

Wie man Feuer und Wasser zusammenbringt

Prozess-/Qualitätsmanagement und Kirchenorganisation

Ein Beitrag von Dr. Dieter Becker

Prozesse und Qualität

Prozessmanagement ist ein heute gängiger Begriff, der auch durchaus in kirchlichen Organisationen und deren Verwaltungen verwendet wird. Prozessmanagement bedeutet – verkürzt ausgedrückt – die Steuerung und Überwachung von wiederkehrenden Arbeitsabläufen nach vorab definierten Schritten und Anforderungen. Insofern spielen sich Prozessmanagement und Qualitätsmanagement gegenseitig in die Hände. Prozessmanagement beschreibt und steuert die Abläufe, in denen und mit denen „Qualität“ erzeugt wird. Qualität wird dabei als Gesamtfolge eines Prozesses verstanden. Qualität ist keine allgemeingültige, ewige Größe, sondern von vorher definierten oder inhärenten Qualitätsanforderungen abhängig.

Erst die Definition des geforderten Prozess- bzw. Qualitätsstandards macht es möglich, „Etwas“ als „gut“ oder „schlecht“ hinsichtlich der Qualität“ zu bezeichnen. Anhand einer Skala werden die Abweichungen oder der Erfüllungsgrad zum vorab festgelegten Prozess- bzw. Qualitätsstandard ablesbar und somit die Bewertungsaussagen nachvollziehbar. Ein „gutes“ Auto, ein „schneller“ Vorgang oder auch eine „gute“ Predigt lassen sich dann hinsichtlich des Entstehungsprozesses oder anhand der Qualitätsskala analysieren und bewerten.

Wenn man sich also mit Prozess- und Qualitätsmanagement in Kirchenorganisationen beschäftigt, redet man nicht von abstrakten, einmaligen Vorgängen, sondern von steuerbaren, wiederkehrenden Arbeitsabläufen, die mit Mitteln der Organisationslehre betrachtet werden können.



Dr. Dieter Becker ist ev. Theologe, Pfarrer (z.Zt. beurlaubt) und Diplom Betriebswirt. Er arbeitet seit über 15 Jahren im Bereich der Strategie- und Organisationsberatung, ist Geschäftsführer der Agentur-AIM und Autor vieler Veröffentlichungen zum Thema „Kirche, Wirtschaft & Verwaltung“.

Kirchen - Prozess- und Qualitätsmanagement

Kirchen, ihre Organisationen und Amtsvertreter sträuben sich häufig per Eigendefinition gegen Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlegend ist aber die Frage, ob die jeweilige Organisationsform und ob die angebotene (religiöse) Dienstleistung sich „reproduzierbarer“ Prozessen bedient; oder ob jeden Vorgang singulär, einmalig ist. Sicher sind Inhalte und Anreden von Predigten, Beichten, Verwaltungsakten mit individuellen Daten behaftet. Die dahinter liegenden Prozesse sind aber wiederkehrend. Gottesdienste greifen auf wiederholbare Liturgie, Predigtvorbereitungen auf homiletische Abläufe und Personaleinstellungen nach einem Muster zurück.

Ein „Individual- bzw. Exklusivitätsrecht“ mag heute noch in einigen Kirchen vertreten werden, vor

allem in Hierarchiekirchen orthodoxer oder katholischer Natur. Das aktuelle Grundgesetz des Vatikans von 2001¹ beispielsweise stellt im Artikel 1 fest: „Der Papst besitzt als Oberhaupt des Vatikanstaates die Fülle der gesetzgebenden, ausführenden und richterlichen Gewalt.“ Trotz dieser römisch-päpstlichen Alleinstellung sind gerade in der katholischen Kirche durch ihre Prozess- und Gesetzeshandbücher (z.B. CIC; www.codex-iuris-canonici.de) Anforderungen (= Qualitätsmaßstäbe) und Ablaufriten (Prozessstrukturen) verbindlich entwickelt.

Abläufe und Qualität sind somit immer auch ein Ausdruck dessen, was eine Organisation als ihre Werte und Grundlagen ansieht. In jedem Prozessschritt, sei es im Gottesdienst oder im konkreten Verwaltungsakt, spiegeln sich damit – meist unbewusst – gerade die Anforderungen an Qualität der Organisation wider, die sie sich

¹ Siehe: http://www.vatican.va/vatican_city_state/legislation/documents/scv_doc_20001126_legge-fondamentale-scv_ge.html

selbst als Anforderungen gesetzt hat bzw. die sich durch Bekenntnisse ergeben. Theologisch sind Gottesdienste Riten und wiederkehrende Frömmigkeitsformen. Organisationspraktisch dagegen Prozesse und Qualitätsabläufe. Die dazu notwendigen Anforderungen werden in liturgischen Handbüchern wie z.B. Luthers „Deutsche Messe“ von 1526 oder dem katholischen „missale romanum“ (von 1570, resp. 1969) dargelegt. Die ev. Gesangbücher enthalten grundlegende Gottesdienstabläufe (Liturgien), die zwar individualisierbar sind, aber dann wiederkehrend verwendet werden.

Das Augsburger Bekenntnis von 1530 (<http://www.velkd.de/101.php>) beispielsweise legt hinsichtlich der protestantischen Qualitätsstandards eine Fülle von Anforderungen fest. Begriffe wie >das Evangelium sei „rein“ zu predigen< (CA VII), >Sakramente „wortgemäß“ zu reichen< (CA VII) oder Pfarrer seien nur „rite vocatus“ (also durch einen Verwaltungsakt mit Urkunde der Kirche) zum Predigtamt zu berufen (CA XIV), beschreiben diese Standards.

Diese Qualitätsaussagen werden dann durch konkrete Beschreibungen oder Anforderungen (Qualitätsstandards) überprüfbar. Kirchen sind damit eigentlich Vorreiter von Prozess- und Qualitätsmanagement.

Kirchliche Probleme mit Prozess- und Qualitätsstandards

Insofern sollte man eigentlich annehmen, dass Prozessmanagement ein begrüßenswertes Hilfsmittel für die kirchlichen Organisationen sei. Weit gefehlt. Betrachtet man die konkreten kirchlichen Aspekte von Prozess- und Qualitätsmanagement, so sind es häufig kirchliche Organisationen und deren (Verwaltungs-) Abläufe, die sich den Grundanfor-

derungen wie Transparenz, Überprüfbarkeit und Reproduzierbarkeit entziehen (wollen). Zwar hat sich einiges in den letzten Jahren getan, aber häufig werden Qualitätshandbücher kaum erstellt, geschweige denn gelebt. Auch hinsichtlich von Bearbeitungsdauer, Eindeutigkeit der Entscheidungsgründe sowie der strategischen Transparenz werden viele Klagen laut.

Einerseits sollen die Kerngemeinden (d.h., die ev. Kirchengemeinden oder die katholisch-pastoralen Räume) stärker in die Entscheidungs- und Verantwortungsebenen eingebunden werden. Andererseits werden durch die Übertragung von Budgetverantwortungen bei zeitgleicher künstlicher Geldverknappung² seitens der Kirchenorganisation kaum lösbare Anforderungen aufoktroiyert und die Kirchenbasis häufig alleingelassen bzw. bewusst überfordert.

Die Prozesskontrollen werden nun als Restriktionen der Hierarchie verstanden, die sich aber selbst den Prozessanforderungen wie Transparenz und Klarheit zu entziehen sucht.

Offen zu Tage tritt das Problem der „Justifizierung der Kirchen“. Während die katholischen Kirchen schon einen eigenen Rechtscodex (CIC, 1983) etabliert haben, werden zurzeit die Rechtssammlungen in den evangelischen Kirchen vo-

luminös ausgebaut. Das „Gesetz“ nimmt die Kirchen des Evangeliums in den Griff und verselbständigt sich hinsichtlich der Qualitäts- und Prozessanforderungen. Während Prozessmanagement Transparenz, Mitarbeit und Kollegialität anhand von gemeinsamen Ablaufbeschreibungen handwerklich steuerbar und öffentlich machen, wird mit der Etablierung von Gesetz statt Evangelium in den Kirchen eine widernatürliche Bresche geschlagen.

Juristerei wird - wie schon im Gesellschaftlichen - zu einer Arkandisziplin mit sektenhaften Charakter. Dort wird eine eigene Welt zur Vergangenheitsüberprüfung erschaffen, künstlich belebt und dominant ausgeübt; jenseits der sich dynamisch verändernden (Kirchen-) Wirklichkeiten. Dabei erhebt sich zudem der Anschein, dass sich Kirchen als innerweltliche Organisationsformen des Religiösen mehr und mehr von der Gesellschaft abkoppeln bzw. einen gesellschaftlichen Gegenentwurf etablieren wollen. Als juristische Körperschaften des öffentlichen Rechts genießen sie zwar gesellschafts- und grundrechtliche Legitimation, die aber teils gnadenlos gegen die Gesellschaft gekehrt wird. Hier ist an Arbeitsrechte, Menschenrechte und Publikationsrechte zu denken; auf katholischer als auch auf evangelischer Seite.



Abb.: colourbox

Um eine „schwimmende Kerze“, also Qualitäts- und Prozessmanagement in Kirchen etablieren zu können, sind wesenseigene Anforderungen zu achten

² Zur Lüge der Kirchensteuerkrise siehe Ausgabe 3, August 2011, S. 25-27

Inhärente Anforderungen der Kirchen

Jeder theologische Versuch, Kirche über die Wiederkunft Christi hinaus zu prolongieren, ist ein Selbstbetrug. Kirche – egal ob durch ein (katholische), zwei (sichtbar/un-sichtbar) oder drei Kennzeichen (plus Organisation) theoretisch etabliert – ist und bleibt eine innerweltliche Organisationsform. There is no church in heaven. Denn der Schlüssel Petri wird an Christus zurückzugeben sein; samt einer Prozessbilanz über die anvertrauten Pfunde. Kirchen (im Plural) werden somit zu innerweltlichen, adressierbaren Organisationen, denen man einen Brief, eine E-Mail senden kann. Wenn aber die unpräzise und fiktive Bezeichnung „Kirche“ (im Singular) adressierbar ist, sind nicht nur innerweltlichen Analyse- und Bewertungskriterien adaptierbar, sondern auch Prozessmanagement und Qualitätsanforderungen problemlos anwendbar. Auch der Versuch, sich als die wahre Kirche darzustellen, behebt die innerweltliche Adressierbarkeit und die Endlichkeit der Kirchenorganisation nicht wirklich.

Definiert man mit der ISO 9000 (2000) Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“, können auch für Kirchenorganisationen, sakrale Handlungen und Gottesdienste problemlos inhärente Merkmale zur Überprüfung definiert und festgelegt werden. Inhärente, also ständige und nicht allein zugesprochene Merkmale der Kirchen – zumindest der evangelischen – sind Transparenz, Offenheit, Nachvollziehbarkeit. Ausgeschlossen wären damit Willkür (ohne Nachprüfbarkeit), Fehlervertuschung und eine BASTA-Theologie, die keinen Widerspruch zuließe.

Wenn aber Kirchen aus dem Evangelium diese eigenen inhärenten,

quasi „wesenseigenen“, Anforderungen wie Offenheit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit nicht oder aus machtpolitischen Aspekten nur bedingt einhalten, wird auch Prozessmanagement eine Farce.

Feuer und Wasser gehen nur dann zusammen, wenn keines der beiden dominant sein will. Um aber eine „schwimmende Kerze“, also Qualitäts- und Prozessmanagement in Kirchen etablieren zu können, sind die wesenseigenen (inhärenten) Anforderungen zu achten. Sie lassen sich auch in Verwaltung, in Ausbildung und in Bewertungen von Gottesdiensten realisieren.

Liturgien sind Prozessabläufe und somit erlernbar, weil sie reproduzierbar sind. Das liturgische Handwerk der Pfarrpersonen kann beobachtet und hinsichtlich seiner Kongruenz ebenso verglichen werden wie jeder beliebige Arbeitsablauf, sei es bei der Autoherstellung oder Wurstverarbeitung. Selbst Sakramente sind letztlich nichts anderes als (heilige) Prozess-Handlungen, die auf die eine Handlung (z.B. Abendmahl) verweisen, aus der heraus die inhärenten Merkmale des Sakraments ihre Wesensbestimmung erhalten.

Gottesdienst und Predigt lassen sich problemlos messen, wenn messbare Anforderungen vorab definiert und überprüfbar gemacht werden. Jeder Versuch sich dieser Transparenz zu entziehen, ist einer Amtsperson und der Kirchenorganisation aufgrund ihrer inhärenten Anforderungen unwürdig und disqualifiziert sie selbst. Dass dabei nicht der Glaube überprüfbar sein muss, hatten die Protestanten schon im Augsburger Bekenntnis (CA VIII – Was Kirche sei?) ausgeführt. Denn ordnungsgemäß durchgeführte Sakramente von ungläubigen Pfarrern sind und bleiben „gültig“.

Kirchliche Verwaltung ist in logischer Fortsetzung somit „nur“ eine Verwaltung von Prozessabläufen, die sich aus den inhärenten Anforderungen wie Transparenz, Offenheit, Nachvollziehbarkeit ergeben.

Durch Einzelfall-Lösungen entstehen häufig auch große Probleme. Die inhärenten Merkmale von Kirchen sind eben nicht ausschließlich justiziable Verordnungen oder Gesetze, sondern Folge von Evangelium. Dessen Wesensmerkmale lassen sich problemlos durch Prozess- und Qualitätsmanagement in einer innerweltlichen Organisation wie die Kirchen darlegen und steuern. Dies setzt aber voraus, dass die Kirchenverwaltungen sich nicht selbst als Machtinstanzen, sondern als Dienstleistungsorgan der Gesamtorganisation verstehen müssten.

Hierin liegt aber das eigentliche kirchliche Problem: Die schlechende Etablierung einer sich selbst abschließenden binnenkirchlichen Verwaltungsinstanz, die glaubt zu wissen, was gut und was schlecht für Kirche sei; und zwar OHNE transparente und nachvollziehbare Skala.

Der seit Mitte der 1990er Jahren entstandene Machtkampf zwischen Kirchenverwaltung, kirchliche Jurisprudenz einerseits und kirchlich-religiöser Gestaltungsebene andererseits wird über die Themen Geld und Strategie auch in den nächsten Jahren eine wichtige Rolle spielen.

Leider wird hier zu viel (Kirchen-)Energie vergeudet. Einfacher wäre es, die Verwaltungen nach den dargelegten inhärenten Anforderungen über ein Prozess- und Qualitätsmanagement messbar, transparent und nachvollziehbar als Dienstleistungseinheit der Kirchen auszurichten. Es müsste nur begonnen werden.