

**QUALITÄTSENTWICKLUNG
IN DEN VERWALTUNGEN DER EKHN**

Qualitätsentwicklung? Ist das nicht wieder nur eine von vielen beliebigen neuen Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre, die für gutes Geld angeboten werden?

Geht es dabei nicht wieder nur um das Ziel einer reinen Effizienzsteigerung, das zu einer Kirche überhaupt nicht passt und daher in der Umsetzung nur unnötigen Zusatzaufwand verursacht? So etwas ist doch nur geeignet für gewinnorientierte Unternehmen, schafft keinen Mehrwert und ist unnötiger Zusatzaufwand.

So oder so ähnlich lauten kritische Anfragen, die auch in der EKHN häufig an die Qualitätsentwicklung gerichtet werden. Das Qualitätsmanagement ist ein Steuerungsansatz, der mittlerweile seit Jahrzehnten in Organisationen genutzt wird. In dieser Zeit hat sich das Verständnis von Qualität stetig weiterentwickelt. Auch viele Unternehmen haben erkannt, dass sich Qualität nicht alleine an Kostenoptimierung festmachen lässt. Im Vordergrund steht heute vielmehr der Leitgedanke, das, was eine Organisation befähigt für ihre Kunden, Mitglieder und Mitarbeitenden nutzenstiftende Leistungen bzw. Ergebnisse bereit zu halten, nicht unabhängig voneinander betrachtet werden darf, sondern vielmehr ganzheitlich aufeinander bezogen sein muss.

Die Art und Weise, wie die Leitungsstrukturen einer Organisation und die Personalentwicklung gestaltet werden, hat in gleicher Weise Einfluss auf die Qualität einer Organisation wie die Frage, ob und welche Zielsetzungen definiert und arbeitsteilige Prozesse nach transparenten Kriterien gestaltet werden. Um alle Faktoren im Blick zu behalten, bedarf es eines von der Beteiligung aller Mitarbeitenden getragenen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozesses. Die langjährige Erfahrung in der Umsetzung zeigt, dass ein solches Verständnis nur mit Geduld und Beständigkeit in der Anwendung erreicht werden kann. **Insofern gilt auch für die Qualitätsentwicklung die Lebensweisheit: Gut Ding will Weile haben!** Qualität kann daher auch nicht durch externe Berater oder Sonderbeauftragte hergestellt werden, sondern geht uns alle an!

Das Ziel der Qualitätsentwicklung in den Verwaltungen ist es, die Dienstleistungen für die Mitglieder in einer hervorragenden Güte erbringen zu können. **Die Arbeit wird dabei regelmäßig in den Blick genommen und entsprechend weiterentwickelt.**



Die dazu notwendige methodische Grundlage bildet das Qualitätsmanagementmodell Common Assessment Framework (CAF). Dieses Modell wurde auf europäischer Ebene speziell für die

Anwendung in öffentlichen Verwaltungen konzipiert und ist daher auch für die Anwendung in kirchlichen Verwaltungen in besonderer Weise geeignet. Im Mittelpunkt dieses Modells steht die Selbstbewertung der jeweiligen Verwaltung.

Auf europäischer Ebene wurde im Rahmen von CAF in den letzten Jahren zur Erweiterung der internen Selbstbewertung ein externes Feedback entwickelt. Seit 2013 besteht diese Möglichkeit auch in Deutschland. Die durch Auditoren stattfindende Organisationsanalyse ist eine Bereicherung der Selbstbewertung. Die Kirchenverwaltung hat dieses Verfahren durchlaufen und empfiehlt es auch ihren regionalen Verwaltungen.

Ein entscheidendes Kriterium für die Anlehnung an CAF war die Offenheit des Modells für Veränderung, für die Beteiligung aller Interessengruppen und für eine inhaltliche Ausrichtung der Qualitätsarbeit.

Warum fällt aber die kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität in der alltäglichen Praxis trotzdem so schwer, obwohl doch alle Beteiligten grundsätzlich ein Interesse daran haben „Gutes beizubehalten, weniger Gutes weiter zu entwickeln“?

Weil es zahlreiche Hürden zu überwinden gilt: Mitarbeitenden fehlt es z. B. oft an Einarbeitung oder notwendigen Informationen, Arbeitsabläufe sind nur unzureichend definiert und kommuniziert. Zudem ist der Arbeitsalltag mittlerweile von einem Wechsel zwischen Routine und neuen Herausforderungen gekennzeichnet. Permanenter Wandel durch neue Anforderungen erfordert neue Verfahren und mitunter sogar neue Strukturen. Oft fühlt man sich wie in einem Hamsterrad, weil hoher Arbeitsdruck herrscht, Termine drängen und noch schnell etwas erledigt werden muss.

In der Folge werden Arbeitsabläufe nicht mehr eingehalten oder verändern sich unabgestimmt, fehlende Kommunikationsstrukturen führen zur Verselbstständigung einzelner Bereiche. Das gemeinsame Ziel gerät aus den Augen. Der fehlende Blick aufs Ganze führt dann häufig zu unnötiger Doppelarbeit. Statt Hand in Hand entlang einer sorgfältig austarierten „Wertschöpfungskette“ zu arbeiten, wird die Organisation zunehmend durch Klärungsbedarfe über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gelähmt.



Mit dem beteiligungsorientierten Konzept von Qualitätsentwicklung in der EKHN wollen wir solche Situationen verhindern bzw. verändern. Die Qualität des EKHN-Konzeptes selbst liegt in der sorgfältigen Entwicklung mit allen Beteiligten, in der Erprobung des Konzeptes in einem Pilotprojekt

und in seiner Vernetzung mit der Organisations- und Personalentwicklung. Insbesondere Letzteres ist entscheidend für eine nachhaltige und vor allem steuerungsunterstützende Wirkung der Qualitätsarbeit auf die Gesamtentwicklung. Für ihr Einführungskonzept wurden die Verwaltungen 2005 in Linz mit einem europäischen Preis ausgezeichnet.

Unter Qualitätsentwicklung (QE) in den Verwaltungen verstehen wir, neben der Schaffung eines Qualitätsbewusstseins im Sinne der ständigen Verbesserung der Dienstleistungen für unsere Mitglieder und Kunden, vor allem die umfassende und kontinuierliche Unterstützung der Leitungsorgane in ihrer Steuerungsaufgabe.

Im Vordergrund steht die Förderung eines qualitätsbewussten Leitungsstils, der sich sowohl durch eine wertschöpfende als auch eine wertschätzende Orientierung auszeichnet. Diese erwartete Leitungsunterstützung soll langfristig die Selbstreflexionskompetenz aller Mitarbeitenden entwickeln. Wir setzen auf eine Kultur von Qualität anstatt zusätzlicher rein administrativer Bearbeitungsprozesse. Kern dieses Qualitätsverständnisses ist die Selbstbewertung.

Das System der Selbstbewertung wurde gewählt, weil alleine die Übernahme von (externen) Qualitätsnormen in der Verwaltung selbst kein Engagement schafft und die eigene Verantwortungsübernahme nicht ersetzen kann.

Damit bei der Selbstbewertung keine blinden Flecken bleiben, wird die Bewertung nach einer spezifischen Systematik betrieben, die beinhaltet, dass alle Facetten, die für die Qualität verantwortlich sind, auch systematisch betrachtet werden. Das Vorgehen in der gemeinsamen Selbstbewertung führt dazu, dass Mitarbeitende und Führungskräfte eine gemeinsame Verständnisfolie für ihr Alltagshandeln im Gesamtkontext der Organisation und ihres Wandels entwickeln. Bei Befragungen unserer Mitarbeitenden wurden folgende Nutzenaspekte unserer Qualitätsarbeit beschrieben:

- **Gemeinsame Sprache:** Leitung und Mitarbeitende lernen eine umfassende Systematik zur Beschreibung organisationalen Handelns kennen.
- **Überblick:** Die Mitglieder des Bewertungsteams vergewissern sich der Aktivitäten der gesamten Verwaltung mit Hilfe dieser Systematik, der Selbstbewertung.
- **Perspektivenvielfalt** in der Selbstbewertung: Das Bewertungsteam schätzt den Wert der Aktivitäten für die gesamte Organisation nach gemeinsamen Kriterien ein und lernt dabei die verschiedenen Perspektiven auf die Verwaltung kennen.
- **Entwicklungsorientierung:** Das Bewertungsteam ordnet die möglichen Entwicklungsbereiche nach dem Nutzen für die Gesamtorganisation und nach weiteren Kriterien. Zusammenhänge zwischen einzelnen Entwicklungsprojekten werden sichtbar.
- **Akzeptanz:** Entwicklungsprojekte werden mit Leitung und Vorstand vereinbart, Ressourcen werden zugewiesen. Durch die gemeinsame Identifizierung der Entwicklungsprojekte entsteht eine hohe Akzeptanz für die möglichen Veränderungen.
- **Entwicklung wird sichtbar und gemeinsames Lernen möglich:** Die Projekte werden nach den vereinbarten Prioritäten realisiert. Die Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit wird nach innen erkennbar und nach außen darstellbar.

Die Qualitätsfacetten leben von der Idee, Alltagsroutine zu sein. Also nicht als zusätzlicher Aufwand betrachtet zu werden, sondern quasi wie das tägliche Zähneputzen einen kontinuierlichen Nutzen zu schaffen.

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- gibt Anhaltspunkte zur Identifikation von Problemen
- erkennt in Fehlern Verbesserungspotential
- sucht keine Schuldigen, sondern Lösungen
- ist das Suchen nach kostengünstigen Lösungen
- ist die stetige Verbesserung in kleinen Schritten
- ist die Einbeziehung aller Hierarchieebenen und
- ist überall anwendbar!

„Von den Mitarbeitenden und der Leitung werden in diesem Prozess die Verbindungen zwischen einem bestimmten Arbeitsablauf und den Ergebnissen erkannt, z. B. zeigt die Einführung des Ideen- und Beschwerdemanagements nach der ersten Selbstbewertung positive Ergebnisse: Mitarbeitende machen Vorschläge, die prämiert und umgesetzt werden.“

Der Vorgang des „Sortierens“ von Handlungen und Ergebnissen, die im Alltag und in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte getrennt sind, fördert eine erhöhte Einsicht in das Entstehen von verbesserten kundenorientierten Abläufen. Deutlicher Indikator hierfür ist die starke Nachfrage nach Methoden des Prozessmanagements. (Eva Heinold-Krug)

Neben der Kunden- und Mitarbeiterorientierung ist die Prozessorientierung eine der zentralen Perspektiven der Qualitätsentwicklung. Da sich das gesamte Handeln einer Organisation, gleich ob an einem einzelnen Arbeitsplatz oder in der vernetzten Zusammenarbeit vieler Organisationsbereiche, in Arbeitsprozessen manifestiert, ist die Umsetzung jeglicher Qualitätsverbesserung auf die Änderung bestehender oder die Schaffung neuer Prozesse angewiesen. Eine kontinuierliche Verbesserung ist daher nur möglich, wenn das Wissen über die Prozesse einer Organisation nicht nur in den „Köpfen der Mitarbeitenden“ vorhanden ist, sondern auch tatsächlich dokumentiert und damit transparent ist.

Diese Transparenz stetig zu steigern, wird in den kommenden Jahren die zentrale Aufgabe des Prozessmanagements in der EKHN sein. In den Regionalverwaltungen wird bereits im Jahr 2014 eine flächendeckende Beschreibung der Kernprozesse zur Verfügung stehen. Für die Kirchenverwaltung ist das Ziel, die Prozesslandkarte durch eine zunehmende Zahl von Prozesserfassungen in den einzelnen Arbeitsbereichen nach und nach zu vervollständigen. Um eine standardisierte und effektive Prozesserfassung gewährleisten zu können, bedient sich die EKHN der sogenannten Picture-Methode. Zudem wird eine technische Plattform eingerichtet, die die Verfügbarkeit des Prozesswissens für alle Organisationsbereiche sicherstellt.

Die Verknüpfung der Selbstbewertungsergebnisse mit den bekannten Prozessen, den alltäglichen Abläufen und den Veränderungsanforderungen ist eine wichtige Vorleistung für ein wirksames Ergebnis. Wir betrachten Qualitätsentwicklung als einen gestalteten Entwicklungs- und Lernprozess.

Monika Griep, Timo Keller