

## Funktionale Kirchenverwaltung im Wandel

Überlegungen zu einem neuen kirchlichen Verwaltungsmodell im 21. Jahrhundert

Ein Beitrag von Dr. Dieter Becker

Die Frage nach der Funktion von Kirchenverwaltung sowie ihren Aufgaben stellt sich im 21. Jahrhundert gänzlich neu. Einerseits haben die Veränderungen der Gesellschaft zu grundlegenden Veränderungen im Verständnis der „Empfänger“ von Verwaltungsleistungen geführt. Es hat unweigerlich Auswirkungen, wenn Verwaltungen nun für „Kunden“ statt Bittsteller Leistungen erbringen. Andererseits wurden und werden durch eine Vielzahl von neuen technischen, prozess-/praxis-relevanten sowie organisationsstrategischen Anforderungen die bisherigen Aufgabenstellungen der Verwaltung neu strukturiert. Vieles wird überflüssig, das Meiste prozessual neu gestaltet. Dabei sind diese Wandlungsprozesse innerhalb der kirchlichen Verwaltungen (wie auch für die kirchlichen Ämter) keineswegs im Jahre 2012 schon abgeschlossen. Die Prozesse befinden sich häufig erst in der Anfangs- oder Umbruchsphase. Generell vollzieht sich ein Wandel von einer „Genehmigungs- und Ordnungsbehörde“ hin zu einer Organisationseinheit, die verwalterische Dienstleistung anbietet. Und - das ist das wirklich neue, diese Dienstleistung ist nicht (mehr) spezifisch kirchlich, sondern vergleich- und austauschbar mit Dienstleistungen von Steuerberatern, Personalbüros oder Abrechnungsanbietern.

Auch aus diesem Aspekt der Vergleichbarkeit hinsichtlich der Dienstleistungen, ihrer Kosten und Qualität entwickeln sich neue Leistungsparameter für Verwaltungsangebote wie Onlinedienste, Transparenz von Prozessen, Supportfunktionen oder Kundenzufriedenheitsmessungen.



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“.

Der vorliegende Artikel beschreibt diese Entwicklungen. Er will zu dem Anregungen auf dem Weg hin zu einer dynamisch-transparenten Verwaltungsdienstleistung geben, die - denkt man den Entwicklungsprozess zu Ende - in einer dezentralisierten und ggf. externen Leistungserbringung münden kann oder wird.

### Amt und Verwaltung - Entwicklungslinien im 20. Jahrhundert

Das „Amt“ - egal ob Bürgermeister-, Finanz-, Post-, Zollamt oder Pfarramt, und damit die ihm nach geordneten Verwaltungseinheiten - hat hinsichtlich seiner Begründungs- und Legitimationszusammenhänge im 20. Jahrhundert einen deutlichen Wandel durchlaufen.

Im Deutschland vor 100 Jahren waren noch kaiserzeitliche Obrigkeiten im „Amt“, die sich aus einer Hierarchiestruktur herleiteten. Durch die Demokratisierungsversuche in der Weimarer Republik waren andere Legitimationszusammenhänge erforderlich. Die „neue“ Obrigkeit sollte nun nicht mehr durch eine „natürliche“, kaiserliche oder gottgewollte Obrigkeit ihre Daseinsberechtigung erhalten, sondern durch das Staatsvolk und dessen Bürger. Ein demokratisches, d.h. gleichgestelltes und hierarchieloses Wahlsystem sollte sicherstellen, dass der Mensch als „demokratisch-politisches Wesen“ eigenständig und ungeachtet der bisher gewohnten Hierarchien Meinungen, Gesetze und letztlich auch Ämter und deren Verwaltungen begründe.

Auch die Kirchen wurden „demokratisch“ aufgestellt. D.h. sie wurden nun (zivil- bzw. Körperschafts-) rechtlich unter einer Rechtsform gefasst, nämlich als „Körperschaft des öffentlichen Rechts“ (siehe Weimarer Reichsverfassung Art. 137,5). Dadurch erhielten die Bistümer, Landeskirchen oder Religionsgemeinschaften eine juristisch bedingte Autonomie, die eine Selbstgestaltung und -verwaltung (jenseits staatlicher „Kultusministerien“) verfassungsmäßig zusprach. Kirchenorganisationen wurden – wie beispielsweise die Industrie- und Handelskammern auch – als Mitgliederorganisationen rechtlich eigenständig. Je nach Ausrichtung kann diese kirchliche Körperschaft strukturell hierarchisch (eher katholisch) oder demokratisch (eher evangelisch) etabliert sein.

Das „Weimarer Demokratieprinzip“ wurde schließlich 1933 nach kaum 15 Jahren Erprobung aufgrund von demokratischen Wahlergebnissen zu einem totalitären System umgebaut. Zwischen 1933 und 1935 erfolgte auch für die Verwaltungen und Ämter als staatshierarchische Ordnungseinheiten eine Instrumentalisierung hin zu einer völkisch-ideologischen Ausgrenzungsverwaltung. Mittels Gesetzen und durch Verordnungen wurden die Verwaltungsstrukturen gleichgeschaltet, um mit deren Hilfe, Verfolgung, Unrecht und Massenvernichtung zu totalisieren. So unglaublich abscheulich die Ausgrenzungen und der Holocaust sind, letztlich wurde er erst durch einen „geordnetes, hierarchisches“ Verwaltungssystem möglich und in diesem Ausmaß durchführbar. NS-Verwaltungsjuristen wie beispielsweise Dr. Werner Best fundierten theoretisch und praktisch Verwaltung als Erfüllungsgehilfin von Terror und Tod.

Diese erschütternde Erfahrung aus dem Rückblick der Jahre nach

1945, dass Verwaltungen und Ämter sowie deren Personen die Vernichtung und Völkermord per Gesetze und Erlasse möglich und damit dem Volk „plausibel und verständlich“ machten, haben zu einer tiefen Erschütterung in die Obrigkeiten und deren Ämter geführt. Die demokratische Entwicklung der Bonner Republik (1949-1990) führte sodann zu einer Auflehnung im Anschluss an die Nachkriegszeit (ab 1966) und äußerte sich in vielfältigen soziologischen, politischen und kritischen Prozessen gegen die als überkommend empfundenen Organisations- und Verwaltungsstrukturen. Die der APO Revoltezeit folgenden 1970er Jahre stellen somit auch heute noch den Wendepunkt für das Verwaltungs- und Amtsverständnis auch in den Kirchen dar.

Zwar war die Selbstverwaltung und die Modernisierung der Kirchen durch den Körperschaftsstatus juristisch schon 1919 erfolgt und dann 1949 übernommen worden, dennoch sind die konkreten Umsetzungen in die Organisationsstrukturen erst seit 1965/1970 mit voller Macht im Gange. So wurde der Modernisierungsprozess seitens der katholischen Kirche durch das II. Vatikanische Konzil eingeleitet. Das Modell der funktionalen Kirchentheorie Karl-Wilhelm Dahms (1971) ließ in den evangelischen Kirchen Westdeutschlands – je nach bekenntnismäßiger Ausprägung unterschiedlich schnell und dynamisch – funktionale Differenzierungsprozesse entstehen, die bis heute prägend sind. Es folgte eine „Funktionalisierung der Verwaltung“ nach unterschiedlichen und neuen Aufgabenfeldern. Das Funktionspfarramt als spezialisiertes Pfarramt ohne Gemeindebindung erlebte eine erste Blüte.

Als Theoriemodell hat die „funktionale Differenzierung“ bis zu den 1990er Jahren auch in den Kirchen

zu einer Aufgabenanhäufung geführt, die alle – so das funktionale Modell – verwaltungstechnisch und meist zentral abzubilden waren. Die Ausdifferenzierung ließ somit Verwaltung an Personal und Aufgaben deutlich anwachsen, was in einer Zeit des stetig steigenden Kirchensteueraufkommens problemlos schien. Heute kommt keine Verwaltung mehr ohne eine Personal-, Bau-, Revisions- oder Buchhaltungsabteilung aus, wobei die Funktionalisierung die Fachgebiete „abteilt“, spezialisiert und häufig zu eigenständig agierenden Organisationseinheiten (z.B.: Lohn-/Gehaltsabrechnung) hat werden lassen.

In der DDR konnten diese Prozesse der Ausdifferenzierung in Gesellschaft, Politik und Kirche im Gegensatz zur angestrebten Gleich- bzw. Klassenförmigkeit erst ab Mitte der 1980er Jahre bedingt u.a. durch den ökonomischen Niedergang fruchtbar werden. Die Differenzierungsbestrebungen mündeten in der friedlichen Revolution von 1989. Diese setzte sich gerade gegen den staatlichen Homogenisierungszwang zur Wehr, der durch administrierte Überwachung und Gleichschaltung terrorisiert wurde. Es waren neben vielen Kleinstgruppen gerade (die) Kirchen, die Räume (er)öffneten für Vielfalt und die Abweichung vom Homogenen.

Anhand der Revolution von 1989 in der DDR kann verdeutlicht werden, wie auch im Westen die überkommenen Strukturen und deren Verwaltungen sich durch Selbstabschließungsprozesse vor Wirklichkeitsveränderungen zu wehren versuchten. Hierin liegen nun auch die entscheidenden Anforderungen an eine neue Verwaltung im 21. Jahrhundert. Statt Selbstabschließung und einer zwanghaften Aufrechterhaltung von Homogenität beginnt Mitte der 1990er Jahre ein

Wandlungs- und Öffnungsprozess, der u.a. öffentlich sichtbar wird durch die Privatisierung der Staatsbetriebe „Post“ oder „Bahn“.

Die funktionale Differenzierung von Gesellschaft (1970 bis 2000), also der strukturierte Prozess der Vervielfältigung von bisher einheitlich organisiertem Leben, führt im 21. Jahrhundert nicht zu einer Konsolidierung oder der Herausbildung klarer, neuer Organisations- oder Lebensform, sondern zu einer immer weiterführenden Zerfaserung und Zergliederung. Dies kann für Ehe und neuartige Partnerschaften, für Wirtschaftsunternehmen und die Just-in-Time-Wandlung, für Parteienlandschaft und Netzwerkgemeinschaften sowie letztlich auch für Kirchen und ihre Verwaltungsstrukturen nachgezeichnet oder weiter vorausgesehen werden.

Beispielsweise sind durch die Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1995 (unter „Opferung“ des evangelischen Buß- und Betttags als staatlichem Feiertag) im diakonischen bzw. caritativen Bereich die ehemals „innerkirchlichen Handlungsfelder“ bis heute zu mehrheitlich ökonomisch eigenständig agierenden Organisationseinheiten geworden. Caritas und Diakonie treten – teils in Form eines Kapitalunternehmens wie der GmbH - in der Wirtschaftsbranche „Gesundheit/Pflege“ mit anderen nicht kirchlichen Anbietern in Konkurrenz. Ähnliches kann und wird auch für die neuen Dienstleistungen von Kirchenverwaltungen erfolgen.

#### Anforderungen an Kirchliche Verwaltung

Diese hier in Kürze dargestellten Umwälzungen der Gesellschaft haben zu einer „postmodernen“, d.h. nicht mehr linear und homogen gedachten Organisations- und



Abb.: Abb.: colourbox

Haben wir uns nicht schon längst zu einer Netzwerkgesellschaft entwickelt?

Lebensform geführt; zu einer Netzwerkgesellschaft. Sie ersetzt die ehemals homogenen „Institutionen“ und bildet ein neues Gesellschafts- und Organisationsmodell aus, das nicht mehr einheitlich gestaltet ist (z.B. Schule/Universität = Bildung; Kirchen = Religion; „Post“ = Kommunikation), sondern die vielfältigsten Formen neuer Dienst- und Nutzungsleistungen anbietet.

Drei Anforderungsbereiche an eine neue Kirchenverwaltung aufgrund dieses Wandlungsprozesses sollen dargestellt werden: Anforderungen 1. aus den Gesellschaftsveränderungen, 2. aus neuen Aufgaben und 3. aus den technischen Aspekten.

#### Anforderungen aus Gesellschaftsveränderungen

Heterogene Netzwerkgesellschaft, Transparenz von Strukturen und Prozesse

Die heterogen-zerfaserte Netzwerkgesellschaft des 21. Jahrhunderts ist weit vom Idealbild einer

linear-homogenen Gesellschaft entfernt. Die bisher auf Homogenisierung und funktionales Expertentum ausgerichteten Verwaltungseinheiten (der Kirchen) können sich nicht der Gesellschaftsentwicklung entziehen. Neue Sozial-, Personal- oder Familiengesetze bilden beispielsweise diese Zerfaserung ab, auf die auch die Kirchen und ihre kirchlichen Verwaltungen reagieren müssen. Kirchenmitglieder leben in keinem gesellschaftsfreien Raum, sondern erfahren sich als Kunden, Mitglieder und Kirchensteuerzahler. Kirchliche Arbeit wird – nicht zuletzt durch die caritative und diakonische Veränderungen bei Pflege und Gesundheit – als eine Leistung verstanden, die aufgrund des Mitgliedsbeitrags als Anspruch eingefordert wird. Dass die Mehrzahl der Kirchenmitglieder (ca. 60-70%) keine Beiträge leistet, wird geflissentlich übersehen. Verwaltung wird nun nicht mehr als „Ordnungsamt“ verstanden, sondern als Dienstleister. Der Weg zum flexiblen Dienstleistungsprinzip, idealerweise 168

Stunden die Woche, ist nicht weit entfernt.

Diese Ablösungsprozesse sind seit 1980 zunächst schleichend in Gang. Aktuell erleben wir eine Hochkonjunktur der Wandlungsprozesse, die sicher noch bis 2040 andauern werden. In Tateinheit mit neuen digitalen Strukturen wie E-Mail, Banksystemen oder Digitalarchiven kommen bisherige analoge Systeme und Wissensmodelle an eine Verstehensgrenze. Die analog-funktionalen (Verwaltungs-) Modelle vermögen nicht mehr die viel- und mehrdeutigen digitalen Anforderungen sachgerecht und angemessen zu bearbeiten. Das Abschließen eines Falls oder die Konzentration auf „eine“ Arbeit beispielsweise konnte vor 30 Jahren noch gelingen; heute ist dies unmöglich geworden.

Eine Vielzahl von Vorgängen kommt heute niemals zu einem „Abschluss“, weil die Einfluss- und Störfaktoren (positiv: neuen Zukunftsanforderungen) permanent zunehmen. Aber ein „Abschluss“ von Vorgängen existiert irgendwie eh nicht mehr. Lernen ist nun lebenslang, Sexualpartner vielfältig und ein einziger Beruf im Leben eine Illusion. Diese Zerfaserung (positiv: Vielfältigkeit des neuen Lebens) wird von ‚funktionalen Analogdenkern‘ als existentielle Gefahr erfahren und wahrgenommen, während die ‚Digitaldenker‘ Vielfalt und „störende Belästigung“ durch SMS, E-Mail oder soziale Netze wie Wasser zum Leben brauchen. Multioptionalität statt Expertentum wird zum Schlüssel zukünftiger Bearbeitungsgeschwindigkeit und Lösungsorientierung. Außerdem nimmt das analoge Expertenwissen mit der Vielzahl von neuen und widerstreitenden Erkenntnissen, Gesetzen, Prozessen, Einflussfaktoren, Erfahrungen, Fallbetrachtungen etc. rapide ab. Was gestern noch Wissen war, ist heute Teilwis-

sen und morgen für die Zukunft unbrauchbar gewordene Historie. Das bisherige, analog-funktionale „Haben-Prinzip“ von Wissen, Macht und Hierarchie (ein Beruf, ein Partner, eine Wohnung lebenslang) wird durch das Anwendungs-Prinzip von Methoden, Systemen und Netzwerken immer deutlicher durchbrochen.

Die Netzwerkgesellschaft als Ausdruck der sozialen Multioptionalität bildet sich immer schneller aus und hat bis heute (im Jahr 2012) in eine hochgradig zerfaserte, d.h. funktional und linear nicht mehr nachvollziehbare Struktur entwickelt. Diese Zerfaserung endet aber nicht, sondern wird exponential noch zunehmen. Das weitere Chaos (für die Analogdenker) bzw. die potenzierte Vielfalt (für Digitaldenker) wird Grundbestandteil der zukünftigen Lebens-, Struktur- und Organisationsgestaltung sein.

Dass in dieser Situation Analogmodelle (also funktional homogenisierende Modelle) versuchen, das von ihnen empfundene Chaos zu „verstehen“ (statt zu „einzutauchen“; wie Dialogdenker) und damit zu „bändigen“, führt zu einer weiteren „Vergreisungsstufe“ dieser Denkmethode. Die Analyse von dynamischer Heterogenität durch linear-funktionale Methoden mündet letztlich in einer Selbstabschließung (=Vergreisung), weil die plurale Welt sich homogen schön geredet wird, um sich nicht dem so empfundenen Chaos aussetzen zu müssen.

So werden neuerdings kirchliche Versuche unternommen, eine Homogenisierung der Mitglieder durch soziologisch überholte Milieustudien wiederherzustellen. Diese funktional-theoretische Kategorisierungen wird schon deshalb scheitern müssen, weil eben nicht neue Homogenisierungsformen, sondern der dynamisch-metho-

dische Umgang mit der Vielfältigkeit die Lösungen für die Zukunft in sich bergen. Analoge Struktur versus digitale Methode wird somit zum Kampf im 21. Jahrhundert. Wissen wird Wikipedia. Die Frage nach der Fähigkeit im Umgang mit der neuen Heterogenität wird schließlich zum Schlüssel der Zukunftsgestaltung; auch und vor allem der Kirchen in Deutschland.

„**Alles kann anders sein**“. Das ist das Motto des 21. Jahrhunderts.

Um dies zukünftig zu „verwalten“, benötigen die Kirchen administrative Dienstleister, die eine schonungslose Transparenz, dynamische Selbstständigkeit und kreative Auswahl- bzw. Veränderungsmöglichkeit in sich tragen. Verwaltung muss somit – verordnungsunabhängig – flexibel und vor allem transparent gestaltet werden. Ablauf- und Entscheidungsprozesse sind intuitiv anzulegen, damit kirchliche Mitarbeiter und Mitglieder, denen eine homogene Sozialisierung immer fremder wird, hinsichtlich ihrer Praxisaufgaben unterstützt und nicht belastet werden. Verwaltung entwickelt sich im Netzwerk der Kirchen- und Gesellschaftsorganisation somit täglich neu.

### Dienstleistung als Anforderung

Aktuelle Funktionen der Kirchenverwaltung wie geordnete Prozesse (>Kirchenzucht<) und Kontrolle (postmodern: Controlling) verlieren letztlich ihren Stellenwert, weil diese Funktionen durch Online gesteuerte Systeme (vergleichbar dem Online Banking) immer mehr verloren gehen. Bits schlagen Papier. So werden beispielsweise die analogen Kirchenbücher aktuell durch digitale ersetzt; nach teils 1.200 Jahren.

Statt respektiver Verwaltung treten neue Aufgabenfelder auf den Plan.

**Einige wenige Beispiele:**

- a) Personalbereich: Ausbildung und Kompetenzschulung, Profilierung von Personen, Lebens- und Entwicklungsplanung, Unterstützung von Lehr-/Schul-/Predigtmaterialien, Altersplanung (Ruhestand: inhaltlich, räumlich, finanziell)
- b) Finanz-/Investitionsbereich: Online-Banking für Gemeinden, Immobilienmanagement, Kredite und Finanzierungen, Anlagensysteme
- c) Übergeordnet: Schulung für spezifische Fachkenntnisse, Strategieplanungen, Supportfunktionen (wie Vakanzvertretungen in Kita, Gemeinde oder Schule)

Wichtig ist, dass kirchliche Verwaltung diese Dienstleistungen eben nicht selbst erbringen muss, aber als Netzwerkknoten diese Leistungen evtl. über Drittanbieter systematisch aus- und aufbaut. Die Aufgaben verändern sich. Beratung, Hotline, Hilfe statt Genehmigungsverfahren spielen eine immer größere Rolle im Organisationskarussell. Gefordert werden nun inhaltliche Hilfestellungen für die Aufgabengebiete in den dynamisierten Praxisfeldern, denen sich die Kirchenverwalter bisher amtsbequem entziehen konnten.

**Technische Entwicklung (Mobilität, Internet, Vernetzungsgrade)**

Die dritte Anforderung an Kirchenverwaltung ergibt sich aus den technischen Möglichkeiten digitaler Mobilität.

Die bisherigen EDV-Systeme werden innerkirchlich umgestellt. Archive, Buchungssysteme, Informationskanäle, Entscheidungswege werden weiter digitalisiert und umgestellt.

In den 1990er Jahren und teils auch bis heute sind häufig die EDV Sy-

steme der Kirchen nicht nach Effizienzkriterien entwickelt worden, sondern vielfach nach Eigenbestreben von kirchlichen Mitarbeitern, die sich mit PC und Computer (scheinbar) auskannten. So waren auch nach der Jahrtausendwende (und sind heute) häufig noch Eigenkonstrukte für Immobilienverwaltung (wenn überhaupt), kamerale Buchhaltung oder selbst bei der Personalverwaltung anzutreffen. Aktuell werden dynamische Systeme etabliert. Leider sind es aber betriebswirtschaftliche komplexe (kostenintensive) Systeme, die an Bedarf und Dienstleistungsorientierung vorbei gehen.

Entscheidend wird in der Zukunft nicht das „System“ sein, sondern die Dienstleistungsorientierung von Verwaltungsprozessen unter Zuhilfenahme digitaler Systeme. So ist es bis heute schwer verständlich, warum die Geldverwaltung nicht - wie bei Online Banksystemen - organisiert ist. Die Chance, die Kameralistik als auch die Doppik komplett zu entschlacken und ein frei verfügbares Habenkonto für Kirchen-gemeinden einzurichten, wird gar nicht (so meine Erfahrung) in den Blick genommen. Denn für die frei zur Verfügung stehenden Mittel (ca. 10.000 bis 30.000 EURO) wird immer noch ein papiergetriebener Verwaltungsaufwand verwendet. Regionale Verwaltungsstellen agieren dabei (noch nicht) als Bankwesen, sondern als Ordnungsorgane mit Kontroll- und Aufsichtsfunktion der Finanz-OKRs oder Bistümer. Effizienz, Zielorientierung und Transparenz stehen in keinem sinnlogischen Verhältnis bei dieser Überreglementierung. An den Centbeträgen wird zurzeit durch (unnötige; siehe mein Artikel in KVIID 08/2011, S. 25-27) Reduktionsvorgaben in den Kirchengemeinden geschraubt, während Millionenbeträge nonchalance andernorts in dunklen Kanälen versickern. Sicher, Fehler werden überall ge-

macht und betriebswirtschaftliche System oder Diplomkaufleute sind per se keine Garanten für erfolgreiches Unternehmertum. Bedauerlicher Weise ist gerade die Übernahme einer betriebswirtschaftlich orientierten Buchhaltung nicht immer das Nonplusultra. Komplexe ERP (Enterprise-Resource-Planing) Systeme beispielsweise von SAP werden etabliert, die zwar von Materialwirtschaft, Produktionsprozesse, Vertriebssteuerung bis Dokumentenkontrolle alles abdecken, aber sich letztlich einer dynamisch ändernden Kirchenstruktur teuer in den Weg stellen.

Doppik als Heilwaffe ist zudem eine Mär. In Österreich wird seit 30 Jahren „gedoppelt“ und die „Nutzenfrage“ ist bis heute nicht eindeutig geregelt. Andererseits sind Kostenstellensysteme sicher sinnvoll, aber Haushaltstellen sind dies nun mal eigentlich per se. Gerade dort, wo Teilssysteme sinnvoll wären, wie beim Immobilienmanagement oder der Personalverwaltung liegen leider häufig für die spezifischen Kirchenanforderungen kaum praktikable und innovative Lösungen vor. Der besondere Nutzen von betriebswirtschaftlichen Buchungssystemen, nämlich deren Planungstools und Controllingssysteme bei Umsatz-/Ertragspositionen und Kostentreibern, sind für über 85% der kirchlichen Haushalte kaum oder gar nicht relevant. Warum überlässt man den mündigen Kirchenvorstandsmitgliedern nicht die Geldverwaltung wie bei einem Bankkonto? Warum reglementiert man „Haushalts- oder Kostenstellen“, um Blumenschmuck oder Kita-Materialien zu kaufen? Entmündigung war das Prinzip der Kameralistik; Kostenersparnis Treiber betriebswirtschaftlicher Buchungssysteme. Wozu benötigt man das in der Kirche, frage ich als Theologe und Betriebswirt. Warum wird den Vorständen in Gemeinden und Zweckverbänden nicht mehr Eigen-

verantwortung zugetraut und zugestanden? Hier wäre es eine Aufgabe der Verwaltung, Kontrolle abzubauen, die - bleiben wir ehrlich, wenn man die bekannt gewordenen finanziellen Betrugs- und Schadenfälle in Kirche betrachtet - bisher eh nie richtig funktioniert hat.

## KV als Dienstleisterin für die kirchliche Zukunft

Kirche, ihre Strukturen, ihre Mitglieder und ihre Inhalte verändern sich aktuell rapide. Diese Wandlungsprozesse werden heute leider als Krisenphänomen der Kirchen dargestellt. Dies ist pure Übertreibung und wird der „normalen“ Entwicklung, wie diese in der Geschichte andauernd erfolgten, kaum gerecht. Zudem ist die Lage recht bequem. Die Kirchensteuern werden noch weiter steigen, bei weniger Mitgliedern (wegen Sterbefälle und nicht wegen Austritten), weil Kirchensteuer an einem aktuellen Umverteilungsprinzip von Arm zu Reich partizipiert. 15% der Kirchenmitglieder (die

„Reichen“ ab 50.000 EURO Bruttoeinkommen) finanzieren zu 85% die aktuelle Kirchenstruktur. Somit wird sich auch Kirchenverwaltung meines Erachtens im 21. Jahrhundert den methodischen (statt ordnungsprinzipiellen), transparenten und strukturell vernetzenden (statt kontrollierende und konservierende) Dienstleistungen verschreiben müssen. Strukturell wird die Aufgabe letztlich darin bestehen, sich selbst und alle Gesetze der Kirchen (für den Himmel) überflüssig zu machen.

Nimmt man diese Sichtweise in den Blick, dann entsteht ein Wandel der Kirchenverwaltungen hin zu einem (innerkirchlichen?) Dienstleistungsanbieter für die kirchlichen Praxisfelder. Diakonie und Caritas sind da schon viel weiter, weil sie sich auf dem Markt behaupten müssen.

Verwaltung kann (nur) dann zum strategischen Antriebsmotor des kirchlichen Wandlungsprozess werden, wenn sie sich nicht mehr

als „Verwaltungsorgan“, sondern als einen (nicht den) wichtigen Vernetzungspunkt innerhalb der Netzwerkorganisation „Kirche“ versteht und dementsprechend aufstellt. Letztlich wird - so bedauerlich es für viele klingen mag - Kirchenverwaltung eine überflüssige Tätigkeit, die eben nicht mehr rein kirchlich, sondern ebenso wie bei der Altenpflege im Markt der Verwaltungsleistungen mit freien Anbietern konkurrieren wird. Heute kann Personalverwaltung, Lohn-, Gehalts-, Finanz-, Pflegedienstabrechnungen, Immobilienmanagement oder Abrechnungen für Dienstwohnungen problemlos von Drittanbietern (meist besser) erfüllt werden.

Das, was Kirchenverwaltung als innerkirchlicher Leistungsbereich allein aufrechterhalten kann und müsste, ist der konsequente Umbau hin zu einer Dienstleistungseinheit, die der Praxis nützt und nicht mehr die Hierarchie schützt.

	Alt (1970-2000)	Neu (2000-2050)
<b>Strukturaufbau</b>	linear-diversifizierend	Netzwerkartig
<b>Rolle Kirche</b>	Institution (eine von Wenigen)	Organisation (eine unter Vielen)
<b>Rolle Landeskirche</b>	Verwalter	Strategische Steuerungseinheit
<b>Rolle Kirchengemeinde</b>	Keimzelle	Heimzelle / Betreuungsraum
<b>Mitarbeiter</b>	Betreuer	Gestalter
<b>Mitglieder</b>	"User"	Kunden
<b>Rolle Pfarrer/in</b>	"Profession"	Netzwerker
<b>Innerkirchlich</b>	Funktion/Gemeinde	Betreuungsräume
<b>Methoden</b>	Diversifikation	"Clustering"
<b>Markt</b>	klar, strukturiert, abgegrenzt, leichte Bewegung	diffus, chaotisch bis stabil
<b>Strategische Funktion</b>	Positionierung	Vernetzung
<b>Kommunikation</b>	"Wort"	Hyper
<b>Immobilien</b>	Orte; umbauter Raum	Werte
<b>Abgrenzung-/Auflösungsaspekte</b>	Klare "Gegner" wie Kapitalismus, Kommunismus (Abgrenzungsaktivitäten: 3-Welt, Apartheid, "Frieden, Gerechtigkeit, Bewahrung", Ökologie, Nachhaltigkeit)	"Gegner fehlen" Alternativen für ev. Dienstleistungen bedrängen Kirchenangebot (Kasualien, Betreuung, Werte)
<b>Zeithorizonte</b>	10-15 Jahre	2-5 Jahre
<b>Raumhorizonte</b>	Gemeinde, Gruppen, Gremien	vernetzte Betreuungsräume

Übersicht der Veränderungen für Kirche