

## Kirche und Posterioritäten

### Kernkompetenz und Priorisierungen als Zukunftslösung?

Ein Beitrag von Dr. Dieter Becker

Posteriorität ist ein ungewöhnlicher, dem Latein entstammender Begriff für das Zukünftige, das „Spätere“. Zukunftsgestaltung kann mit unterschiedlichsten strategischen Methoden erfolgen. Sowohl in Bezug auf die Analysen der Gegenwart als auch auf die Auswahl der Zielstrategien sowie deren sachgerechte Umsetzung ist eine Vielzahl von Methoden verfügbar. Zukunftsgestaltung wird heute häufig mit dem Begriff Priorität (das Vorrangige, neudeutsch verengt: Kernkompetenz) verwendet.

Kernkompetenz sei heute ein notwendiges Zukunftsziel. Diese Annahme ist aber lediglich eine Idealisierung der (Post)Moderne. Kernkompetenz rekurriert auf einer Vergangenheitsbetrachtung, mit der Annahme, dass eine Rückbesinnung automatisch zu einem unternehmerischen oder kirchlichen Erfolg führen würde.

Zudem ist gänzlich strittig - sowohl bei Unternehmen als auch Kirchen - was denn die Kernkompetenz sei. Wenn ein Kutschenbauer Anfang des 20. Jahrhunderts sich auf die Perfektionierung des Kutschenbaus konzentrierte oder Nokia bis 2009 auf Mobiltelefone (ohne Smartfunktion, d.h. Vernetzungen von Internet etc. auf einem Gerät, welches auch telefonieren kann), dann geschieht dies, was Zukunft immer in sich trägt: Es gibt Innovationen, die die scheinbar für die Zukunft erfolgreiche Kernkompetenz in kürzester Zeit marginal werden lassen. Nokia hat allein in 6 Jahren seit 2006 seine Vormachtstellung bei Mobiltelefonen von über 45 % Marktanteil auf mittlerweile 4% eingebüßt. Und Kutschenbauer; nun ja. Zukunft oder das Spätere



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“.

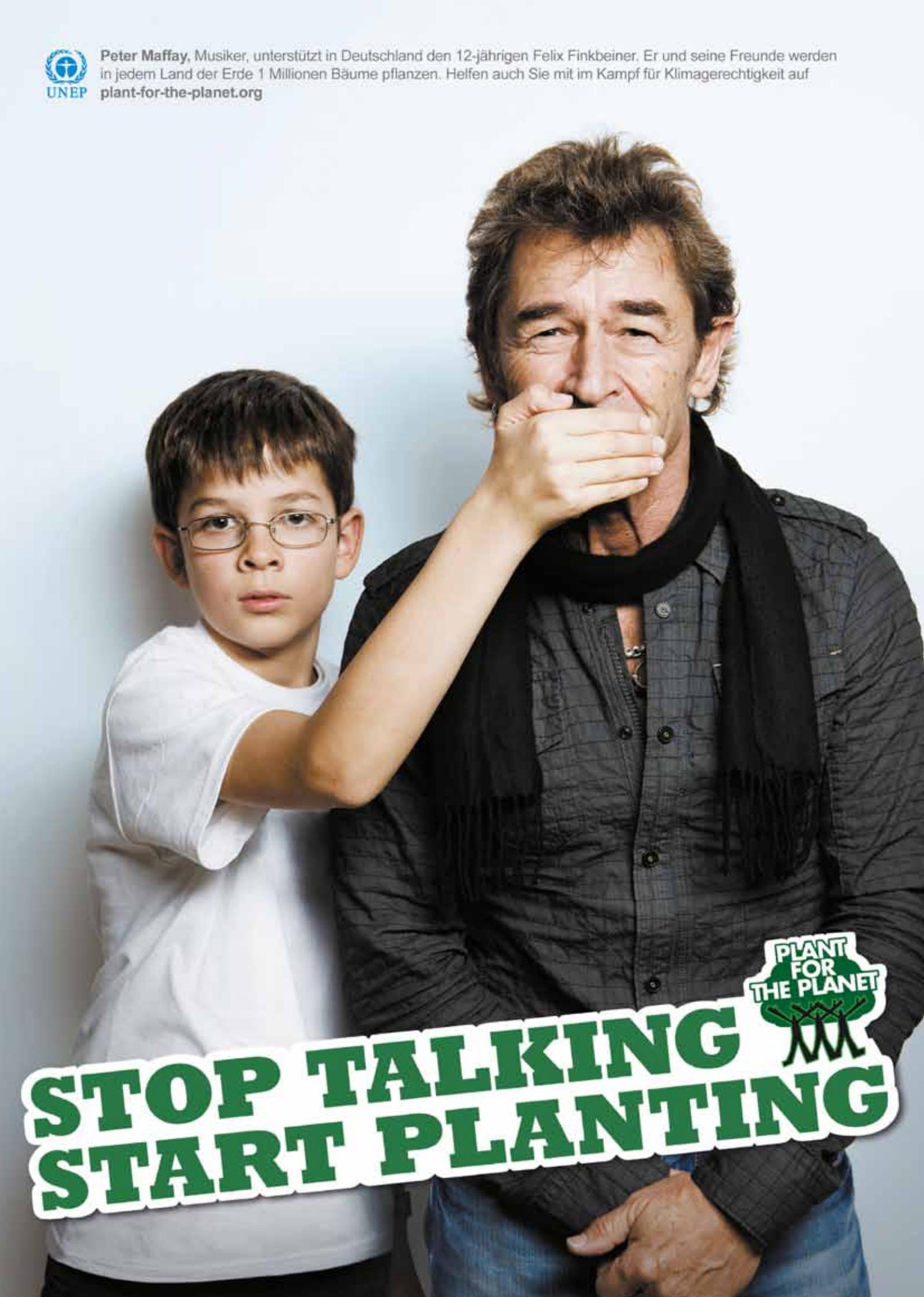
(Posteriorität) begegnet uns als Anforderung im Alltag. Im Kern geht es um eine einfache Sache: Wie erreiche ich einen Wunschzustand?

Diese einfache Sache ist aber nur dann einfach, wenn die Methoden zur Zukunftsgestaltung zunächst der Wirklichkeit sachgerecht und angemessen gegenüber und sodann methodisch praktikabel umsetzbar sind. So sind zur Planung eines Urlaubs verschiedenste Bestandteile der Situationsanalyse, der Sichtung von Optionen, eine Realisierungsphase und letztlich eine rückwärtige Betrachtung erforderlich. Dies scheint dann problemlos, wenn die Rahmenbedingungen homogen-linear bearbeitbar sind und während der Realisierung bleiben. Wer fährt mit und will wohin? Wie viel Geld steht zur Verfügung? Wann ist Urlaub zeitlich möglich? Welche Angebote gibt es? Wer bucht? Wer zahlt? Letztlich: War der Urlaub so wie vorgestellt oder nicht?

Das Dilemma heutiger strategischer Zukunftsplanungen liegt aber in der Vorannahme einer homogenen Ausgangs- bzw. Entwicklungssituation begründet. Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhundert der Heterogenität und nicht der Homogenität. Rahmenbedingungen sind nicht dauerhaft sicher, sondern hochgradig fragil und sprunghaft geworden. So zerfasern bisher sicher geglaubte Dogmen unter Banken-, Finanz-, Vertrauens-, Glaubens-, Gesellschaftskrisen. Krisen sind aber nicht „negative“ Entwicklungen des 21. Jahrhunderts, sondern lediglich Kennzeichen der Auflösung selbsterzeugter und erhoffter Homogenitäten, die den Anschein einer planbaren Welt jahrzehntelang suggeriert haben. Alle Bereiche wie Wirtschafts-, Politik- oder Religionssysteme erleben nichts anderes als die Erschütterung eines wohlfeil geglaubten steuerbaren Weltbildes. Wenn also nun aber heterogene Bedingungen zur Planung der Zu-



Peter Maffay, Musiker, unterstützt in Deutschland den 12-jährigen Felix Finkbeiner. Er und seine Freunde werden in jedem Land der Erde 1 Millionen Bäume pflanzen. Helfen auch Sie mit im Kampf für Klimagerechtigkeit auf [plant-for-the-planet.org](http://plant-for-the-planet.org)

A photograph of Peter Maffay and Felix Finkbeiner. Peter Maffay, on the right, is an older man with dark, wavy hair, wearing a dark quilted jacket over a black shirt and a black scarf. He has his hand over his mouth in a 'shushing' gesture. Felix Finkbeiner, on the left, is a young boy with glasses and a white t-shirt, looking directly at the camera with a serious expression. The background is a plain, light-colored wall.

**STOP TALKING  
START PLANTING**

The logo for 'Plant for the Planet' features the text 'PLANT FOR THE PLANET' in a stylized font above a graphic of three stylized trees.

kunft hinzukommen, ergeben sich selbst für einfachste Planungen teils chaotische Situationen. Krankheit, Streiks der Flugbegleiter, Stau auf dem Weg zum Flughafen, Insolvenz der Fluggesellschaft oder einfache Wettereskapaden können die systematisch-strategisch sauber geplante Zukunftsgestaltung, selbst eines Urlaubs, empfindlich stören.

### **Kirchen und ihre Posteriorität**

Dass Kirchen Zukunft planen, ist einerseits verständlich, andererseits theologisch irritierend. Denn die Zukunft der Kirchen ist eine endliche. Mit der Wiederkunft Christi löst sich Kirche als Organisation auf. Ziel von Kirche ist also immer die Bereitschaft zur Selbstauflösung. Die aktuellen Zukunftsplanungen der Kirchen erweisen sich aber eher als Steuerungsmaßnahmen der (Selbst-)Erhaltung der innerweltlichen Organisation Kirche.

Seit Mitte der 1990er Jahre erlebt die kirchliche „Zukunftsplanung“ eine starke Fokussierung durch betriebswirtschaftliche Analyse- und Beurteilungsmethoden. Dabei fällt mir als Betriebswirt auf, dass die empirischen oder strategischen Methoden, die von Kirchen verwendet werden, einer homogenen Sichtweise der Zukunftsplanung das Wort reden. Zudem werden neuerdings Entscheidungswege nicht mehr einem Diskursprozess unterzogen, sondern TOP-Down „alternativlose“ Strategien wie im Kircher-Freiheit-Papier der EKD von 2006 vorgegeben. Leider hat sich das Papier als analytisch schwach und strategisch misslungen erwiesen, wie ich an anderer Stelle (siehe Zeitzeichen 12/2006, S.12-14 und 3/2012, 42f) ausgeführt habe. Auch die jüngsten Versuche der Verursacher (ZZ 3+4/2012) sich das Papier schön und strategisch erfolgreich zu reden, überzeugen nicht.

In der Folge dieser methodologischen Ökonomisierung der

Kirchen wurden viele „neue“ Strategien zur „Verschlankung, Zielausrichtung oder Konsolidierung“ in den Landeskirchen und Bistümern aufgesetzt. So hat beispielsweise die Synode der kurhessischen Kirche (Kassel) im November 2011 einen Posterioritätensusschuss mit 4 „Laien“ und 4 Pfarrpersonen etabliert, um innerhalb eines Jahres Posterioritäten in der EKKW zu priorisieren. Der Name des Ausschusses bereitet schon ausreichend Probleme, und nicht nur beim Sprechen. Andere Landeskirchen haben für dieselbe Sache weniger anspruchsvolle Namen erfunden, was aber keinen Zweifel an deren Ernsthaftigkeit der Verschlankung von Kirche lässt. Die Zusammensetzung des im Volksmund mittlerweile einfach genannten „Zukunfts-ausschuss“ weist einige Unabwägbarkeiten auf. Dass in den Gremien häufig Theologen bzw. Pfarrpersonen vertreten sind, wie ich auch einer bin, mag irritieren. Denn grundsätzlich sind deren „hermeneutischen“ Kompetenzen in der Auslegung biblischer Texte nicht per se für Zukunftsgestaltung qualifizierend. Aber durch die gemeindliche, kirchliche Praxis wie des Bau- und Planungswesens mag auch der gemeine Theologe dazulernen. Zudem ist der Versuch, eine derart komplexe und heterogene Organisationsform „Kirche“ top down mittels (eigentlich überholten) ökonomistischen Methoden zu posteriorisieren, aus strategischer Sicht gänzlich problematisch. Als Betriebswirt und Geschäftsführer einer Strategieberatungsfirma, die seit 20 Jahren Wirtschaftsunternehmen berät und ökonomische, organisationsstrategische Methoden anwendet, ergeben sich aktuell hinsichtlich einer kirchlichen Zukunftsplanung doch erhebliche Bedenken. Es mangelt heute – leider muss es immer wieder betont werden – gemeinhin den binnenkirchlichen Vertretern und sogar den stilisierten (Manager-)

Ehrenamtlichen an einer wirklich simplen Wirklichkeitserkenntnis: Die ausgegebenen Grundannahmen für eine notwendige Zukunftsplanung der Kirchen sind schlicht und einfach falsch. Denn es gibt gar keine Kirchenkrise, die zu einer strategischen Richtungsänderung kirchlicher Arbeit, Ausrichtung und Tätigkeitsbereiche Anlass gäbe.

Die angenommene Kirchenkrise ist eine ideologische Mär, und erhält durch eine gebetsmühlenartige Wiederholungslitanei auch nicht mehr Wahrheitsgehalt. Das Gegenteil einer Krise ist der Fall. Zunächst das Beruhigende: Geld ist nicht das Problem der Kirche, weil die Kirchensteuereinnahmen – wie schon seit 1956 bis heute – stetig steigen, dank der steigenden Löhne und Einkommen. Und der entkirchlichte Osten wird über den Finanzausgleich und mittels vieler Fördermittel (z.B. für Kirchengebäude) unterhalten. Allein die Lohnerhöhungen bei den Kirchenmitgliedern in 2012 von 3-6%, an denen die Kirchensteuer über die Einkommensteuer direkt partizipiert, werden problemlos die „weniger werdenden Mitglieder“ ausgleichen. Es zahlen sowieso nur weniger als 34% Kirchensteuer über 20 Euro/Jahr (60% zahlen überhaupt keine Kirchensteuern). Finanziell getragen wird die Kirche von den 15% Gutverdienern (Reichen?) über 52.000 Euro Jahresbruttoeinkommen, die mehr als 80% der Mittel beisteuern. So partizipiert gerade Kirche im besonderen Maße an der von ihr monierten Armut/Reichtums-Schere!

Auch beim zweiten Krisengeschrei erweist sich die Annahme als irritierend, dem sogenannten Mitgliederschwund. Eigentlich werden wir in der Kirche nicht weniger, sondern die Mitgliederzahlen der Kirchen unterliegen einem normalen und gänzlich undramatischen demografischen Wandel. So gibt es mehr Taufen und Eintritte als Aus-

tritte. Zwischen 1991 bis 2010 haben die evangelischen Kirchen hier ein Plus von 1,8 Mio. Mitgliedern als Zuwachs. Im Einzelnen: 3,9 Mio. sind ausgetreten und 5,7 Mio. (davon durch Taufe 4,5 Mio. bzw. durch Zuzug/Wiedereintritt 1,2 Mio.) hinzugekommen. Aber - und hierin liegt der statistische Rückgang von 29 auf 24,1 Mio. Evangelische: Zwischen 1991-2010 sind 7,0 Mio. Evangelische gestorben. Jetzt drängt sich dem Theologen in mir aber die Frage auf, warum es für Kirche, die das jenseitige Heil predigt, ein „Problem“ ist, wenn Getaufte als sakramental Begnadete „abtreten“ und zu „Engeln“ werden. Eigentlich könnte man sagen: Auftrag erfüllt, alles gut.

Die hektische Diesseitsmentalität der Kirchen hinsichtlich ihrer eigenen Posteriorität erinnert stark an das Gleichnis vom reichen Kornbauern, der in seinen neuen Scheunen den quantitativen Ertrag konservieren wollte (Lk, 12 16ff). Du Narr!

#### **Krise als Antrieb für Zukunftsgestaltung?**

Warum muss - so stellt sich die Frage - eine erfundene Krise als Antrieb für eine ganz bestimmte und keine andere Zukunftsrichtung erhalten? Zwar ist auch den Zukunftsexperten der Kirche-der-Freiheit mittlerweile klargeworden, dass sich das seit 2005 initiierte Krisenszenario, 50% weniger

Kirchensteuer und 30% weniger Mitglieder bis 2030, weder in dieser Tragweite noch in der Entwicklungsstruktur bewahrheitet. Als meinerseits in 2006 auf diese fälschlichen und strategisch unsauberen Daten hingewiesen wurde und vielmehr das Steigen der Kirchensteuer trotz weniger Kirchenmitglieder bis 2012 (um bis zu 50% zur Ausgangszahl in 2005) avisiert wurde, war allerorts Häme zu hören.

Bedauerlicherweise wurden die Erwidierungen lediglich von Personen ausgeführt, deren strategische Kompetenz sich allein auf das Nachbeten der (falschen) Prognosen kaprizierte. Weder waren

## MNT GRUPPE: KOMPETENZ IN PARTNERSCHAFT

**Ihr Partner mit Expertise** in der praxisnahen  
Beratung im Rechnungswesen und Steuerrecht  
sowie der Prüfung kirchlicher Einrichtungen und  
gemeinnütziger Institutionen aller Rechtsformen  
(KdöR, Vereine, Stiftungen)

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG // STEUERBERATUNG  
UNTERNEHMENSBERATUNG // RECHTSBERATUNG

MNT REVISION UND TREUHAND GMBH  
L I M B U R G · F R A N K F U R T  
W I E S B A D E N · M O N T A B A U R

Telefon 06431 969-200 • Telefax 06431 969-226  
info@mnt.de • www.mnt.de



in 2005/2006 die steuerlichen Veränderungen (1. Schaffung des § 15b EStG durch die große Koalition => Verluste von Steuerstundungsmodelle wie Medienfonds sind nicht mehr mit anderen Einkunftsarten verrechenbar. 2. geänderte Rentenbesteuerung bis 2040 durch das ) noch die Einkommensentwicklung beachtet worden. Vielmehr bestand die banale Prognostik der EKD-Propheten darin, die stagnierende bzw. durch Regionaleffekte bedingte negative Entwicklung wie Clearingverfahren der letzten Jahre (bedingt durch Wirtschaftslage, aber vor allem Steuersparmodelle) schlicht linear zu prolongieren.

Zudem finden sich bis heute bei kirchlichen Informationen irreführende Angaben zur Kirchensteuerpflicht. Zwar zahlt die Mehrzahl der heutigen Rentner keine Kirchensteuern auf staatliche Altersrente (bedingt durch die Teilversteuerung und das Rentenniveau), sehr wohl aber auf andere Einkunftsarten wie Betriebsrenten, Kapital- oder Mieteinnahmen. Diese Situation wird sich aber bis 2030/40 dramatisch wandeln. So wird bei Menschen, die im Jahr 2020 in Rente gehen, nicht mehr allein nur 50% (wie bis 2005) der staatlichen Altersrente steuerpflichtig, sondern in Höhe von 80% der staatlichen Alterseinkünfte. Für die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre erfolgt somit eine Rentenbesteuerung zwischen 80% bis 95% (Jahrgang 1968 - Rentenbeginn 2035). Zudem werden auch erhebliche Steuerzahlungen für sonstige Einkünfte aus Mieten, Lebensversicherungen (teils), Betriebsrenten etc. voll steuerpflichtig.

Ogleich die hier grob skizzierten Entwicklungen nicht das Gros der Kirchensteuereinkünfte ausmachen, sondern die Besteuerung berufstätiger Kirchenmitglieder entscheidend zur Höhe zukünftiger

Kirchensteuereinnahmen beiträgt, wurden lineare Berechnungen auf der Basis von Anzahl Mitglieder und Kirchensteuereinnahmen vorgenommen. Auf den ersten Blick scheint es „logisch“, dass weniger Mitglieder weniger Steuereinnahmen bedeuten. Das ist aber weder logisch noch überhaupt in der Geschichte der Kirchensteuereinnahmen so gewesen, wie ich mehrfach nachgewiesen habe (Siehe auch KVI im DIALOG 3/2011, S. 25 - 27).

Zeitgleich trägt die Mär von der Krise vielfältige Früchte. Das Gerücht ist nicht nur hartnäckig, sondern auch scheinbar unkaputtbar. Ich höre Kollegen, die die schlechte Situation bedauern. Nicht allein finanziell, auch theologisch wird nach anderen Sekten wie Pfingstlern oder (nordischen) Ländern geschickt.

Auch hier sollte man auf der deutschen Erde bleiben, wenn man nicht Engel werden will. Nicht das Negative ist das bleibende Kennzeichen des Evangeliums, sondern die Gewissheit auf Zukunft. Auch empirisch ist dies sichtbar: Ca. 50-60% der Neugeborenen werden christlich getauft. Welches Land weist eine derartige Erfolgsgeschichte auf? Die Gottesdienstbesucherzahlen sind seit über 130 Jahren gleichbleibend (gut oder schlecht); wie der Kirchensoziologe Peter Höhmann in seinem Buch „Kirchenbindung im gesellschaftlichen Wandel“ empirisch nachweist. Auch das Gejammer in den Kirchen über die schlechten Besucherzahlen im Gottesdienst ist in über 100 Jahren im Niveau unverändert.

Zugegeben - es gibt subjektive Faktoren, wie schlecht es den Kirchengemeinden geht. Denn den untersten Ebenen der Kirchen wird immer weniger bedingungsloses Geld zur Verfügung gestellt.

Dabei ist die Rechnung - folgte man der linearen Prognostik der Kirchenstrategen - recht einfach: Geht man beispielsweise von ca. 240 Euro Kirchensteuern pro Kopf und Jahr (Beispiel EKHN) aus, hätte eine normale Gemeinde mit 1.800 Mitgliedern einen Betrag von 432.000 Euro verfügbar. Nun müssen aber die ‚unproduktiven‘ (Personal-) Kosten berücksichtigt werden, die für Kirchenverwaltungen, Oberkirchenräte, Akademien oder Funktionsaufgaben anfallen. Gemittelt kommen aber von den 432.000 Euro (nimmt man neben anderen Kosten auch die Pfarrbesoldung und Pensionszahlungen für ehemalige Pfarrer hinzu) lediglich ca. 50% in der Gemeinde an.

Durch die seltsamen Entscheidungen der letzten Jahre für neue Kostentreiber wie hauptamtliche Dekane, funktionale Stellen oder Repräsentationsbauten oberhalb der Kirchengemeindeebene erhöht sich der Anteil „unproduktiver Kräfte“ (wie es im BWL Jargon heißt) erheblich. Diakonie und Kitas sind vielfach kostendeckend ausgelegt, so dass das Image der Diakonie an dem die Kirchen stark partizipieren, nicht durch den Einsatz von Kirchensteuermitteln, sondern fast ausschließlich durch die Sozialgesetzgebung finanziert wird. Kitas und Diakonie werden zudem - nimmt man die neuste BFH Rechtsprechung (I R 106/10 v. 12.7.2012; veröff. 19.9.2012) hinzu - sich ohnehin erhebliche Sorgen über ihre Körperschaftssteuerbefreiung und - möglicherweise tragischer - über ihre Gemeinnützigkeit machen müssen, weil die angebotenen Dienstleistungen auf einem freien und nicht hoheitlichen Markt erbracht werden.

Die strategischen Entscheidungen der Kirchen, unternehmerischen Diversifikationsprozessen in Pro-



# PRIORISIERUNGEN

In Deutschland stehen über 150.000 Juristen 45.000 ev./kath. Pfarrpersonen gegenüber

fitcenter durch Gründung von Zweckverbänden, gGmbH (korrekt: gewinnorientierte GmbHs, die den Gewinn gemeinnützig verwenden wollen) oder eigenen Unternehmen wie DWs, nachzueifern, mag sich möglicherweise als Schuss nach hinten erweisen. Diese modische Aufgliederungen hat auch bei Unternehmen vielfach nicht zu einem Erfolg, sondern zum Desaster geführt. Leider wird auch hier der einfachste Grundsatz der Zukunftsgestaltung außer Acht gelassen. Nicht jede Top-Idee mit nachweislichem Erfolg ist ein Patentrezept, das einfach kopiert werden muss, um Erfolg zu haben. So werden auch in den Kirchen plötzlich strategische Maßnahmen der Kundenbindung wie Kundenmilieus, Kontaktsysteme etabliert, die sich schon heute in einer Sackgasse befinden.

Auch im Stiftungswesen wurde das Heil gesucht. Dieses „systematisch-strukturierte Betteln“ geht mittlerweile einen eigenen Weg. Kirchengemeinden versuchen, eigene Vermögenswerte vor dem Zugriff der gierigen Zentralverwaltungen zu sichern. Dass dies nur noch über öffentliche oder private Stiftungen funktioniert, haben die Gesetzgebungen der Landeskirchen bewiesen, die sich einen direkten Zugriff auf Stiftungen kirchlichen Rechts vorbehalten. In der EKHN wird sogar vor Klagen gegen Eintragungen von privaten Stiftungen von oder für Kirchengemeinden zivilrechtlich geklagt bzw. Anweisungen erteilt, dass derartige Stiftungen nicht mehr ohne vorherige Zustimmung der Landeskirche ins Stiftungsregister der Amtsgerichte eingetragen werden sollen.

## Trends: Justifizierung bzw. Objektivierung von Kirchenstrategien

Jeder Cent wird umkämpft, als ob es der Teufel sei, mit dem Luther gerungen hat. Die Justifizierung des Evangelischen durch einen Wust an Gesetzen von Landeskirche und EKD (z.B. Pfarrdienstgesetz) schreitet weiter voran. „Gesetz“ - theologisch gesehen - ist eigentlich nur dazu da, unsere Unfähigkeit zur Selbsterlösung gegenüber Gott und die Heilsnotwendigkeit des Evangeliums darzulegen. Wenn dies das Ziel der aktuellen, kirchlichen Gesetzesflut ist, kann jetzt schon Erfolg bestätigt werden. Aber vielleicht benötigen wir auch in den Kirchen mehr Juristen als Theologen, wie dies in Deutschland schon vorherrscht. Möglicherweise sind es gerade diese kirchlichen Tendenzen

der Vergesetzlichung, die die Hysterie nach kirchlichen Posterioritäten treibt. Wenn also die Grundversorgung mit Pfarrpersonen eine durchschnittlich-rechnerische Quote von 1:1.200 Mitgliedern ausweist, während die Abdeckung der Bundesbürger mit Juristen bei 1:500 liegt, mag man um die Zukunft der Gesellschaft insgesamt und nicht nur um die der Evangeliumskirchen fürchten.

Auch die neusten Zukunftsplanungen in der EKHN (Dekanatsverschmelzungs-, Pfarrstellenverteilungsgesetz) weisen ökonomistische Planungsstrukturen auf. Ökonomistisch wird das Verfahren durch scheinbar objektive, rein quantitative Planungsgrößen, wenn damit spezifische, alternativlos dargestellte oder ideologische Lösungen implementiert werden sollen. Dagegen würde eine ökonomische Betrachtung eine Marktorientierung bzw. Bedarfsdeckung und keine homogene, rein quantitative Gleichverteilung voraussetzen. Größen wie Mitgliederzahlen (Magische Größe: mind. 40 bzw. 50.000 Mitglieder pro Dekanat) oder Flächen sind scheinbar objektiv. Diese „objektiven“ Zahlen verstellen aber den Blick auf den kirchlichen Auftrag. Und dieser ist immer subjektiv. Gott hat kein QM-Handbuch, auf dessen Prozess-/Auditergebnisse man sich leistungsorientiert und gleichgerecht vorbereiten kann.

Die Aufgabe der Kirche besteht nun eben nicht in einer gerechten Verteilung, weil dies der Versuch der Selbsterlösung wäre. Vielmehr blickt Kirche (zumindest nach ihrem Auftrag) asymmetrisch und ungleich auf die Zukunft. Theologische Zukunftsplanungen wären nicht nach Quantitäten, Leistung, Preis oder Marktmacht ausgerichtet, sondern nach Kriterien des Evangeliums wie Unterstützung der Schwachen, Evangeliumsver-

kündigung oder (evangelisch) Aufgaben für die religiöse Bildung. So wäre den Armen und Schwachen (Kirchengemeinden oder Aufgabengebieten), die weder die ausreichenden Gaben noch Mittel aufbringen können, zu helfen und nicht den Starken (Kirchengemeinden) eine im Evangelium pseudogerechte (d.h. gesetzlich gleichmäßig geregelte) Verteilung zu ermöglichen. Eine gleiche Verteilungsorientierung - statt einer Bedarfsorientierung - vernachlässigt zudem sträflich regionale Aspekte einer erfolversprechenden Zukunftsplanung. So sagt ein Flächenfaktor als rein quantitative Größe der Quadratmeter nichts aus über lokale oder regionale Religionsprägungen und deren religiöse Bedarfsstrukturen. Statt wie bisher in den pastoralen Betreuungsräumen den Bedarf zu ermitteln, werden nun Köpfe (Pfarrpersonen oder anderweitige Hauptamtliche) über Zuteilungsschlüssel von oben nach unten verteilt.

Aus der Netzplanung im Autohandel kann ich (Leidens-) Lieder singen, wo derartige Zwangshomogenisierungen über quantitative KM-Entfernungen die bestehenden sensiblen und tragfähigen Verästelungen von Beziehungen, Image, Vertrauen, Zugehörigkeit zerstört haben. Zudem entstehen nun auf Fusionsebene mehrerer (vorerst in der Regel: zweier) Dekanate erhebliche Machtspiele der Haupt- und Ehrenamtlichen. Jüngste Erfahrungen zeigen, dass über Standorte der Dekanatsbüros (z.B. Neubau am Wohnort des heutigen Präses?), architektonische Sonderwünsche der Gebäudestruktur oder Personalausstattung gerungen wird wie auf dem Spielplatz um die schönste Murren. Diese Männer-spiele (vereinzelt befließigen sich auch Frauen höchst murrenhaft) sind dann die Vorboten für die folgenden Kämpfe um die Verteilung der zugewiesenen Stellen (Köpfe) im neuen Fusionsdekanat. Sicher

werden einige Synodalvorstände mit der Verteilung der zugewiesenen Pfarrstellen umgehen können, aber bei der Mehrzahl dürfte es ein Hauen und Stechen mit vielen Verletzungen geben.

Verlierer sind jetzt schon auszumachen: Nämlich die, die eigentlich Evangeliumsgewinner sind, die Schwachen (Gemeinden) und die ohne Lobby. Statt sich mit inhaltlich-qualitativen Fragen wie „Welche evangelische Prägungen hat welche Gemeinde oder Region als Aufgabe? Und welche Gaben, Geldmittel und Personen werden dazu benötigt?“ wird munter drauf los geplant, ohne dass schon eine Methodologie der „Verteilung“ vorläge. Die Aufgabe wäre, jenseits von Gleichbehandlungsgrundsätzen zu fragen: „Wie, wo, mit welchen Mitteln und Personen ist das Evangelium regional auszusagen, zu prägen, zu verstärken?“ Aber aus einer selbst hervorgerufenen Mangel- und Krisenverwaltung, lässt sich letztlich kaum Bedarfsdeckung ermitteln.

### **Kirchliche Zukunft – der via positiva evangelii**

Die Zukunft beginnt beim Vertrauen, nicht beim Mangel oder Misstrauen. Vertrauen in die eigene Organisation, beispielsweise. Wenn aber einem via negativa gefolgt wird, um Mangel oder Krise zu verwalten, kann der Glaube und Vertrauen keinen Nährboden finden. Wuchern mit den Gaben und Pfunden wäre die Aufgabe. Wir säen, Gott lässt es wachsen. Leider wird auch hier lieber von einem selbsterzeugten strategischen Wachsen gegen den Trend fabuliert. So sprach jüngst - ideologisch erfolgreich indoktriniert - ein Odenwälder Pfarrer von nötigen Wachstumsmärkten für die Kirche. Ich war entsetzt. Warum verwenden Theologen ohne unternehmerische Kompetenz plötzlich Termini der Betriebswirt-

schaft, wohl wissend, dass Deutschland insgesamt gesehen eben KEIN (auch nicht religiöser) Wachstumsmarkt ist, sondern (lediglich) recht stabil und „ertragreich“? Oder sollen wir wie VW, BMW oder Mercedes in China mit Export deutscher (religiöser) Produkte punkten? Sollen getaufte Ausgetretene und Kirchenferne erneut über Milieuanalysen zwangsmissioniert werden? Der Kollege konnte auf Rückfrage nichts konkretisieren und verstieg sich letztlich in eine Art lokale „Gemeindekirche“ als Abgrenzung zur Landeskirche. Dass aber dem Protestantismus eben KEINE evangelikale Separationspolitik immanent ist, geriet gänzlich aus dem Blick.

Der via positiva evangelii dagegen, der positive Weg im Evangelium, sollte wieder die Oberhand gewinnen. Nicht Krise, sondern Ver- und Zutrauen stehen im Vordergrund. Die Landeskirchen sind gut, weil sie regionale Besonderheiten besser aufnehmen können als zentralistisch agierende Großkirchen oder strategische Leuchttürme, bei denen immer wieder Öl (Geld) in die Flamme geschüttet werden muss. Die Arbeit in den Regionen, den Dekanaten, Kirchengemeinden und anderen Betreuungsräumen (wie Schulen, Krankenhäusern oder Akademien) ist besser denn je. Die Mitarbeitenden haben nachweislich den besten Ausbildungsstand seit der Auferstehung. Und die Kirchenmitglieder sind uns Evangelischen (bei Katholiken sogar noch stärker) hochgradig treu verbunden; so wie immer - nämlich distanziert protestantisch, was „gut evangelisch“ meint. Was bei allem nervt, sind die neuen (ökonomistischen) Heilsbotschaften, die sich nun wirklich nicht mehr mit der Botschaft des Evangeliums in Einklang bringen lassen.

Statt Abbruch, Reduktion und Verschlankung zu posteriorisieren,

ist die Prosperität Gottes mit Aufbruch, Freude und Hoffnung in die Herzen der Menschen zu setzen; vor allem in die Herzen der eigenen Angestellten. Mut zur Zukunft ist niemals aus Angst und Mangelverwaltung entstanden. Die Demotivation der Berufsgruppen in den Kirchen ist m. E. das eigentliche und wichtigste Thema für die Zukunft der Kirchen! Niemand kann auf Dauer gegen die seit 20 Jahren demotivierenden Verschlankungskurse bestehen. Was schon ab 2001 bei den Pfarrbefragungen sichtbar wurde, dass die Pfarrpersonen gegenüber der Zentralverwaltung, den Konsistorien, den obersten Vorgesetzten innerlich gekündigt hatten und in deren Folge ein Abschlussprozess gegenüber der Landeskirche entstand (durch Konzentration auf die eigenen lokalen Aufgaben), setzte sich dramatisch bis heute fort. Und dessen Ursache liegt letztlich nicht bei den Pfarrpersonen selbst, sondern vielfach in der Haltung der Konsistorien und OKRs. Statt Mut und Zuversicht zuzusprechen, etablieren Kirchenverwaltung und Administrationsebenen der Kirchen Krisengeschrei, Reduktion, Verwaltungsprozesse, steigende Aufgabenanforderungen; und Schmerz, weil man ja mit Herzblut seinen Pfarrjob tut. Auf Dauer hält das keine Organisationsstruktur aus, wenn die Menschen in ihr (top down) als die eigentlichen Feinde betrachtet werden und gerade jener Freiheit beraubt werden, die Kirche-der-Freiheit propagieren will. Die verleumderischen Aussagen von Kirche-der-Freiheit haben diese Niedertracht hoffähig gemacht. Heute erlauben sich Kirchenmitglieder Urteile über die pastorale Arbeit, deren theologischer Horizont häufig selbstverliebt oder ökonomistischen Kriterien gewichen ist.

Dass es Luschen im Pfarramt gibt, ist so sicher wie deren Vorhandensein auf EKD- oder landeskirch-

licher Ebene. Aber deshalb den Stab pauschal über eine ganze Berufsgruppe zu brechen, ist dumm. Wegen 1-3% Versetzungsfällen nun über ein zentralistisches Pfarrdienstgesetz alle gesetzlich knechten zu wollen, zeigt nur die Unfähigkeit von (einigen) Vorgesetzten, frühzeitig mit Problemfällen umzugehen. Häufig sind Krisen von Organisationen ursächlich bedingte Krisen ihrer Führungskräfte, die oft mit neuen Strategien kaschiert werden sollen. Die Kirchen sind auf dem Weg, ihre eigene pastorale Berufsgruppe als Symbol und als Träger zu „verlieren“. Das Bi-Polare dieser Sache lässt sich vor allem dann nicht leugnen, wenn selbst Bischöfe, Pröpste, OKRs eine Entfremdung zugeben, aber weiterhin auf der Umsetzung der ideologischen und für sie alternativen Strategien beharren. Die Schizophrenie, der sich die Kirchen gerade selbst unterwerfen, könnte dramatischer nicht sein. Und alles wegen einer Zukunftsplanung, die erstens ihren Namen nicht verdient, sodann unnötig ist und schließlich zu einer modischen Ausrichtung von Kirche führt, die sich fatal entwickelt.

Nicht die (Landes-)Kirche wird mehr von der Pfarrperson repräsentiert, sondern allein die lokale „Gemeinschaft“. Der Krieg mit denen da oben in Kassel, Darmstadt, Hannover, Karlsruhe oder München ist in vollem Gange. Waffen von oben sind Vergesetzlichungen, Verkürzungen und Gängelungen sowie von unten Ungehorsam an der Grenze zur kirchlichen Illegalität. Haushaltplanrecht versus lokales Stiftungswesen, Zielvereinbarungskontrollen vs. Leistungsfakes, digitale Kontrolle vs. Systemabstürze. Der Weg der Kirche in die Zukunft ist ein kriegerischer; gegen die eigenen Mitarbeiter. Bedenke: So kann kein via positiva evangelii entstehen.