet, ich genieße Qualität und bin dankbar dafür
- Dank auch für die Einladung, einen Vortrag zu diesem Thema halten zu können (La Sup Gorka, kennen und schätzen gelernt)

2. Inhalt des Vortrages

- Keine wissenschaftliche Arbeit, Thema ist zwar im privaten Umfeld diskutiert, aber nur persönliche Ansichten: keine kirchliche Insider-Diskussion. Ich bin interessierte Laie und persönlich betroffen: Diese Einschränkung scheint aber durchaus gewollt gewesen zu sein, als man mich um meine Meinung bat. Ihr gutes Recht ist, nach dem Paulinischen Grundsatz zu handeln, nämlich: "alles zu prüfen und das Gute behalten".
- Basis des Vortrages sind meine Eindrücke von Kirche und meine Erfahrungen mit Qualität bei Volkswagen.
- Ich werde kurz über Qualitätsmanagement bei Volkswagen sprechen, um dann der Frage zur Übertragbarkeit, bzw. Vergleichbarkeit und der Notwendigkeit von Qualität in der Kirche nachzuge-

hen. Ein weiterer Schwerpunkt werden die Kriterien der Qualität und die Maßnahmen zur Qualitätssteigerung sein.
Keine Erklärung zur Finanzkrise und VW-Aktie.

3. Qualität bei Volkswagen

Definition vorweg: Grad, in dem Merkmale, Zustände von Produkten oder Dienstleistungen, definierte Anforderungen erfüllen; seien sie explizit definiert oder implizit erwartet.

Die Planung, Steuerung, Kontrolle, um Qualität zu erreichen, nennen wir Qualitätsmanagement.

Die Frage nach der Notwendigkeit von "Q" stellt sich bei der Autoindustrie schon lange nicht mehr. Die Konkurrenz ist groß. Ebenso sind es die Erwartungen der Kunden. Wir können uns Nicht-Qualität nicht leisten, wenn wir Autos verkaufen wollen, evtl. sogar zu einem höheren Preis verkaufen wollen, müssen wir in Q investieren. Nur Qualität setzt sich durch!

Daraus ergeben sich für einen Autokonzern weitreichende Konsequenzen - der Vorstand verabschiedete eine Qualitätspolitik mit folgender Philosophie: "Mit exzellenten Produkten und Dienstleistungen will der Volkswagen Konzern seine Kunden auf der ganzen Welt begeistern. Wir stellen die Erwartungen unserer externen und internen Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns. Maßstab für den Erfolg ist dabei die Zufriedenheit der Kunden mit unseren Leistungen und ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Für VW ist die wettbewerbsüberlegene Qualitätsleistung der Schlüssel, um langfristig überragende Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Wir alle bestimmen die Q und den Erfolg unserer Leistungen. Durch aktive Beteiligung fördern wir qualifizierte und eigenverantwortlich handelnde MitarbeiterInnen."

Ein Qualitäts-Managementsystem ist bei VW eingeführt, dessen Einhaltung durch Zertifizierung regelmäßig nachgewiesen werden muss, auch um in den verschiedenen Ländern den gesetzmäßigen Marktzugang zu erhalten.

Zu einem Qualitätsmanagement-System gehören insbesondere definierte, gemeinsame Qualitätsziele, Kundenbefragungen, Beschreibung und Standardisierung von Prozessen und Abläufen, Gremien, die entsprechende Entscheidungen treffen und Mitarbeiter, die all das umsetzen. Es soll kein Vortrag über Q bei Volkswagen sein, nur noch ein paar Zahlen zur Verdeutlichung:

Von mehr als 300.000 Mitarbeitern wird täglich Qualitätsarbeit erwartet. Mehrere Tausend davon sind ausschließlich mit dem Thema Q beschäftigt (wir verlieren jährlich Kunden an Weltbewerber, weil wir deren Qualitätsansprüche nicht erfüllen konnten).

Für Volkswagen ist Q also ein ganz wichtiges Thema!

Was hat das nun mit der Kirche zu tun?

4. Qualität in der Kirche

4.1 Notwendigkeit von Qualität

So eindeutig Q für die Automobilindustrie ist, so wenig eindeutig ist es für die Kirche. Man kann nicht einfach alles übertragen.

Die Kirche ist kein Wirtschaftsunternehmen im üblichen Sinne, stellt keine Produkte her, ist vielleicht mit einem Dienstleistungsunternehmen vergleichbar, aber verkaufen tut sie nichts und Konkurrenz im üblichen Sinn hat sie auch nicht. Sie hat nur den Auftrag, ein Geschenk zu vermitteln, nämlich das Evangelium. Dieses Geschenk ist durch Q von Menschen nicht zu verbessern. (hier könnte der Vortrag zu Ende sein)

Man sollte doch denken, die Menschen gehen zur Kirche, um ihren Glauben zu leben und dieses Geschenk anzunehmen, egal welche Q geboten wird. Die Q in der Kirche ist also nicht entscheidend? Weshalb wird dann über Q geredet? Weshalb die Einladung? Ist es etwa nur ein Modethema?

So einfach kann man es sich nicht machen:

1. Ich als zahlendes Kirchenmitglied erwarte qualitative Leistungen.
2. Geht man davon aus, dass z. B. ein großer Teil der Kirchenbesucher (außer mir und Ihnen) wegen der Begleitrituale in die Kirche kommt, die etwas erleben wollen, etwas davon haben wollen, dann erscheint das Thema in anderem Licht und dann ist die Q eine wichtige Voraussetzung, Menschen zu gewinnen, sodass der Heilige Geist wirken kann.

Und dann ist Q nicht nur ein Modethema, sondern vielleicht eine Überlebensfrage für manche Gemeinden.

Der Erfolg der Kirche ist m. E. nicht die Güte/Qualität eines Produktes und seiner Absatzchancen, sondern die Güte und das Gelingen von Prozessen der Begegnung mit dem Evangelium.

Die Erfahrung des Kämmerers aus dem Morgenland, dass es "mehr gibt, als ich verdienen kann", dass ich auch "als Sünder akzeptiert bin", dass "ich ein geliebter Mensch bin", hat die Kirche auch den heutigen Zeitgenossen zu vermitteln.

Aber die bisherigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich geändert

- Tradition hat an Wert verloren, war früher selbstverständlich
- Christliche Religion hat keine Dominanz mehr, andere treten daneben

- Ansprüche sind gestiegen, kritischer, mit hohem Unterhaltungsanspruch, Worte werden nicht gehört, weil sie aus dem Mund des Pastors kommen, sondern wenn sie gut sind
- Menschen wollen sich nicht mehr festlegen, entscheiden

Nun ist Q in der Kirche sicher kein Allheilmittel, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Q hat auch keine geistliche Dimension. Eine von Menschen gemachte Q kann die Kirche nicht erhalten, sondern Gott allein. Aber Q ist ein durchaus geeignetes Mittel, um das Wesentliche vorzubereiten. Q ist nicht alles, aber es erleichtert, es führt hin, ist notwendig, um Erfolg zu haben, um Menschen zu erreichen.

Qualität ist aber auch im Kleinen notwendig: Q soll Steine/Hemmnisse aus dem Weg räumen, Menschen sollen nicht an Unwichtigem Anstoß nehmen

⇒ nur Qualität setzt sich durch, auch in der Kirche!

Und ich gehe davon aus, dass Gott von seinem Bodenpersonal Qualität erwartet.

4.2 Welche Qualität

Wenn wir die Notwendigkeit von Q in der Kirche für die Zukunftsfähigkeit bejahen, stellt sich die Frage, was soll qualitativ gut sein? Von welcher ! reden wir? Q hat viel mit Inhalt zu tun.

"Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?" fragte Alice im Wunderland. "Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest.", sagte die Katze. "Ach, wohin ist mir eigentlich gleich", erwiderte Alice. "Dann ist es auch egal, wie du weitergehst", sagte die Katze.

Von Mark Twain ist das Zitat überliefert: "Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen."

Was ist unsere Vision, unser Ziel, unser Auftrag? Wie soll meine Kirche, meine Gemeinde in zwei, in fünf, in zehn Jahren aussehen?

Wer ist der Kunde/Auftraggeber?

- Gemeindemitglieder (die Engagierten, die Anspruchsvollen, die Intelligenten, die Einfachen)
- Die Außenstehenden / die zu Missionierenden
- Gott/die Bibel (unabhängig, was die Besucher wünschen)

ich bin mir da nicht sicher

Wonach richten wir uns aus?

- Was ist eine Kann-/Muss-Fertigung (Kerngeschäft/andere)?
- UniqueSellingPoint? Was macht die Kirche/Gemeinde einzigartig?
- Wer legt das fest (Pastor mit seiner persönlichen Auffassung und seinen Fähigkeiten, Kirchenrat, Bischof)?

Diese Fragen muss insbesondere jede Gemeinde für sich beantworten. Sie müssen aber auch gestellt werden. Einige Fragen sind m. E. leicht zu beantworten. Im Zentrum der Arbeit kann nur die zeitgemäße und öffentliche Wahrnehmung des christlichen Auftrages stehen: Die Bezeugung des Evangeliums in Wort und Tat, d. h. die christliche Botschaft von der Liebe Gottes, inkl. praktizierter Nächstenliebe und die Erfahrungsbarmachung von Gemeinschaft. Das ist das primäre, was Kirche von anderen Organisationen unterscheidet.

Die Inhalte sind unaufgebbar und müssen für alle, die in der Gemeinde Verantwortung tragen, verbindlich sein. Mit dieser Profilierung (in der

Wirtschaft heißt das Markenname/Brand) ist die Kirche einzigartig, nicht beliebig, macht sie wertvoll.

Dieses Licht nicht unter den Scheffel stellen, sagen, was sie ist und was nicht, auch wenn man akzeptieren muss, Anstoß zu sein.

Andere Fragen sind weniger eindeutig, bzw. von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich zu beantworten und hängen z. B. von der Mitglieder-/Besucherstrukturen oder von den Stärken und Schwächen der Gemeinde/der Mitarbeiter ab.

Wenn man mich fragt "Was treibt Dich in deine Kirche?", kann ich sagen: Ich erwarte anspruchsvolle Predigten und gute Gemeinschaft. Christliche Botschaft im gesellschaftlichen Kontext, angesprochen, herausgefordert sein, aktuelle Themen aufgreifend, ggf. Trostspenden, musikalische Begleitung auf hohem Niveau. Zusätzliche zielgruppenspezifische Angebote, besonders auch für meine Kinder. Das erwarte ich.

Diese Erwartungen werden von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich sein. Notwendig ist aber unbedingt die Diskussion darüber, was erreicht werden soll, was als Erfolg angesehen wird, ob und wie dieser Erfolg erreicht werden kann und evtl. messbar ist.

- Welche theologischen Standards haben wir? Kann man sie beschreiben und operationalisieren?
- Was wollen wir mit welchen Maßnahmen erreichen?
- Welche Qualitätsstandards wollen wir uns setzen?
- Wollen wir Q messen und wie?
- Wer ist für was zuständig?

Die Fragen sind vielleicht ungewohnt, aber nur vorher formulierte Ziele ermöglichen Erfolge.

Unterstützen können dabei extern moderierte Workshops mit allen verantwortlichen Mitarbeitern (Bsp. Fabi Wolfsburg)

4.3 Messkriterien für Qualität

In Abhängigkeit der Diskussionsergebnisse sind auch die Messkriterien und Maßstäbe je Gemeinde unterschiedlich. Einige Beispiele können sein:

- Profil ist geschärft und bekannt
- Anzahl der positiven Rückmeldungen, bzw. sogar positive Antworten von Befragungen zu kirchlichen Angeboten
- Entwicklung der Mitglieder- bzw. Besucherzahlen, bzw. Anzahl neuer Besucher
- Taufquote
- Anzahl der Menschen, die den Glauben entdecken
- Durchschnittsalter der Besucher, bzw. dessen Entwicklung
- Anzahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter
- Anzahl der Begegnungsmöglichkeiten/Gruppen/Angebote
- Unterschiedliche Zielgruppen werden erreicht
- Warteliste Kindergarten / zufriedene Eltern
- Internetseite ist gepflegt und aktuell, gleiches gilt für den Schaukasten
- Äußeres Ambiente / Erscheinungsbild passt
- Nachlässig gestaltete Angebote werden nicht mehr akzeptiert

4.4 Maßnahmen zur Qualitätssteigerung

Wenn Ziele und Ausrichtung der Gemeinde klar sind, muss Q zum Regelthema gemacht werden. Problembewusstsein schaffen: Welche Konsequenzen hat eine geringe Q?

Qualitätsbewusstsein fördern: Warum wollen wir Mindeststandards erreichen Stärken und Schwächen analysieren, Stärken ausbauen, Schwerpunkte setzen, Schwächen korrigieren, ggf. fallen lassen, Lernfähigkeit entwickeln, best practices übernehmen, was läuft in anderen Gemeinden gut? Standards festlegen für Kernprozesse, Q kontrollieren und dokumentieren, Zielvereinbarungen festlegen. Dabei ist mir bewusst, dass all das schwer in die Praxis umsetzbar ist, auch in der Wirtschaft ist das so.

Was macht Qualität?

Hinter der Erreichung von Q stehen immer Menschen und einer ganz besonders, der Pastor.

Meines Erachtens hängt Qualität/Erfolg (was Menschen beeinflussen können) zu 80 % vom Management ab, sprich vom Pastor (Allround-Talent). Präsentant, Kontaktperson, Integrationsperson für die Jungen wie für die Alten, Führungskraft, Mitarbeiter, Redner, Tröster, Entertainer, Motivator (auch der eigene!).

Der Pastor muss sein Amt ausfüllen können, er braucht viele Fähigkeiten, denn die Bindung der Menschen zur Kirche erfolgt über ihn, er gibt der Institution ein Gesicht (neben dem des Bischofs/Landesbischofin). Das Evangelium wird für so gut gehalten, wie der Pastor, der es predigt. Einwand: Wie soll das alles gehen, wenn gespart werden muss, wenn wir immer weniger Pastoren immer mehr Aufgaben geben?

Antwort 1: Verlagerung von Aufgaben und Diensten auf andere Mitarbeiter, Pastor kann und soll nicht alles allein machen (Gemeindefreiwiliger, nicht Konsumenten), nicht jeden Ausschuss mit dem Pastor besetzen. Ehrenamtliche können den Pastor

so entlasten, dass er sich vor allem auf seine missionarischen Aufgaben- und Führungsaufgaben konzentrieren kann.

Antwort 2: Bei reduzierten Einnahmen Anzahl der Pastorenstellen mindestens konstant halten, zu Lasten anderer Stellen. Ich als Kunde erwarte von der Institution Kirche, dass sie bei knappen

Ressourcen ihre Prioritäten zugunsten der Stellen setzt, die direkt mit den Menschen arbeiten.

Gute Mitarbeiter sind schwer zu finden. Wie die Qualität der Ausbildung ist, kann ich nicht beurteilen, notwendig erscheint mir aber eine Qualität, die weniger theoretisch, sondern die mehr praxisorientiert, mehr persönlichkeitsbildend, stärker begleitend ist.

Auswahl von Pastoren: Nur eigene Landeskirche oder auch andere. Alle Ausgebildeten oder nur die Geeigneten. Die anderen brauchen anderswo eine Arbeitsstelle (z. B. bei VW oder bei Beratungsfirmen).

Wen hat Jesus ausgesucht?

Jünger: keine formale Qualifikation, aber engagiert, mit dem Herzen dabei, von der Sache überzeugt, Jesus und seinen Zielen gefolgt, klare Prioritäten gesetzt (kann nur vermitteln, von dem ich selbst überzeugt bin).

Bei Volkswagen "Benzin im Blut", d. h. engagiert sein, bzw. umgekehrt: "der Fisch beginnt vom Kopf her zu stinken", "80 % der Probleme beruhen auf Managementfehlern".

Manager und Pastor ist verantwortlich (auch bei noch so vielen weiteren Mitarbeitern).

Wir versuchen, die richtige Auswahl mit Assessments/Auswahlverfahren zu unterstützen, dabei ist die Erfolgsquote

30 % bei Einsteigern und

50 % beim Managemententscheidungen

Zusätzlich ist für Führungskräfte der Erwerb einer Führungslizenz notwendig, d. h. Qualifizierung mit anschließender Prüfung in Sachen Mitarbeiterführung. Wenn wir dann einen guten Pastor ausgewählt, bzw. in unserer Gemeinde haben, muss er unterstützt werden:

- Angemessene Vergütung, Grundgehalt plus Honorierung besonderer Leistungen ("die Besten in die Kirche/Theologie") – Selbstmotivation ist schwierig auf Dauer.
- Faire Beurteilungskultur, Zielvereinbarungen, regelmäßige Feed-back-Gespräche der positiven Art (d. h. Kirchenrat oder Sup./Kollegen müssen Gegenüber bzw. Korrektiv sein) bis hin zu 360°-Analyse/Selbstbild = Fremdbild.

Konsequenzen für die Guten und für die weniger Guten?

→ Weiterbildung – Pastor stärken und ihn sicher machen im Glauben, im Grund seines Arbeitens.

- Gesagtes trifft grundsätzlich auch auf Leiterin des Kindergartens, des Diakonisches Werkes, der Familienbildungsstätte, der Beratungsstelle zu. Auch diese Einrichtungen brauchen gute Leute und müssen eindeutig erkennbar sein (Schärfung des Profils, der christlichen Sprach- und Auskunftsfähigkeit und geistigen Heimat)
→ Überzeugte Pastoren, glaubenwürdige Erzieherinnen, engagierte Pfleger.

Eine wichtige Anregung ist sicherlich auch die Einführung einer Art von Qualitätsmanagement, sodass nicht alles nur von Aktionismus und Zufälligkeiten abhängig ist, mal mehr oder weniger umgesetzt wird, evtl. aus den Augen verloren wird. Es braucht ein Konzept, das operationalisiert werden muss. QM klärt, wer ist für was zuständig, wie sollen die Prozesse laufen, was passiert mit dem zur Verfügung stehenden Geld. Man erreicht ein gemeinsames Prozessverständnis und erkennt Schwachstellen, individuelle Ziele einzelner Mitarbeiter werden veröffentlicht, ggf. korrigiert, standardisierte Kernprozesse entlasten Mitarbeiter und machen sie sicherer.

Verzichten kann man dabei getrost auf ein zentral eingeführtes Qualitätsmanagement mit Zertifizierung, denn die ist in der kirchlichen Struktur nicht durchsetzbar. Das kann nur der von der Sinnhaftigkeit eines Qualitätsmanagements überzeugter Pastor vor Ort.

Weitere Vorschläge zur sicherlich individuell empfundenen Qualitätssteigerung, die nicht neu sind:

- die verbesserte Nutzung neuer Kommunikationswege
- Predigt-Nachgespräche/Kirchenkaffee zur Förderung der Gemeinschaft
- das persönliche namentliche Begrüßen aller Besucher mit der entsprechenden Wertschätzung/Wohlfühleffekt, wo immer möglich
- eine gute Akustik / Musikanlage (Sister Act / Nina Kempf), Abbau von Schwellen
- usw., es lassen sich sicherlich weitere Vorschläge finden, aber ich möchte hier abbrechen...

Wie können wir das alles schaffen, uns sind natürliche Grenzen gesetzt? Wir leben mit der Diskrepanz, dass die Kirche einerseits Gotteswerk ist,

andererseits wird sie umgesetzt als Menschenwerk mit all seinen Schwächen.

Aus dieser Erkenntnis und als Zusammenfassung des Vortrags gibt es meines Erachtens zwei Schlussfolgerungen:

1. In dem Menschenwerk steckt noch viel Potenzial zur Qualitätssteigerung der gesamten kirchlichen Arbeit. Notwendig ist eine entsprechende Auseinandersetzung mit dem Thema in den kirchlichen Gremien vor allem in den Gemeinden vor Ort und eine konsequente Umsetzung der Maßnahmen.
2. Da sie auch Gotteswerk ist, bin ich zuversichtlich, dass Gott seine Kirche und seine Leute nicht fallen lässt. Wir dürfen bei all unseren Mühen auch das Thema Q vertrauensvoll in seine Hände legen.