

B e r i c h t

des Landeskirchenamtes

betr. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Regionen;

ein Projekt in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

Hannover, 17. Mai 2016

In der Anlage übersenden wir der Landessynode den Bericht des Landeskirchenamtes betr. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Regionen; ein Projekt in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

Das Landeskirchenamt  
Dr. Springer

Anlage

Anlage

Die 24. Landessynode hatte während ihrer X. Tagung in der 53. Sitzung am 15. Juni 2012 im Zusammenhang mit der Verhandlung über den Bericht des Ausschusses für Theologie, Kirche und Mission betr. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden (Aktenstück Nr. 103) auf Antrag des Ausschusses folgende Beschlüsse gefasst:

- "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."*

(Beschlussammlung der X. Tagung der 24. Landessynode Nr. 2.4)

## I.

## Das Projekt "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden und Regionen"

In den Jahren 2008 und 2009 wurde von einer Arbeitsgruppe das Pilotprojekt "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden, Regionen und Kirchenkreisen" entwickelt. Vorausgegangen war eine gründliche Prüfung, ob vorhandene Konzepte des Qualitätsmanagements, vor allem aus dem Bereich der Industrie, aber auch der Bildungsarbeit, auf kirchliche Strukturen und kirchliche Arbeit übertragbar wären. Als diese Prüfung negativ ausfiel, wurde ein eigenes "Handbuch für Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" erarbeitet. Leitmotiv der Prüfung und der Entwicklung war der paulinische Satz "Prüfet alles und das Gute behaltet" (1. Thess. 5,21).

Beteiligt waren damals Vertreter und Vertreterinnen aus dem Haus kirchlicher Dienste, der Heimvolkshochschule Loccum, der Landessynode sowie dem Landeskirchenamt mit der Stabsstelle Fundraising und dem damaligen Dezernat 13.

An einem ersten Pilotprojekt nahmen 13 Kirchengemeinden und eine Region in einem Kirchenkreis teil. Dieses Pilotprojekt hatte zum Ziel, praktische Erfahrungen mit dem neuen Instrument der Qualitätsentwicklung in der Kirche zu sammeln, den Grundansatz und das methodische Handwerkszeug auszuprobieren und zu überprüfen und herauszufinden, welche Schritte in welchen Zeiträumen für Kirchengemeinden realisierbar sind. Das Fazit des damaligen Lenkungskreises und der beteiligten Kirchengemeinden war

durchgängig positiv. Der für die Landeskirche entwickelte Grundansatz einer systematischen Qualitätsentwicklung wurde als hilfreich, unterstützend und umsetzbar erfahren.

Im Juni 2012 wurden die Ergebnisse des Pilotprojektes der 24. Landessynode vorgestellt und von dieser ebenfalls positiv bewertet. Die Landessynode bat das Landeskirchenamt, zur Fortführung dieses Projektes für fünf weitere Jahre die Mittel zur Verfügung zu stellen. Dieser Bitte wurde insofern entsprochen, als die notwendigen Personal- und Sachkosten in die nachfolgenden Haushalte aufgenommen wurden.

Die für die Landeskirche entstehenden Kosten belaufen sich bislang auf 60 000 Euro (Sachkosten und 0,5 Stelle Projektleitung) jährlich. Innerhalb des Projektes arbeiten punktuell Gemeindeberater und Gemeindeberaterinnen mit. Seit Beginn haben an dem Projekt in der Pilotphase und drei weiteren Durchgängen insgesamt 36 Kirchengemeinden und Regionen teilgenommen: Elf aus dem Sprengel Hannover, drei aus dem Sprengel Hildesheim-Göttingen, neun aus dem Sprengel Lüneburg, drei aus dem Sprengel Osnabrück, fünf aus dem Sprengel Ostfriesland-Ems und fünf aus dem Sprengel Stade. Für einen weiteren Durchgang ab Herbst 2016 liegen inzwischen 15 Anmeldungen vor, weitere Kirchengemeinden haben Interesse signalisiert.

## II.

### Der Prozess der Qualitätsentwicklung (QE)

Es hat sich bewährt, dass nicht die ganze "Organisationseinheit" Kirchengemeinde Gegenstand des Qualitätsentwicklungsprozesses war. Vielmehr hat sich jede Kirchengemeinde, die sich beworben hat, auf ein oder zwei Teilbereiche ihres Handelns oder ihrer Organisation konzentriert und diese zum Gegenstand des Prozesses gemacht. Es wurden mehrfach z. B. die Beziehung Leitung und Mitarbeitende, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising sowie das Verhältnis von Gruppen und Kreisen zur Gesamtgemeinde und auch das Projektmanagement in der Kirchengemeinde zum Thema des Qualitätsentwicklungsprozesses gemacht, aber auch die Leitbildentwicklung und Erstellung eines Organigramms bei gleichzeitiger Klärung von Zuständigkeiten in der Gemeindeleitung.

Unabdingbare Voraussetzung einer Bewerbung war von Anfang an, dass für die Teilnahme die Zustimmung des Kirchenvorstandes vorlag. In den teilnehmenden Kirchengemeinden wurde dann ein je eigenes Qualitätsentwicklungsteam (QE-Team) vom Kirchenvorstand mit der Durchführung beauftragt. Zu diesem Team sollten Mitglieder des Kirchenvorstandes und des Pfarramtes gehören, dazu Ehrenamtliche und ggf. weitere beruflich Mitarbeitende. In einigen QE-Teams haben Ehrenamtliche mitgearbeitet, die

berufliche Erfahrungen mit Qualitätsmanagement hatten und diese Kompetenz einbringen und sich auf diesem Weg ehrenamtlich engagieren konnten.

Die Mitglieder der Teams aus den Kirchengemeinden nehmen an neun zentralen Veranstaltungstagen teil, bei denen sie in die Methodik der Qualitätsentwicklung eingearbeitet, mit dem Handbuch vertraut und für ihre Rolle als QE-Beauftragte qualifiziert werden. Hier wird unter Beratung des Leitungsteams sowie der anderen Teilnehmenden ein Projektplan für die je eigene Kirchengemeinde entwickelt, der dann in Absprache mit dem jeweiligen Kirchenvorstand umgesetzt wird. Als wichtig hat sich erwiesen, dass der Kirchenvorstand regelmäßig über den Projektverlauf informiert wird. Um den Austausch zu gewährleisten, einen verlässlichen Zugriff auf alle Unterlagen und Dokumentationen zu haben und auch zwischen den zentralen Veranstaltungen in Kontakt zu sein, haben alle Mitglieder der Teams Zugriff auf eine gemeinsame Internetplattform, die seit dem Jahr 2015 unter "intern-e" eingerichtet worden ist.

Während des gesamten Projektverlaufs erhalten die Projektteams in den Kirchengemeinden bis zu fünf Beratungen vor Ort. Diese werden durchgeführt durch ein Team von Beraterinnen und Beratern, die auch an der Gestaltung der zentralen Veranstaltungen beteiligt sind. Neben der Leiterin des gesamten Projektes und den Leitern des Arbeitsfeldes Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung und des Fachbereichs 1 im Haus kirchlicher Dienste waren das überwiegend Gemeindeberater und Gemeindeberaterinnen. Sie beraten die QE-Teams in den Kirchengemeinden alleine und ggf. auch im Zweierteam mit einer Dauer von drei bis sieben Stunden.

Die intensive Schulung und Begleitung der QE-Teams in den Kirchengemeinden hat u. a. auch dazu geführt, dass alle Gemeinden in den Abschlussveranstaltungen geäußert haben, auch nach Abschluss des Projektes in ihrer Kirchengemeinde weiterhin mit dem Instrument der Qualitätsentwicklung weiterarbeiten zu wollen und neue Arbeitsfelder dafür in den Blick zu nehmen – und sie sich dazu auch ohne weitere Begleitung in der Lage sehen.

Zum Abschluss eines Projektdurchganges stellen alle Teams den Prozess in ihrer Kirchengemeinde dar. In einem Kolloquium werden die Stärken und Schwächen analysiert. Zu der abschließenden Präsentation der Ergebnisse wurden auch die Superintendenten und Superintendentinnen des jeweiligen Kirchenkreises sowie Mitglieder der Landessynode eingeladen.

## III.

## Ergebnisse und Einsichten aus den beteiligten Gemeinden

1. Neben der grundsätzlichen Offenheit für – freiwillige – Veränderungsprozesse und dem Mut zur Veränderung werden als Erfolgsbedingungen einer gelingenden Qualitätsentwicklung genannt:
  - Wichtig ist die klare Beauftragung des QE-Teams durch den Kirchenvorstand und die kontinuierliche Information von Kirchenvorstand und Pfarramt durch das Team
  - Auch andere Beteiligte oder Betroffene in der Kirchengemeinde sind regelmäßig über das QE-Projekt und die Projektfortschritte zu informieren (Gruppen, ehrenamtlich Mitarbeitende und ggf. die Gemeindeöffentlichkeit)
  - Je konkreter das Projekt, das in der Qualitätsentwicklung bearbeitet werden soll, beschrieben ist, desto größer sind die Erfolgchancen
  - Eine möglichst "breite" Aufstellung des QE-Teams ist für die Arbeit förderlich, d. h. Verantwortliche aus der Gemeindeleitung, Menschen unterschiedlichen Alters, Frauen und Männer, auch Ehrenamtliche, die bislang wenig oder nicht in der Gemeinde mitgearbeitet haben
  - "Langer Atem" für Veränderungsprozesse, verbunden mit der Bereitschaft, auch Verzögerungen und ggf. Rückschläge in Kauf zu nehmen
  - Kontinuierlicher Austausch und Vernetzung mit QE-Teams aus anderen Kirchengemeinden
  - Neben aller Arbeit auch die Erfolge feiern.
  
2. Als Grenzen für Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden werden beschrieben:
  - QE ist keine Instrument für die Bearbeitung aktueller Krisen und Konflikte
  - QE eignet sich nicht zur Begleitung von Regionalisierungsprozessen, sondern kann – wenn Grundsatzentscheidungen getroffen sind – zur Strukturierung und Verbesserung der Arbeit genutzt werden. z. B. für klar umrissene Teilbereiche wie Öffentlichkeitsarbeit, Gebäudemanagement, Zusammenarbeit von Gremien.
  
3. Als Ergebnis und Gewinn für die jeweilige Kirchengemeinde wird von den Mitgliedern der QE-Teams beschrieben:
  - In der gemeindlichen Arbeit und in der Kirchengemeinde wird Transparenz hergestellt

- Es werden Leitlinien geschaffen und Prozesse so strukturiert und organisiert, dass für Ehren- und Hauptamtliche Orientierung und Verhaltenssicherheit entsteht
- Leitung wird bewusster wahrgenommen – von beiden Seiten
- Die Außenwirkung der Kirchengemeinde wird verbessert und das "Wir-Gefühl" in der Gemeinde wird verstärkt
- OE erfordert hohen Aufwand und macht viel Arbeit – und hat einen hohen Nutzen, der schon im Vollzug und nicht erst nach Abschluss sichtbar wird.
- OE ist zunächst ein Projekt – daraus kann eine Haltung werden, die die Arbeit in einer Kirchengemeinde nachhaltig verändert.

#### IV.

#### Empfehlungen an die Landessynode und das Landeskirchenamt

Aufgrund der Auswertung der bisherigen Projektkurse, der Empfehlungen von den beteiligten Kirchengemeinden und der Beratungen zwischen der Projektleitung, dem Arbeitsfeld Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung im Fachbereich 1 des Hauses kirchlicher Dienste, der Leitung des Hauses kirchlicher Dienste sowie der zuständigen Referate im Landeskirchenamt werden folgende Empfehlungen ausgesprochen:

1. Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden hat sich in den bislang vier Durchgängen des Projektes als wirksames Instrument der Gemeindeentwicklung erwiesen und sollte aufgrund der gewonnenen Erfahrungen unbedingt fortgesetzt werden.
2. Die Beteiligung an dem Projekt "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" war bislang freiwillig und sollte auf jeden Fall freiwillig bleiben.
3. Bislang ist "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" ein von der Landessynode beschlossenes Projekt, das organisatorisch und haushaltstechnisch dementsprechend konstituiert ist. Die 24. Landessynode hatte das Landeskirchenamt gebeten, die Mittel für dieses Projekt bis zum Jahr 2017 zur Verfügung zu stellen. Ein neuer Kurs könnte Ende des Jahres 2016 beginnen, dafür liegen mehr als ausreichend Bewerbungen für eine Teilnahme vor. Da die Überarbeitung des Projektdesigns die Verkürzung von zwei auf eineinhalb Jahre vorsieht, würde ein neuer Durchlauf Mitte des Jahres 2018 enden. Dem Landeskirchenamt und der Landessynode wird empfohlen, die Mittel für die Durchführung eines weiteren Durchganges bis zu dem Termin zur Verfügung zu stellen.
4. Das Jahr 2017 soll genutzt werden um zu überprüfen, ob aus einem Projekt ein reguläres und auf Dauer gestelltes Angebot für Kirchengemeinden werden soll.

5. Der Empfehlung aus dem Kreis der Leiter und Leiterinnen der Kirchenämter, auch einen Kurs für "Qualitätsentwicklung in Kirchenämtern" zu entwickeln und durchzuführen, sollte nicht entsprochen werden. Es gibt eine Reihe von QE-Modellen für Verwaltungsstellen und -einheiten. Der Aufwand, dafür ein kircheneigenes Handbuch zu entwickeln, scheint zu groß und zu aufwendig.
6. Geprüft werden soll allerdings in nächster Zeit – möglichst bis zu den Haushaltsberatungen –, ob ein Pilotkurs "Qualitätsentwicklung in Kirchenkreisen" entwickelt und durchgeführt werden soll. Zu ausgewählten Aspekten der Grundstandards könnte das vorhandene Handbuch für Kirchengemeinden erweitert und angepasst werden, wobei die grundsätzliche Vorgehens- und Arbeitsweise übertragbar ist. Konkrete Handlungsfelder für ein solches Pilotprojekt könnten z. B. sein: Die Zusammenarbeit von Kirchengemeinde-, Einrichtungs- und Sonderseelsorge, Verwaltung und Gremienarbeit mit Ehrenamtlichen, die Zusammenarbeit von Gemeindesekretariaten und Kirchenamt.
7. Wenn das Projekt "Qualitätsentwicklung in Kirchengemeinden" fortgeführt und ggf. um ein Projekt "Qualitätsentwicklung in Kirchenkreisen" ergänzt wird, ist auf jeden Fall eine stärkere Verbindung zur Visitation herzustellen. QE bietet gute Aspekte für die Vorbereitung der Visitation und der Bilanzierung der eigenen Arbeit. QE bietet gute Instrumente für die Weiterarbeit anhand der Erkenntnisse aus der Visitation und zur Umsetzung der Zielvereinbarungen. QE sollte deshalb u. a. im Handbuch für Visitation neben anderen Beratungsformen und Konzepten für die Gemeindeentwicklung aufgeführt und gesehen und von den Visitatoren und Visitatorinnen im Visitationsbericht und in den Zielvereinbarungen als mögliches Instrument der weiteren Arbeit in der Kirchengemeinde empfohlen werden.