

5 Cluburlaub statt Kirchengang – Kreativ in eine kirchliche Zukunft

5.1 Bestandsaufnahme

Die evangelischen Kirchen befinden sich in einer Krise, sagt man. Diese kirchliche Krise hat aber zwei Gesichter. Zum einen ging es den evangelischen Kirchen in Deutschland noch nie so gut wie heute. Nie waren mehr Beschäftigte (incl. Pfarrer) für die Kirchen tätig. Die Personalausstattung ist geradezu phantastisch. Die Zahl der Dienstleistungsstellen (Kitas, Beratungsstellen, ...) ist die größte, die jemals verzeichnet wurde. Andererseits gibt es deutliche Anzeichen, die eine tiefgreifende Krise der Kirchen vermuten lassen. Ich möchte dies an Kennzahlen deutlich machen, die Leistung und Effizienz auch für kirchliche Bereiche aufzeigen können. Mit einem minimalen Aufwand ist es möglich, Leistungskennzahlen z.B. für Pfarrer oder andere kirchliche Beschäftigte zu erstellen, die aussagekräftig sind.

Hier möchte ich für zwei Bereiche Leistungskennzahlen darstellen:

a. 'Homiletische Effizienz'

(Wirkungsgrad von Pfarrern pro Gottesdienst, gemessen an der Anzahl der Besucher pro Gottesdienst)

Der Wirkungsgrad von Pfarrern in bezug auf den Gottesdienstbesuch hat sich von 1980 bis 2000 um 43 % reduziert. Obwohl im gleichen Zeitraum 53 % mehr Pfarrer zur Verfügung standen, wurden weniger Gottesdienstbesucher gezählt. Für jeden neu eingestellten Pfarrer sind somit rechnerisch 15,5 Gottesdienstbesucher zu Hause geblieben. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt heißt dies, Pfarrer haben ihren 'homiletischen Wirkungsgrad' in den letzten 20 Jahren fast halbiert.

Diese Zahlen werfen kein phantastisches Bild auf die Arbeit der Pfarrer. Sicher gibt es Argumente, die diesen Umstand erklären könnten (z.B.: viele Sonderpfarrämter unter den Neueinstellungen). Dennoch bleibt das Gesamtbild bestehen:

Neueinstellungen von Pfarrern der vergangenen Jahre wirken sich auf den Gottesdienstbesuch kontraproduktiv aus.

Tabelle⁴⁶:

	Gottesdienstbesucher	PfarrerInnen im Amt (EKD)	'Wirkungsgrad' Besucher / Pfarrer	Index 1980 (=100)
1980	1.058.482	15.614	67,79	100
1985	977.687	17.102	57,16	84,31
1990	902.295	18.992	47,50	70,06
1995 ⁴⁷	990.833	24.789	39,97	58,96
2000	929.698	23.921	38,86	57,32
Differenz	-128.784	+ 8.307 (+53,2 %)	28,93	42,68 %

b. Verhältnis von Kirchensteueraufkommen zur Anzahl der Pfarrer

Das Verhältnis zwischen dem Kirchensteueraufkommen und der Anzahl der beschäftigten Pfarrer macht die gegenseitige finanzielle Abhängigkeit deutlich. Über 30 % des Kirchensteueraufkommens muss für die Pfarrbesoldung aufgewendet werden. Die restlichen 70 % verteilen sich auf ungefähr weitere 6 bis 10 Mitarbeiter und alle sonstigen Kosten für Verwaltung, Bauten, Anschaffungen. In konkreten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass im Jahr 2000 von ungefähr 4,2 Milliarden Euro Kirchensteuermittel 1,4 Milliarden Euro für die Pfarrbesoldung verwendet wurden. Es ist somit nicht verwunderlich, dass in der Personalplanung der Kirchen über Reduzierung der Gehälter, Kürzungen von Stellen und Sonderzuweisungen für den Pfarrdienst nachgedacht wird oder

46 Die EKD hat das Verfahren der Zählsonntage ab 1996 verändert und gibt keine Durchschnittszahlen der drei Zählsonntag (Invokavit, Sonntag vor Erntedank und 1. Advent) mehr heraus. Bezeichnet ist, dass der Sonntag vor Erntedank als Zählsonntag durch den Erntedank-Sonntag ausgetauscht wurde, der ca. die doppelte Gottesdienstbesucherzahl zu einem ‚normaler Sonntag‘ ausweist. Somit werden zwei Fest-Sonntage (1. Advent und Erntedank) zu einem normalen Sonntag (Invokavit) gezählt, was keinesfalls den realen Proporz wiedergibt. Deshalb werden hier lediglich die Besucher des Sonntags Invokavit für einen Vergleich herangezogen. Quellen EKD: Statistik über Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD in den Jahren 1995 und 1996, sowie 2000.

47 Die Zahlen ab 1995 gelten für Ost und West.

schon entschieden ist. Ob dies wirklich die einzige Möglichkeit ist, der veränderten Finanzsituation der Kirchen gerecht zu werden, möchte ich bezweifeln.

Diese beiden Beispiele kirchlicher Kennzahlen können beliebig ausgedehnt werden. Beispiele: Kosten pro Gottesdienstbesucher, Anzahl der Beratungen oder Pflegedienste pro Mitarbeiter, Gottesdiensthäufigkeit von Konfirmierten zwei Jahre nach der Konfirmation, Effizienz kirchlicher Besprechungen (KV, Dekanat, Synoden) usw.

Weitere Kennzahlen siehe im Beitrag 12.3, S. 136.

5.2 Die moderne Kirchenkrise - Analyse

Die ausgewählten Kennzahlen haben Akzeptanz- und Finanzprobleme aufgezeigt. Die Analyse der dadurch angedeuteten modernen Kirchenkrise möchte ich für zwei Bereiche unterscheiden: die interne und externe Dimension der Kirchenkrise.

Interne Dimension der Kirchenkrise

Kirche verdient am kapitalistischen System kräftig mit. Das Kirchensteueraufkommen ist in den letzten 20 Jahren um 280 % gestiegen trotz sinkender Mitgliederzahlen. In der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau sind beispielsweise in einem Zeitraum von 10 Jahre 10 % ihrer Mitglieder ausgetreten. Trotzdem hat sich in der gleichen Zeit das Kirchensteueraufkommen verdoppelt. Mit dem Geld der fetten Jahre haben die Kirchen ihren Personalbestand und ihre Dienstleistungen immens ausdehnt. Diese Ausdehnung hat aber zu einer Kirchendiffusion geführt, die durch die Theorie der 'Einheit in der Vielfalt' überwunden werden sollte. Diesem Anspruch scheinen die evangelischen Kirchen nicht gerecht werden zu können. Das zahlende Mitglied auf der Straße nach seiner Kirche befragt, vermag selten mehr als eine diffuse Vorstellung von seiner Kirche wiederzugeben. Christlicher Glaube wird (besonders bei evangelischen Mitglieder) bewusst unabhängig von der eigenen Landeskirche und unab-

hängig vom sonntäglichen Gottesdienst gesehen. Der Bezugsverlust der Kirchen zu ihren Mitgliedern scheint unumkehrbar. Diesem Bild durch die Mitglieder korreliert das Bild der fehlenden theologischen Einheit in den evangelischen Kirchen. Eine einheitliche Theologie oder auch nur eine Tendenz ist ebenso wenig sichtbar wie eine einheitliche Führung durch das Kirchenmanagement. Die christliche Stärke, Visionen für die (diesseitige oder jenseitige) Zukunft zu entwickeln, scheint verloren gegangen zu sein. Die Theologie an den Universitäten und Seminaren vermittelt weder Glanz noch Visionen noch Aufbruchstimmung. Innovationen von Seiten der Kirchen scheitern zudem oftmals am fehlenden finanziellen Spielraum. Ursachen dafür sind die zu hohen Personalkosten am Gesamtbudget. Die Kirchen im Osten erleben diesen Druck erheblich stärker als die Westkirchen. War es zu DDR-Zeiten noch möglich durch vergleichsweise geringe finanzielle Zuwendungen der Westkirchen einen hohen Mitarbeiterstab zu unterhalten, sprengen die Personalkosten heute jeglichen Rahmen. Die Ostkirchen werden damit unter ein Diktat des Geldes gezwungen, dem sie bis zur Wiedervereinigung so nie unterlegen waren. Dass die Theologie dem Geld und einer 'Kirche des Kapitalismus' geopfert wird, macht im Osten die Runde. Die schwindenden Finanzmittel führen somit auch zu einer teils aggressiven Auseinandersetzung zwischen den Landeskirchen sofern ein Finanzausgleich vorliegt.

Externe Dimension der Kirchenkrise

Die evangelischen Kirchen existieren im Bewusstsein des Normalbürgers in einem Freiraum, der von ihnen selten klar beschrieben werden kann. Das Bild der evangelischen Kirche verschwindet in der Undeutlichkeit des großen Freizeitangebotes. Kontakte zur Kirche bestehen - wenn überhaupt - in religiösen Kasualveranstaltungen wie Taufen, Trauungen und Beerdigungen. Der Aspekt der Kirchensteuer rückt immer deutlicher in das persönliche Blickfeld je höher die Belastungen durch die desolaten Finanzen des Staates werden. Das steigende Maß der Individualisierung und Egozentriertheit führt zu einer Privatisierung der Religion und der religiösen

Bedürfnisse. Kirche wird damit Bedarfsorganisation für gewisse Lebensaspekte und ist nicht mehr Bestandteil des alltäglichen Lebens. Sie ist somit zum Opfer der Individualisierung geworden, die sie selbst fördert. Die Auseinandersetzung mit der katholischen Kirche ist völlig verloren gegangen. Dies führt zu dem unsinnigen Verhalten, dass evangelische Mitglieder wegen Zölibat, Papst oder Drewermann aus der evangelischen Kirche austreten. Das Profil der evangelischen Kirchen verblasst zusehends neben dem Profil der katholischen Kirche. In der Ökumene unterliegen sie einem ‚orthodoxen Integrationsdogma‘, der zu einer weiteren Aufgabe der eigenen Position führt. Im Osten haben seit der Wiedervereinigung die evangelischen Kirchen ihre Rolle als ‚Kirche im Sozialismus‘, d.h. als einzig legitimen Ort und Raum neben dem sozialistischen Staat eingebüßt; wenn dies je so war. Die klare Abgrenzung als Kirche gegenüber dem Staat hatte in der Vergangenheit auch ihre eigene Zukunft bestimmt. In der heutigen pluralistischen Gesellschaft versuchen die evangelischen Kirchen, im Osten wie im Westen, ihren Standort zu bestimmen und zu finden. Dies wird zusehends schwieriger.

Summe der Analyse

Die evangelischen Kirchen scheinen sich in einer Kirchenkrise zu befinden trotz phantastischer Ressourcen an Personal und Ausstattung. Hinter der sich abzeichnenden finanziellen Talfahrt der evangelischen Kirchen in Deutschland steckt latent eine tiefer gehende theologische Krise.

Mit der Sprache der Betriebswirtschaft ausgedrückt lautet diese Krise: Die evangelischen Kirchen haben ihre Corporate Identity verloren und zwar gegenüber sich selbst, ihren Mitglieder und Außenstehenden. Sie sind im Legitimationszwang.⁴⁸ Trotz der theologischen Tiefendimension der modernen Kirchenkrise erscheint es nötig, vorrangig die aufbrechenden und schon sichtbaren Strukturfragen in Angriff zu nehmen. Eine vorgelagerte theologische Diskussion führt

48 Die Feststellung von 1997, als dieser Beitrag verfasst wurde, hat sich durch die Vertrauensbefragung von 2002 (vgl. Anmerkung 1) mehr als bewahrheitet.

meines Erachtens in das ‚theologische Nirwana‘ und dürfte die Kirchendiffusität noch erheblich erhöhen. Außerdem ist Theologie selten *a priori* betrieben worden, um kirchliche Organisationsstruktur zu verändern. Die Entwicklung von Visionen wird sich deshalb in den nächsten Jahren auf visionäres Kirchenmanagement und Organisationsstrukturen konzentrieren müssen. Einfach gesagt: Neue Strukturen erzeugen eine neue Theologie.

5.3 Methoden der Krisenbewältigung

Es gibt unterschiedliche Methoden, Krisen zu bewältigen. Die Möglichkeit des ‚laissez faire‘ möchte ich außer acht lassen, obwohl diese Art der Krisenbewältigung weit verbreitet ist. Zwei Wege unterscheiden sich bei der Krisenbewältigung: Eine reaktive Vorgehensweise und eine aktive Vorgehensweise.

5.3.1 Reaktives Krisenmanagement

Beim reaktiven Krisenmanagement werden die klassischen Werkzeuge der Reduktion wirksam. Im kirchlichen Bereich bedeutet dies: Besoldungskürzungen, Personalabbau durch Wiederbesetzungsstop oder Auslaufen befristeter Dienstaufträge, Budget- oder Haushaltregelementierung, Abbau von Bereichen (Aufgabe von Kirchengebäuden, Kindertagesstätten, Entlassungen). Fast alle evangelischen Landeskirchen setzen zur Zeit Methoden des reaktiven Krisenmanagements ein.

Auch ich bin der Meinung, dass in den evangelischen Kirchen ein 10-25 % Stellenbesoldungsabbau erforderlich ist. Ob dies wirklich Entlassungen oder Umstrukturierungen der Besoldungs- und Stellenstrukturen bedeutet, ist konkret vor Ort zu klären. Dass dies schon geschieht, zeigt der kirchliche Beamtenstatus, der den Synoden jederzeit den Griff in das Portemonnaie der Kirchenbeamten ermöglicht. Wer heute noch die Form eines Kirchenbeamten anstrebt, darf sich morgen nicht wundern, wenn ein Facharbeiter mehr verdient. Gerade die Position der Amtsträger wird aufgrund der finanziellen Abhängigkeit vom Gesamtbudget neu zu überdenken sein. Der Theologe und die Theologin gehören in den Alltag der Menschen, nicht lediglich als Animateure in dessen Freizeit.

Der ganzheitliche Anspruch, den die Kirchen propagieren, scheitert hier schon an den Angeboten der Kirche, die im Freizeitbereich mit allen anderen Freizeitangeboten konkurrieren müssen. Die Konkurrenz auf den Freizeitmarkt erscheint oftmals attraktiver.

Kirchliche Innovation ist in vielen Gottesdiensten kaum erkennbar. Es werden Modelle der Antike gehuldigt, wobei manche Akteure, sprich Pfarrer, leider der antiken Rhetorik nicht mächtig erscheinen. Das Modell eines Pfarrers, der mit halber Stelle in einem erlernten Beruf seinen Unterhalt verdient und mit der anderen Hälfte bezahlte pfarramtliche Tätigkeiten vollzieht, ist als ein Zukunftsmodell für pfarramtliche Tätigkeit zu anzudenken.

5.3.2 Aktives Krisenmanagement

Die zweite Möglichkeit mit Krisen umzugehen, ist die Wahrnehmung der Krise als Herausforderung. Diese Einschätzung führt dazu, nach Lösungen und Wegen aus der Krise zu suchen, die ein aktives Bearbeiten der Krise zur Folge hat.

Aktive Krisenbearbeitung setzt Risikobereitschaft voraus. Neue Märkte durch neue Produkte oder neue Dienstleistungen zu erschließen, erfordert in kirchlichen Kreisen die aktive Auseinandersetzung mit Mit-Wettbewerbern. Ein Problem dürfte für die Kirchen die Frage der rechtlichen Form expansiver Tätigkeiten sein. Würde sich z.B. eine Landeskirche entschließen, einen Betreuungsservice für Menschen im Alter von 55-70 Jahren einzurichten, der auch aktives Freizeitprogramm (Reisen, Werbeverkäufe, Immobilienvermarktung usw.) beinhaltet, müsste eine rechtliche Form der GmbH, AG, oder ähnliches gewählt werden. Dies würde dazu führen, dass - zumindest für diesen Bereich - die Kirchen aus ihrer rechtlichen Komfortzone als 'Körperschaft des öffentlichen Rechts' heraustreten und sich den 'Gesetzen des Kapitalismus' unterwerfen müssten. Darüber hinaus sind Kreativworkshops anzudenken, um neue Ideen und Innovationen für kirchliche Bereiche erarbeiten und diskutieren zu können. Für alle kirchlichen Mitarbeiter könnten Voraussetzungen geschaffen werden, um Verbesserungsideen und neue Innovationen zu erarbeiten und

vor Ort umzusetzen. Was könnten darüber hinaus neue Innovationen für Kirchen sein?

5.4 Expansion und Diversifikation⁴⁹

Dahinter verbirgt sich - unabhängig von der Form der Umsetzung - die Ausdehnung der bisherigen Angebote, Dienstleistungen oder Produkte. Dabei wird eine horizontale und eine vertikale Diversifikation unterschieden.

Horizontale Diversifikation bedeutet eine Ausdehnung der bestehenden Produkte oder Dienstleistungen. Eine sogenannte mediale horizontale Diversifikation (= Ausdehnung mit einem Sachzusammenhang) ist, wenn ein Kaffeehersteller neben Kaffee auch andere Getränke oder Kaffeewerkzeuge vertreibt. Eine Ausdehnung der Produkte oder Dienstleistungen ohne Sachzusammenhang wird als laterale horizontale Diversifikation bezeichnet. Im Beispiel würde der Kaffeehersteller nun auch Fahrräder o.ä. vertreiben.

Eine vertikale Diversifikation zielt auf die Ausdehnung der Leistungstiefe eines Produktes oder einer Dienstleistung. Das bestehende Produkt wird mit der Vor- und Nachstufe des Produktes verknüpft (z.B. Bestattungsunternehmen bieten nicht nur Bestattungsarrangements, sondern auch Altenpflege, Sterbe- oder Trauerbegleitung gegen Entgelt an).

5.4.1 Vertikale Diversifikation

Bispiele für die Ausdehnung der Leistungstiefe kirchlicher Dienstleistungen:

Konfirmation und Konfirmandenunterricht ließe sich durch Schul- und Berufsplanung oder Berufsbegleitung und Fortbildung attraktiver gestalten. Vor Trauungen könnte Eheanbahnung, Ehevorbereitungsseminare oder Partnerschaftstraining gesetzt, anschließend Konfliktbewältigung, Finanz- und Lebensberatung oder Scheidungsseminare angeboten werden. Ausdehnung der Leistungen bei Beerdigungen könnte kirchliche Bestattungsunternehmen oder Grabpflegedienste bedeuten.

49 Weiterführende Aspekte siehe auch in Beitrag 7, S. 82.

Gottesdienste, die wahrlich nicht mehr die Mitte aller Mitglieder darstellen, können durch andere Medien (Print, Screen, Radio, Online-Dienste, ...) ausgedehnt werden. Warum nicht auch einen religiösen Cluburlaub statt des sonntäglichen Gottesdienstes veranstalten, der Erholung für Körper, Geist und Seele verspricht?

Individuelle Krabbel- und Kinderbetreuungsstrukturen könnten die klassischen Formen ergänzen. Seelsorge kann durch Lebensberatung, Erfolgsplanungen, Karrierehilfen ergänzt werden. Eine Kirche als Institution, die nicht aus dem alltäglichen Leben wegzudenken ist, sollte das Ziel sein.

Altenpflege kann durch Altenkommunitäten, Altersbetreuungskonzepte oder Angehörigenbetreuung ausgedehnt werden. Religionsunterricht als der Versuch religiöser Entkirchlichung entgegen zu wirken, reicht nicht aus. Wo sind die Wanderprediger, die von Gott und Glauben erzählen und sich nicht scheuen Kinder und Jugendliche an deren Treffpunkten anzusprechen? Wie sieht es aus mit Begabtenförderung, Nachhilfen oder Trendsetzungen für Kinder und Jugendliche? Oder haben wir dem Fernsehen nichts mehr entgegen zu setzen? Die Erwachsenenarbeit braucht eine Revitalisierung durch Lebensseminare, Elitenschulung, Lebensbetreuung usw.

5.4.2 Horizontale (mediale) Diversifikationsmöglichkeiten

Beispiele für kirchliche Expansionen, die einen Sachzusammenhang mit den bisherigen Tätigkeiten der Kirche haben, möchte ich im Folgenden kurz andeuten:

Seelsorgebetreuung in Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen; kirchliche Finanzverwaltung als 'Finanzkontor', die von Klein- und Mittelständischen Unternehmen als Buch- und Lohnbuchhaltung gegen Entgelt benutzt werden können; Diakonisches Werk als GmbH mit klarer marktwirtschaftlichen Ausrichtung (evtl. als Franchise-Unternehmen); Elitenausbildung durch neue Schulformen (Internat usw.); Gründung eines Fernsehsenders mit religiösem Anspruch; Bauträger für Kommunitäten; Kirche in Kooperationen mit Bestattungsunternehmen (evtl. eigene Bestattungsunternehmen); Kasual-

service (z.B. Trauungen, Taufen zu Hause, Hochzeitarrangements, 'Kasualpakete' für Nichtmitglieder gegen Entgelt). Entscheidend für jegliche Form der Diversifikation ist die Bereitschaft, Risiko auf sich zu nehmen.

5.4.3 Horizontale (laterale) Diversifikationsmöglichkeiten

Beispiele für kirchliche Expansion, die in keinem Sachzusammenhang zu bisherigen kirchlichen Tätigkeiten stehen: Immobiliengesellschaften (Vermarktung kirchlicher Gebäude und Liegenschaften); Marketing-Agenturen; Unternehmensberatungen; 'Freizeitbetreuungs-Gesellschaften' z.B. für die Altersgruppe 55-70 Jahre (hier steckt die finanzielle Zukunft vieler Branchen); Einstieg in die Medienwelt; usw.

5.5 Umsetzung strategischer Kirchenreformen

Die angedeuteten Möglichkeiten kirchlicher Diversifikation streben nach Umsetzung. Eine strategische Planung erfordert den Einsatz von Ressourcen. Es geht nicht um die Entwicklung von diffusen Leitbildern durch den Aufbau von Diskussebenen, sondern um die Etablierung von Planungs- und Umsetzungsstrukturen, die die Kompetenz zur Realisierung von Zukunftsmodellen haben. Neue Formen und Strukturen in den Kirchen brauchen aber einen Raum, in dem sie getestet und verbessert werden können. Gerade die Kirchen hätten dafür (noch) ausreichend finanzielle und personelle Mittel. Sicher bleibt reduktionistisches Krisenmanagement auch weiter nötig. Es darf aber nicht den Blick für die expansive Kraft christlicher Wirklichkeit verdecken. Christlicher Glaube unterliegt nicht den Anforderungen eines gesellschaftlichen Rechtssystems oder der Besitzstandswahrung, sondern der Aufforderung, expansiv zu sein.

Es gilt eine *ecclesia movens*, eine bewegende Kirche, zu schaffen.