

Veränderte Welt! Veränderte Kirche & Verwaltung?

Dr. Dieter Becker, Pfr.
(KVI Kongress 2010; Vortrag am 09.06.2010; Mainz)

Agentur • aim – Frankfurt am Main

Untermainkai 20, 60329 Frankfurt

Fon: +49 (0) 69 – 97 99 10 0

Fax: +49 (0) 69 – 97 99 10 25

www.agentur-aim.com

Einfache Fragen Warum ...

- Warum sollten kirchliche Organisationen auf betriebswirtschaftliche Buchhaltung umsteigen, wenn gerade die komplette „Denkwelt“ der kaufmännischen Buchführung den Bach runter geht?
- Warum sollten wir die kameralen Bezüge aufgeben, wenn gerade die Jahresabschlüsse durch die Veränderungen des Insolvenzrechts auf die GuV (ca. HH-Abschluss) fokussieren?
- Wem nützt es zu wissen, was der Mainzer Dom für einen Anlagewert (Zeitwert) hat?
- Ist EURO die alleinige Vermögenseinheit der Kirche?

Einfache Fragen, die zweite Warum ...?

- Was nützt die Verbrüderung mit dem „Kapital“, wenn wir als Grundeinheit „Gaben“ unser eigen nennen?
- Warum messen wir nicht unsere Sachen, statt die Sachen von anderen mit deren Maßstäben messen zu lassen? (z.B.: Seelsorge, Gabeneinsatz, Glaubensfestigkeit....)
- Warum sich an Dogmen halten, die von den intelligenten Betriebswirten lediglich als Modelle und nicht als Wahrheiten angesehen werden?
- Warum Ressourcen vergeuden für orgiastische Daten, wenn wir zielgenauer messen könnten?

Beispiel der Datenirrung/-verwirrung

Kirche der Freiheit (Datenbasis 2005)

- 2030 – 30% weniger Evangelische, 50% weniger Geld
 - Real: 2008 bis zu 80% mehr als 2005; „CD-Kirchensteuern“
 - Pfarrpersonen – mehr Qualität, weniger Geld
 - Real: Beste Ausbildung, super Performance, ab 2020 Verlust von 60% des Personal; Abwerbeangebote werden kommen
 - Strategie: Kernkompetenzen (Leuchtfener)
 - So wie GM? Was nützt eine Kernkompetenz, wenn dem „Körper“ die Glieder fehlen??
- ➔ Wir müssen lernen Daten als Hilfen, nicht als Ideologie zu sehen. Das Heil hing am Kreuz!
- Nichts ist mehr wie es war. Alles kann anders sein!

Dr. Dieter Becker



Agentur • aim (seit 1993)

- Sitz: Frankfurt
- Mitarbeiter: 4+8
- Schwerpunkte:
Organisationsberatung und
Strategieentwicklung
- KVP, QM, BSC, EFQM,
- Zukunftsstrategien
- Spezifika: Personal-Training
- Wirtschaftsunternehmen

Dieter Becker, Pfr. (beurl.)

- GF der Agentur • aim
- Betriebswirt
- Promotion: Personalstrategie
für den Pfarrberufe (2006)
- Dozent Uni Lüneburg (BWL;
MBA)
- Beratung in der Kirche:
 - Akademien
 - Dekanate & Kirchengemeinden
 - Verwaltungen
- Leitender Herausgeber: EuKP -
Empirie und kirchliche Praxis

Aufbau

- **Veränderte Welt im 21. Jahrhundert**
 - Brüche im bisherigen Denk- und Steuerungsmodell (Moderne/Postmoderne)
 - Vergreisungsthese: Selbstabschließung der Altmodelle
 - Ein neues Denk- und Steuerungsmodell: Die Digitale
- **Veränderte Kirche, veränderte Verwaltung - Irrwege**
 - Irrweg A: „Kernkompetenzstrategie“ (Leuchtfeuer - big?)
 - Irrweg B: Expansionsmanie (Mission; Evangelikalisierung)
 - Irrweg C: Ökonomisierung (Doppik; gGmbH; ...)
- **Aufgabe – Kirche & Verwaltung als Zukunftsinstanz**
 - Protestantismus: Zukunft gestalten (kath.: Strukturalisierung)
 - Neue Bild Vernetzung
 - Rolle der Verwaltung - Vernetzungsbeispiele
 - Rolle der Heilsinstanz als Zukunftsmotor

1. Veränderte Welt!

Beobachtungen, Vergreisungen, Neues

Agentur • aim – Frankfurt am Main

Untermainkai 20, 60329 Frankfurt

Fon: +49 (0) 69 – 97 99 10 0

Fax: +49 (0) 69 – 97 99 10 25

www.agentur-aim.com

Veränderte Welt

Die aktuellen Krisen sind Ausdruck der Krise des Denkmodells der (Post-) Moderne

- Jede Epoche hat eigene „Zugangsweisen“ (Denk- & Lösungsmodelle), Wirklichkeit zu „verstehen“ und Zukunft „steuern“ zu wollen.
- Aktuell werden viele Brüche bei den Denk- und Lösungsmodellen erkennen.
- Sie machen sich dadurch bemerkbar, dass
 - die Erklärungsmodelle nur bedingt „erklären“ können
 - die Analysemethoden zwar isoliert „funktionieren“, aber häufig widersprüchliche „Antworten“ liefern
 - die Theoriemodelle sich von der Praxiserfahrung entfernen
 - die Lösungsansätze häufig nicht gewünschte Ergebnisse erzeugen
- Statt Klarheit, Eindeutigkeit und „Logik“ (Homogenität) brechen sich Heterogenitäten an die Oberfläche.

Veränderte Welt

Brüche im Denkmodell; Beispiele

- Heterogenität (also Zweideutigkeit) wird zur handlungsleitenden Ausgangslage
- Homogenität der „Wirklichkeit“ erweist sich als fragmentarisch
- Begriffe wie Kirche, Verwaltung, Pfarrer, Kirchensteuer sich nicht mehr „genau“, „klar“, „homogen“ (eindeutig) bestimmen lassen?
- Betriebswirtschaftliche Größen wie Bilanzwert, Strategie oder Anlagevermögen lösen sich in Beliebigkeit auf. Das Arbiträre (Willkürliche) scheint die vorherrschende Wirklichkeitserfahrung zu sein.
- Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhunderts eines Epochenwandels.

Veränderte Welt

Denkmodell der (Post-) Moderne

	"Moderne" (1600-1900)	"Postmoderne" (1900-2000)
Ziel- setzung	• "Verstehen" der Zusammenhänge • "Erkennen" der Gesetzmäßigkeiten • "Steuern" der Zukunft	Kritik von Philosophen und (Natur-)Wissenschaftlern an der Ausrichtung des Denkens an einer "Zielidee" (Homogenität). Ohne "Wissen" kann man "verstehen".
Methode	Differenzierung der Wirklichkeit; analytisches Vorgehen	
Lösungs- wege	Phasenmodelle; Schritte, Step by step	
Vertreter	Locke, Newton, ...	Lyotards (1979), Giddens, Beck

Veränderte Welt - **die Vergreisung der Welt** Erfahrungshorizonte (21. Jahrhundert)

- **Analysesysteme helfen nicht bei der Prognostik**
Beispiel Kirche der Freiheit => Luftprognostik zu Kirchensteuereinnahmen!; lineare Dummlichkeit)
- **Märkte, Kunden und Kirchen** werden „sprunghaft“ (Stichwort: Hybrider Kunde und Kirchenmitglied oder auch nicht: **Hochzeit, Taufen, Beerdigungen, Beratung ohne Mitgliedschaft**)
- **Strategiemaßnahmen** – sie „klappen“ mal; mal nicht
Strategien 2025/2030 etc. Wunschgebilde; trotzdem „weiter so planen“
- **Verwaltungsregularien (Gesetze, Verordnungen) können Komplexitätsanforderungen nicht mehr nachbilden**
 - Die Regel ist ein bruchstückhafte Einzelfalllösung
 - Gesetzesflut, die Zukunft verhindert. (**Wenn ein Tsunami rollt, ist es Unsinn ein Haus zu bauen!**)
- **Steuerungsinstrumente** gehen häufig ins Leere
(Nächste Lösung: noch genauer steuern, kontrollen, mehr Daten verarbeiten, noch kleinere „Scheiben“ des Elefanten ...)
- Die **Modelle der Steuerung werden selbst hochgradig komplex** & benötigen immer mehr Ressourcen

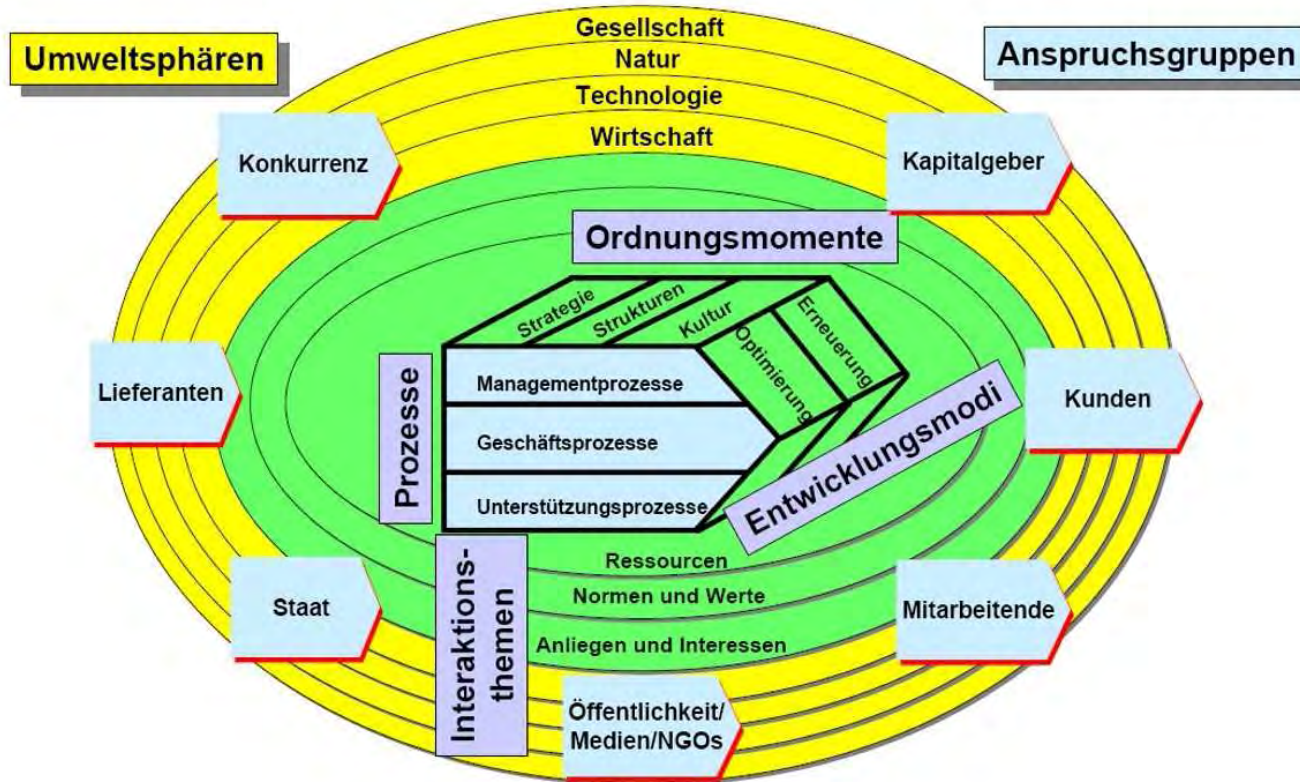
Komplexer-Werden eines strategischen Modells (Beispiel St. Galler Modell)

Das neue St. Galler Management-Modell*

Das St. Galler Modelle strategischer Steuerung (Ulrich/Krieg)

- **No**
(Dies
Unter
sind,
- **St**
(Ums
Gesch
- **Op**
(Oper
geste

*Bleiche



(Post-)Moderne - Methode der Analyse: Funktionale Differenzierung

- Die Methode der Gegenwart ist die Differenzierung
- Demnach wird ein „Objekt“ (auch Wachstum)
 - eingegrenzt (homogener Untersuchungsbereich)
 - methodisch „zerlegt“ (Aufschlüsselung)
 - die Teil-Funktionen erkannt, benannt, verstanden
 - ➔ Lösungsansätze zum Steuern benannt.
- **Dilemmata:** Das Problem des „Zerlegens“
 - Ist etwas „Zerlegtes“ noch das „Ganze“? (Aristoteles)
 - Das „Ganze“ wird unüberschaubar „kleinstteilig“!
 - Wer „weiß“, „versteht“, „überblickt“ noch um was es geht?
- **Lösungsversuche:**
 - Komplexitätsanhäufung (digitale Verarbeitung)
 - Ganzheitlichkeit (höchst problematisch, weil wieder ein „Schein-Einheit“ [Homogenität] erzeugt werden soll)

Veränderte Welt

Die Vergreisung der (Denk-)Welt

- Unser erlerntes Denk-, Lösungs- und Lebensmodell der „funktionalen Rationalisierung“ der Verstehen-Beherrschen-Epoche ist am Ende.
- Eben: Nichts ist unmöglich; aber anders als gedacht.
- Die Komplexitätsanforderungen lassen sich nicht mehr mit der funktionalen Differenzierung oder auch einer hermeneutischen (theologischen) Deutung erfassen.
- **Wir vergreisen nicht vom Alter her, sondern von der Denkgewohnheit. Wir bleiben an den modernistischen Fleischtöpfen hocken, statt ins neue Land aufzubrechen.**
- **Vergreisungsthese** beschreibt die Selbstabschließung dieser Denkweise, indem Sie erlernten Modelle gegen alle neuen Erfahrungen des Scheiterns weiter ausgebaut werden und selbst komplex werden. (Watzlawicks „Mehr-Desselben“; Viel hilft viel. Lineare Dummheit)

Dieter Becker: Vergreisungsthese*

Komplex-Werden von Theoriemodellen, wenn diese sich einer aufspreizenden Wirklichkeit angleichen wollen;

Abkopplungsprozess der Modelle von der Wirklichkeitsentwicklung, weil die Eigenkomplexität des Modells letztlich nicht mehr von den "handelnden Akteuren" in Gänze erfasst werden kann;

Abkopplungsprozess der Akteure von der Wirklichkeit, weil diese sich zu intensiv mit den Modellen beschäftigen (es kommt zu einem "Ressourcen-Overflow" bei den Menschen);

"Verneblungseffekt", weil die Datenvielfalt und deren digitale Bearbeitung letztlich nicht mehr nachvollzogen, verstanden oder beherrscht werden kann. Die Systeme agieren dann (wie Niklas Luhmann ausgeführt hätte) autopoientisch. Der Mensch (Manager, Wissenschaftler) wird vom Modell und von der Wirklichkeit entkoppelt und lebt in einer Eigenwelt;

Pre-Kollaps der Modelle, weil diese sich selbsttätig weiter aufbauen und immer mehr Ressourcen (wie ein "schwarzes Loch") benötigen, um die Frakturen zur Wirklichkeit zu kompensieren. Beispiele: Sozialismus in der Endphase der DDR, neoliberale Handlungen in 2007 oder auch das geozentrische Planetensystem, das sich höchst komplexer epizyklischer Bahnrechnungen (beispielsweise bei Jupiter) bedienen musste, um die "retrograden" Planetenbewegungen zu erklären.

Kollaps der Modelle, die dann meist durch Ereignisse historischen Ausmaßes (9. November 1989 – DDR-Kollaps; Oktober 2009 – Lehmann-Bank und der Kollaps des neoliberalen Denkmodells) begleitet werden.



Funktionale Differenzierung

Problem: Segmentierung „tötet“



Segmentierung

- Standbilder
- 90 Min = 129.600 Bilder
- Voll- oder Teilausschnitt
- Ist dies das Spiel?
- Intentionen erfasst?
- Spiel er-/gelebt?

Funktionale Differenzierung

Problem: „Toleranzen“ von Definitionen

Beispiel - Gebrauchtwagen

1 GW

+

1 GW

=?



+



=?

Funktionale Differenzierung Bankenrating



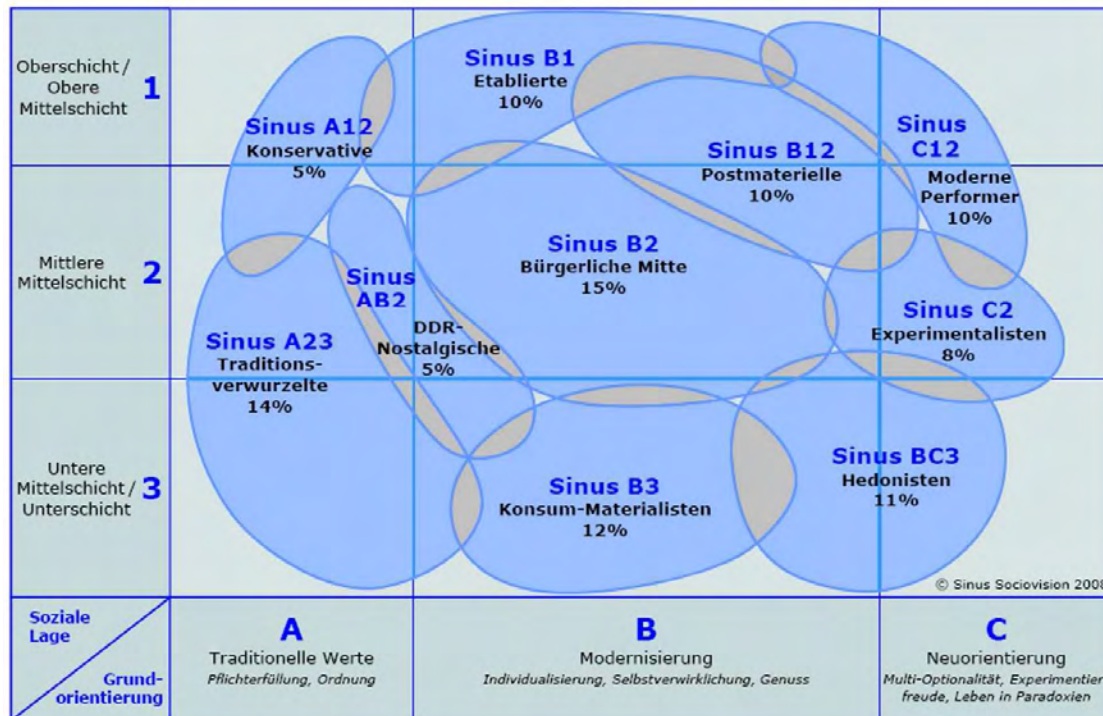
IFD-Rating- stufe	Beschreibung gemäß IFD- Rating-Skala	PD- Bereich**	Unterschiedliche IRB-Ratingsysteme der Banken*							Externe Rating-Agenturen*	
			Commerz- bank	Deutsche Bank	Dresdner Bank	HVB	KfW	Sparkassen Finanz- gruppe	Genossen- schaftliche Banken	Moody's	Standard & Poor's
I	Unternehmen mit sehr guter bis guter Bonität	bis 0,3 %	1,0 bis 2,4	iAAA bis iBBB	1	1+ bis 3-	BK1	1 bis 3	0+ bis 1d	Aaa bis Aa2	AAA bis AA
II	Unternehmen mit guter bis zufriedenstellender Bonität	0,3 bis 0,7%	2,6 bis 2,8	iBBB bis iBB+	6, 7	3- bis 4-	BK2	3 bis 6	1e bis 2a	Aa2 bis A2	AA bis A
III	Unternehmen mit befriedigender bzw. noch guter Bonität	0,7 bis 1,5%	3,0 bis 3,4	iBB+ bis iBB-	8	4- bis 5-	BK2 bis BK3	6 bis 8	2b bis 2c	A3 bis Baa1	A bis BBB+
IV	Unternehmen mit überdurchschnittlichem bis erhöhtem Risiko	1,5 bis 3,0%	3,6 bis 3,8	iBB- bis IB+	9 (ggf. 10)	5- bis 6	BK4 bis BK5	8 bis 10	2d bis 2e	Baa1 bis Baa3	BBB+ bis BBB-
V	Unternehmen mit hohem Risiko	3,0 bis 8,0%	4,0 bis 4,8	iB+ bis iB-	(ggf. 10) 11	6 bis 7	BK5 bis BK 6	10 bis 12	3a bis 3b	Baa3 bis Ba2	BBB- bis BB
VI	Unternehmen mit sehr hohem Risiko	ab 8%	ab 5,0	ab iB-	12 bis 14	> 7	BK6	12 bis 18	3c bis 3e	Ba2 bis C	BB bis D
Bewertung wird durchgeführt von...			Interne Abteilung	Interne Abteilung	Interne Abteilung	Credit & Risk Management sowie Externe Berater	Interne Abteilung	Sparkassen Rating- & Risikosys-teme GmbH		Eigene Mitarbeiter	Eigene Mitarbeiter

Quellen: <http://www.code-knacker.de/bankenratings.htm> / <http://www.finanzzstandort.de> / Herstellerbanken / Banken der KFZ-Branche / eigene Zuordnungen

* Die Ratingsstufen werden auf das sechsstufige IFD-Ratingschema (I bis VI) heruntergebrochen. ** PD = Probability of Default (Einjahres-Ausfallwahrscheinlichkeit)

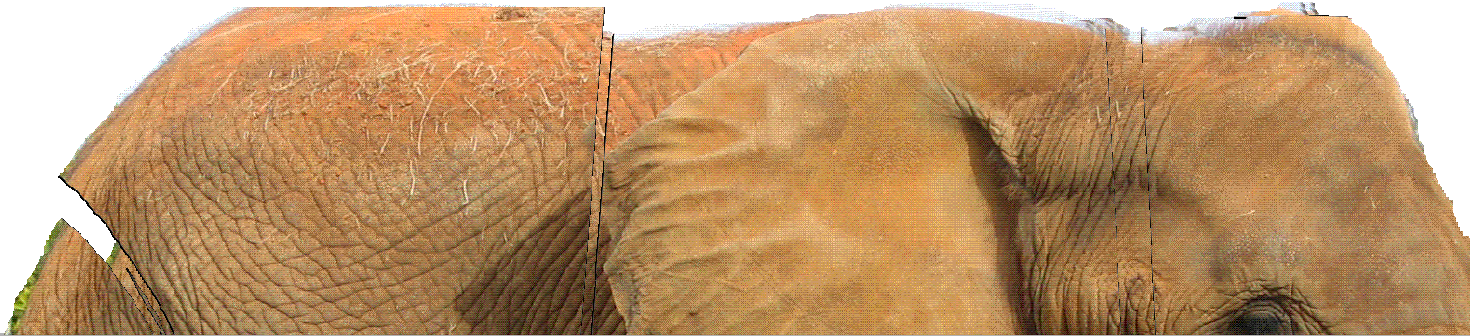
Funktionale Differenzierung

Problem des Clusterings von Kunden



Problemanzeigen

- Wie sind Männer und Frauen in den Milieus differenziert?
- Wie unterscheiden sich 30-jährige Konservative von 65-jährigen Konservativen?
- Welchen Einfluss hat der Body-Mass-Index auf die Milieus?
- Welche Rolle spielt der Glaube an Religion, an Wissenschaft, an Staat?
- Wie werden "Erben" eingeordnet?
- Wie werden 3 Mio. muslimisch geprägte Bürger eingeschätzt?
- Welche Bedeutung spielen annähernd 15 Mio. Einpersonenhaushalte in den Milieus?



- Ein Elefant in Scheiben ist nur eines ... tot.
- Je kleinteiliger eine Sichtweise wird, desto mehr besteht die Gefahr der Vergreisung (d.h. der Selbstabschließung) dieser Sichtweise gegenüber Wirklichkeitsveränderungen.
- Und wenn sich die Rahmbedingungen ändern (also die Elefantenkarawane weiterzieht), sind alle bisherigen Beobachtungen und Erkenntnisse nicht mehr „sicher“.
- Wenn wir nun aber in der Methode verhaftet bleiben, „vergreist“ unser Denken und wir schließen uns ein.

Der Aufbruch in eine neue Epoche

	"Moderne" (1600-1900)	"Postmoderne" (1900-2000)	"Digitale" (2000ff)
Ziel- setzung	• "Verstehen" der Zusammenhänge • "Erkennen" der Gesetzmäßigkeiten • "Steuern" der Zukunft	Kritik von Philosophen und (Natur-)Wissenschaftlern an der Ausrichtung des Denkens an einer "Zielidee" (Homogenität). Ohne "Wissen" kann man "verstehen".	Vernetzung zur Synergie
Methode	Differenzierung der Wirklichkeit; analytisches Vorgehen		Multioptionalitäten / Multitaskingfähigkeit von Personen & Systemen; intentionales Vorgehen
Lösungs- wege	Phasenmodelle; Schritte, Step by step		Explorationsmethode zur Entwicklung neuer Lösungen
Vertreter	Locke, Newton, ...	Lyotards (1979), Giddens, Beck	'iPhone-Generation'

Das Prinzip der Digitalen (Epoche)

Alles kann anders sein.

- Alles kann anders sein als wir es bisher gedacht, verstanden, geführt, gelebt, geliebt, beurteilt, gewählt, ... haben.
- Erfahrung: Überlagerung von Gleichzeitigem

Die Digitale (Epoche) Vernetzung von Einzelkomponenten statt „funktionale Differenzierung“



Die Digitale (Epoche) Vernetzung zur Synergie

Analoger Kaffeegenuss
(Kaffeemaschine)

Preis pro Kilogramm
Kaffee: ca. 5,80 Euro



Automatischer Kaffeegenuss
(Kaffeautomat)

Preis pro Kilogramm
Kaffee: ca. 12 Euro



Synergetischer Kaffeegenuss
(Nespresso)

Preis pro Kilogramm Kaffee: ca. 68 Euro



Die Digitale (Epoche)

Lösungsweg: Exploration

- Die neue Wirklichkeit lässt homogene Lösungsansätze nur noch bedingt erfolgreich sein.
- Lineare Lösungswege sind dann erfolgreich, wenn
 - a) die Rahmenbedingungen radikal homogen gehalten werden
 - b) das Unternehmen seinen Markt „homogenisiert“; von ihm abhängig macht
- Wenn neue Lösungswege exploriert (erprobt) und – je und je – getestet werden müssen, hat eine „Gattung“ eine besondere Aufgabe: der „Personal-Trainer“
- Ein Personal-Trainer verbindet Know-How mit Analyse und Intention; er ermöglicht neue Lern- und Gestaltungsebenen (als Mitarbeiter, Führungskraft oder als Berater)

2. **Veränderte Kirche, veränderte Verwaltung**

Die Suche nach dem kirchlichen Ei des Kolumbus
- Irrwege -

Agentur • aim – Frankfurt am Main

Untermainkai 20, 60329 Frankfurt

Fon: +49 (0) 69 – 97 99 10 0

Fax: +49 (0) 69 – 97 99 10 25

www.agentur-aim.com

Veränderte Kirche

Irrwege

Irrweg A: „Kernkompetenzstrategie“

- Kirche der Freiheit 2006: Leuchtfeuer statt Geistausgießung; Strukturierter Untergang statt mobile Kirche, Klarkeit statt Vernetzung

Irrweg B: Expansionsmanie

- Herbeirufung des Heiligen Geistes; Mission & Evangelisation
- Wen eigentlich „missionieren“? Warum missionieren?
- Trauen wir nicht mehr unseren Gnaden-Sakramenten?

Irrweg C: Ökonomisierung

- Das Heil liegt nicht im Zeitwert! Doppik ist der menschliche Versuch, sich einem Geldwert zu unterwerfen. Geld ist aber lediglich FOLGE, niemals Samenspender einer Zukunft.

3. Kirche, Verwaltung – neu gedacht oder wie man „Kirche“ im 21. Jahrhundert vernetzt

Agentur • aim – Frankfurt am Main

Untermainkai 20, 60329 Frankfurt

Fon: +49 (0) 69 – 97 99 10 0

Fax: +49 (0) 69 – 97 99 10 25

www.agentur-aim.com

Veränderte Kirche, veränderte Verwaltung

Lösungsansätze, Aufbrüche

- Frage nach der Vernetzung von Leistungen und Ideen stellen und erproben
- Überlagerungen von Ungleichzeitigem - NEUES
- Abkehr von Top-Down „Gesamtstrategien“ und deren Ideologie: Eine Kirche der Freiheit ist das Übel kirchlicher Neuzeit!
- Kirche muss als Netzwerkorganisation verstanden werden
- Verwaltung ist ein Vernetzungsagent der Vielfältigkeit (nicht „Gleichschalter“)
- IT darf NICHT zur Netzwerkdominanten werden
- Aufbruch bedeutet auch: NEUES entwickeln und nicht nur kopieren.
 - Struktur – Netzwerkorganisation Kirche
 - Personal – Humanressouce statt Humankapital (Gabenorientierung statt Talare/Köpfe zählen)
 - Finanz: Eigenes kirchliches Finanzbetriebswesen (FBW) entwickeln (z.B. eine Dritte Spalte in der Bilanz, die „Werte“ jenseits Geld definiert) statt unsäglicher Kopien aus der Betriebswirtschaft

Aufgaben von Verwaltung

Zielaufgabe von Verwaltung	Rollenfunktion	Geschichtliche Ausprägungen	Pro	Contra
Verwaltung als Controlling	Dienerin, Erfüllerin der kirchlichen Hierarchie	Sukzessionen, Anordnungen, Befehlskette, Inquisitorische Aspekte, Kirche der Freiheit	Homogenisierung; TOP DOWN; Richtungsvorgabe	Sesselkleber
Verwaltung als Machtinstanz	Widerstreit zur kirchlichen Hierarchie	Dogmatisierung der Verwaltungstrukturen; Steuereintreibung, aktuelle KV-Gesetze, Hoheitsübertragungen	Entscheidungsfähigkeit der Organisation; Korrektiv zur Theologie	Bücklinge
Verwaltung als Instanz	Strukturalisierte Obrigkeit	Genehmigungsverfahren, QM-Systeme,	Klarheiten der Verfahren; Feedbacksysteme	Nestbauer
Verwaltung als Vernetzung	Synergieagentin	Verbindung von Heterogenitäten, Plattform für Entwicklungen, methodische Grundlagenentwicklung	Zukunftsfähigkeit; Kreativität; Steuerung im Unsteuerbaren	Schöngeister

Kirchenmodelle

Vergleich: „alt“ – „neu“

	Alt (1970-2000)	Neu (2000-2050)
Strukturaufbau	linear-diversifizierend	Netzwerkartig
Rolle Kirche	Institution (eine von Wenigen)	Organisation (eine unter Vielen)
Rolle Landeskirche	Verwalter	Strategische Steuerungseinheit
Rolle Kirchengemeinde	Keimzelle	Heimzelle / Betreuungsraum
Mitarbeiter	Betreuer	Gestalter
Mitglieder	"User"	Kunden
Rolle Pfarrer/in	"Profession"	Netzwerker
Innerkirchlich	Funktion/Gemeinde	Betreuungsräume
Methoden	Diversifikation	"Clustering"
Markt	klar, strukturiert, abgegrenzt, leichte Bewegung	diffus, chaotisch bis stabil
Strategische Funktion	Positionierung	Vernetzung
Kommunikation	"Wort"	Hyper
Immobilien	Orte; umbauter Raum	Werte
Abgrenzung-/ Auflösungsaspekte	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)
Zeithorizonte	10-15 Jahre	2-5 Jahre
Raumhorizonte	Gemeinde, Gruppen, Gremien	vernetzte Betreuungsräume

Wie könnte ein sachgerechtes Kirchenmodell für morgen aussehen?

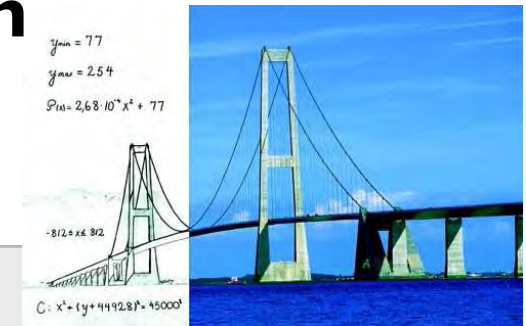
- Was muss das Modell leisten?
 - Wirklichkeitsbezüge sachgerecht aufnehmen
 - Entwicklungen und Tendenzen angemessen beschreiben
- Welche Ausrichtung muss ein Kirchenmodell haben?
 - Strategische Handlung statt visionäre Sicht (Machbarkeit statt Ideologie)
 - Integration statt Konfrontation
- Was sollte das Modell zur Verfügung stellen?
 - „Übersicht“ (Modelllandschaft Kirche)
 - Identifikation ZWISCHEN den Betreuungsräumen ermöglichen
 - Kirche soziologisch und strategisch erfassen

Kirchliches Finanzwesen

Die dritte Spalte einer kirchlichen Bilanz

Aktiva	Werte-/Vermögensorientierung	Passiva
Anlage- vermögen	< > Gabenwerte Tradition Erhaltungswerte Finanzwerte Ab/Aufzinsungswerte 250 Jahre Bonus < >	Eigenkapital
Umlauf- vermögen	< > Gabenwerte Innovationen Ausbildung Finanzwerte ... < >	Fremdkapital
Vermögens- wert	Ausrichtung der Organisation	Kapitalwert

Kirche als Netzwerkorganisation



- Das hier geschilderte Kirchenmodell nimmt soziologische, empirischen und organisatorischen Aspekte auf und integriert diese in eine Modell der „Kirche als Netzwerkorganisation“
- Das Modell hat den Anspruch, Kirchenentwicklungen einerseits sachgerecht zu beschreiben und kirchliche Zukunft andererseits strategisch steuerbar zu machen

Drei Aspekte zur „Kirche als Netzwerkorganisation“:

- Analyse (Stichworte: Flächen und Betreuungsräume)
- Strukturen (Stichworte: Netzwerke und Funktionen)
- Methoden (Stichworte: Strukturfunktionen und Cluster)

Kirche als Netzwerkorganisation

Analyse (1): Kirche als Flächenorganisation

- Die evangelische Kirche gliedert sich in geografische „Flächen“ oder Betreuungsräume.
- „Flächen bekannter kirchlicher Natur“ sind die geografischen Betreuungsräume wie Kirchengemeinden, Dekanate (Kirchenkreise), Landeskirchen
- Bekannte Betreuungsflächen orientier(t)en sich immer an kommunalen oder staatlichen Grenzen
- „Flächen unbekannter kirchlicher Natur“ sind Flächen, die durch die Funktionen der jeweiligen Aufgabe beschrieben werden wie z.B. Akademien (LK), Schule (Gebäude und Wohnsitz der Schüler), Krankenhaus (Gebäude und Wohnsitz der Familie), Militär (Gelände/Kaserne und Wohnsitz), Rundfunk (Fläche der Ausstrahlung) ...

Kirche als Netzwerkorganisation

Analyse (2): Prämisse „Flächenorganisation“

Wird die „Fläche“ aufgegeben,

- geht das (!) Organisationselemente der Reformation verloren
- werden „eigene Vorstellungen (Visionen)“ der Kirche vorrangig vor „Marktbegebenheiten“ gesetzt
- stellt sich die Frage nach der „Weltverantwortung“ der evangelischen Kirche
- besteht die Gefahr des Fokus auf „Menschen“ allein
- wird Kirche zur „Personen“-Kirche wie z.B. die Freikirchen oder „Willow Creek“
- agiert Kirche nach einem „Vereinszweck“ (Pohl-Patalong)

Kirche als Netzwerkorganisation

Analyse (3): Konflikt - Funktion und Fläche

Dilemma der Vorstellung: Kirchengemeinde

- Sperrgebiet oder geschichteter Raum
- Kampf zwischen Kirchengemeinde und Funktionsstellen erscheint unreal, weil eine Schließungsthematik (Alleinvertretung der Kirche durch „Gemeinde“) nicht mehr tragfähig ist
- Schulpfarrer betreut Kinder in einem Schulgebäude, wirkt aber in der Fläche der Wohnorte der Kinder
- Gemeindepfarrer und Funktionspfarrer „machen“ das Gleiche: Definierte Aufgaben in einer festgelegten „Fläche“
- Gemeindepfarrer ist ein Funktionspfarrer mit kirchengemeindlichen Aufgaben.
- Schulpfarrer ist ein Funktionspfarrer mit schulischen Aufgaben in der dieser Aufgabe eigenen „Fläche“

Kirche als Netzwerkorganisation

Analyse (4): Arbeitsbegriff „Betreuungsraum“

- Erkenntnis: Bisherige Begriffe wie Kirche, Kirchengemeinde, Funktionsstelle reichen nicht mehr aus, um die Komplexität von Kirche und Funktionen zu beschreiben.

Es wird der Begriff „Betreuungsraum“ eingeführt

- Der Betreuungsraum umfasst die geografische Fläche, in der eine Organisation, ein Gremium, eine Person durch ihren definierten Auftrag und deren Zielsetzungen einwirkt.
- Betreuungsraum ist „wert-, funktions- und personenneutral“
- Ein Betreuungsraum ist KEIN Pastoraler Raum. (Pastoraler Raum, Bistum Limburg, fokussiert auf priesterliche Versorgungsbezirke und ist allein von dem Pfarrer abhängig)

Kirche als Netzwerkorganisation

Analyse (5): Überlagernde Flächen

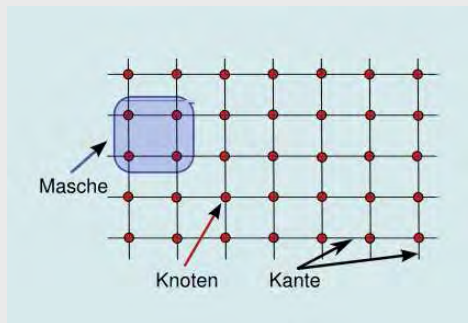
- Durch die funktionale Differenzierung entstehen verschiedenartige Betreuungsräume, die „über“ der klassischen Fläche der Kirchengemeinde „liegen“ (Schichtungen)
- Nicht mehr alle kirchlichen Aufgaben werden innerhalb der Kirchengemeinde wahrgenommen oder von ihr betreut
- Andere Funktionsaufgaben der Kirche werden durch andere Personen betreut, die einem eigenständigen Betreuungsraum zugeordnet sind
- Die Diversifikation erfolgt im Blick auf Personen (z.B.: Altersgruppen, Geschlecht), Aufgaben (z.B.: Pflege, Freizeiten) oder spezifische Aspekte des Raumes (z.B.: TV, Wirtschaft, Flughafen, Militär)

Kirche als Netzwerkorganisation

Struktur (1): Netzwerkorganisation

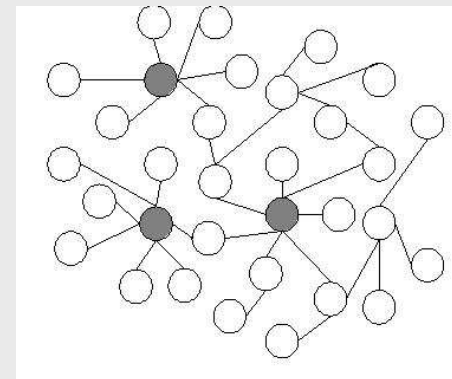
Was ist eine Netzwerk?

- Ein Netzwerk ist ein System, bei dem Relationen durch Zuordnungen (Kanten) und Überlagerungen (Knoten) mit Hilfe eines Graphen darstellbar sind.



Was ist ein skalenfreies Netzwerk?

- Dies ist ein „System“, bei dem keine eindeutig, skalierten Relationen von Kanten und Knoten vorhersagbar sind.

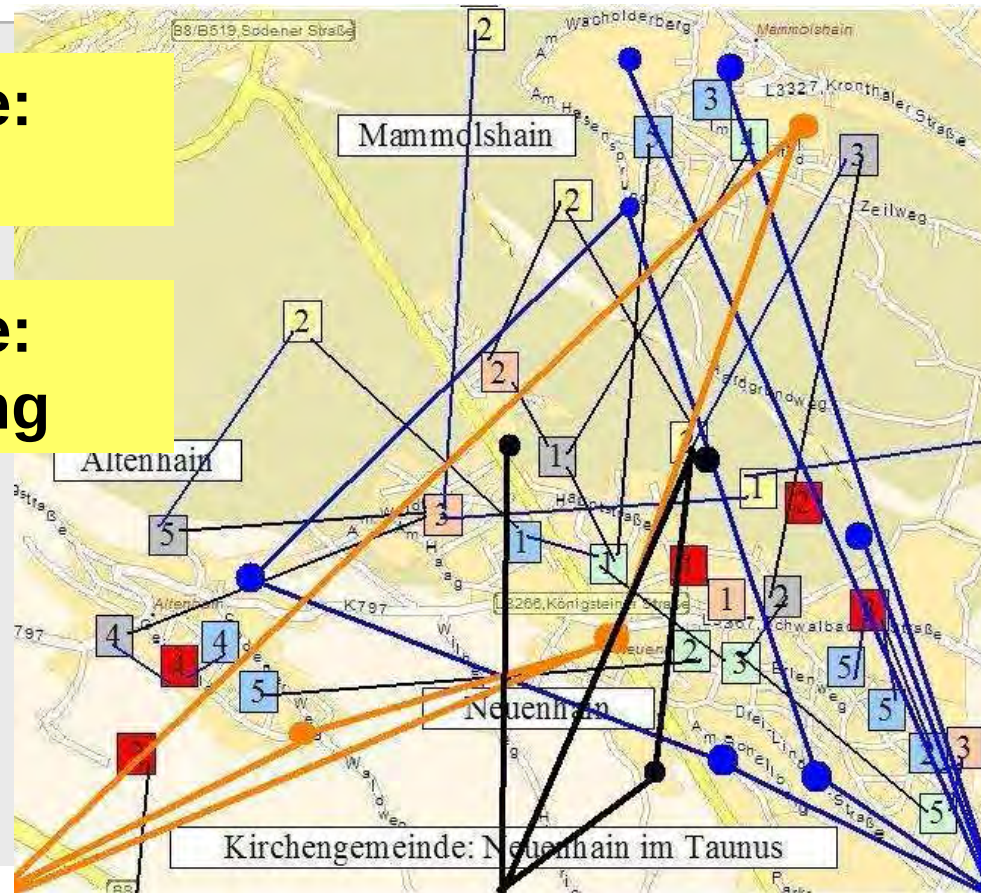


Kirche als Netzwerkorganisation

Struktur (2): Betreuungsräumen vernetzt

**Gemeinde:
Knoten**

**Gemeinde:
Vernetzung**



Blau:
Schule, RU

Orange:
Dekanats-arbeit

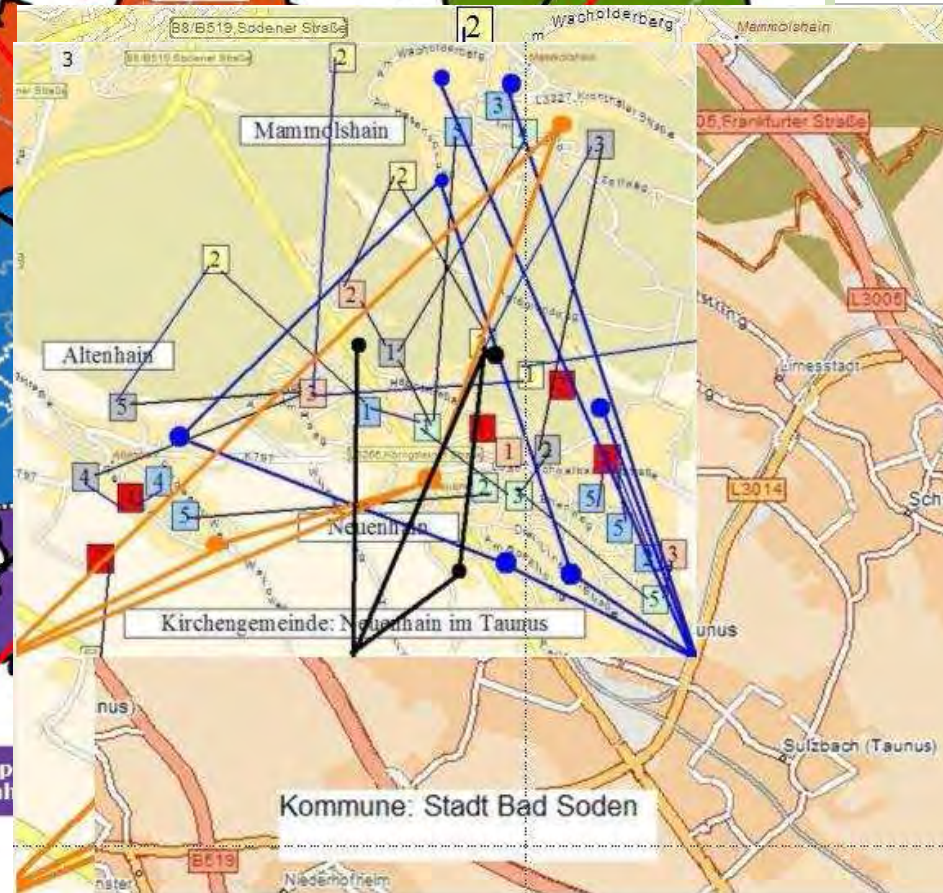
Schwarz:
Akademien

Kirche als Netzwerkorganisation

Struktur (3): Größere Betreuungsräume

entur • aim

Ebene:
K-Gemeinde
Kommune

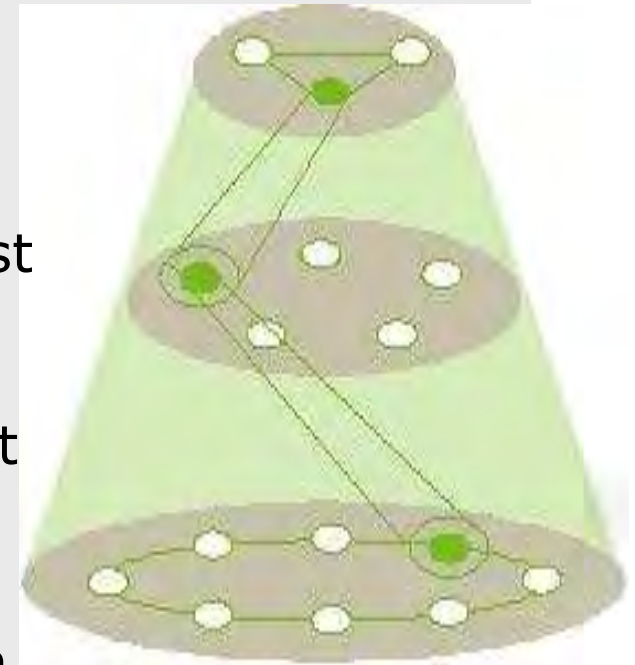


ne:
e:
ne:
stei
e:
nat, KK

Kirche als Netzwerkorganisation

Struktur (4): Vernetzung der Ebenen

- Die Kirche besteht aus eine Vielzahl von Netzen, die durch Verbindungen und Knoten definiert sind
- Die Vernetzung der einzelnen Netze ist eine wichtige Funktion, für die es zurzeit noch keine angemessenen Analyse- bzw. Relationsmethoden gibt
- Kirche wird diversifiziert erlebt und agiert auch diversifiziert
- Die Vernetzung der Funktionen in den Räumen wird eine notwendige Aufgabe der Kirche als Netzwerkorganisation



Kirche als Netzwerkorganisation

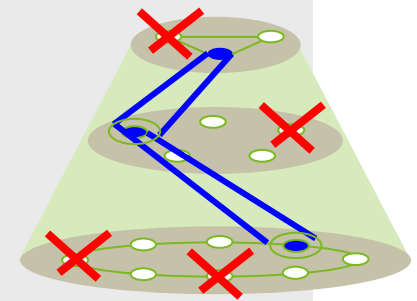
Methoden (1): Strukturfunktionale Erfassung

- Die Methoden der Netzwerkorganisation beginnen mit einer Bestandsaufnahme der jeweiligen Funktionen in den spezifischen „Räumen“
- Dabei werden die Strukturen und Funktionen des Betreuungsraumes erfasst und mit den Zielsetzungen abgeglichen
- Zur Erfassung einer „strukturfunktionalen Kirche“ ist eine entsprechende Dokumentation (virtuell) erforderlich, die über eine Datenbank strukturiert werden kann

Kirche als Netzwerkorganisation

Methoden (2): Strukturfunktion & Clustering

- Die verschiedenen Betreuungsräume mit den ihnen eigenen „Strukturfunktionen“ werden „überlagert“
- In einem Abstimmungsprozess werden die erforderlichen oder überflüssigen „Knoten“ bzw. „Verbindungen“ definiert und das weitere Vorgehen mit den „Betreuern der kirchlichen Räume“ (ggf. der Gremien) abgestimmt
- Ziel ist ein CLUSTERING: Ähnlichkeiten und Gleichheiten werden ZUSAMMENGEFASST und zielgerichtet organisiert.



Kirche als Netzwerkorganisation

Methoden (3): Ziele und Zeitdauer

- Die Strukturfunktionen in den Ebenen werden mit Ziel-/Kenngrößen hinterlegt und eine Zeitdauer der Evaluation hinterlegt
- Je nach Anforderungen erscheinen Zeiträume zwischen 2-8 Jahren sinnvoll
- Jeder Betreuungsraum sollte eigene, aber vernetzte Zielsetzungen erhalten (z.B. Gemeindebriefe mit einer Dekanats- und festen Landeskirchenseite; Fortbildung Mitarbeiter auf LK Ebene; Gesamtprojekte in der Kirchengemeinde)

Kirche als Netzwerkorganisation

Methoden (4): Strategische Vernetzung

- Erfahrungen zeigen, dass es ausreicht, 20% Vernetzungen aufzuweisen, um eine Netzwerkorganisation zu erhalten
- Entscheidend sind die Ressourcen- und Personal-Knoten, die „Träger“ der Netzidee (d.h. der ev. Kirche als für die Fläche verantwortliche Organisation zu etablieren) sind
- Umsetzungsdauer:
 - Pilot (1. Jahr)
 - Regionale Umsetzung (2-5 Jahre)
 - Gesamtkirche (3-8 Jahre)

Literatur (1/2) zu Vergreisungsthese

- Thomas S. Kuhn: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. (1961) Frankfurt ⁵1981
- Tor Nørretranders, Spüre die Welt, Reinbeck 1994
- Anthony Giddens, Der dritte Weg, Frankfurt ³2000
- Albert-László, Linked, The new science of networks, 2002
- Martina Löw, Raumsoziologie, Frankfurt 2001
- Jan R. Tormählen, Der multioptionale Kunde, Saarbrücken 2006
- Joachim Schwass: Wachstumsstrategien für Familienunternehmen, München 2007
- Dieter Becker: Reanimation von Adressleichen, in: Absatzwirtschaft – Sonderheft Vertrieb, Mai 2007, S. 66-68
- Sandra Mitchell, Komplexitäten – Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen, Frankfurt 2008
- Dieter Becker: Vergreisungen im Autohandel und wie man ihnen begegnet, 304. S., Frankfurt ²2009 (www.vergreisungen.de)
- Dieter Becker: Zukunft im Autohandel, 70 S., Frankfurt ³2009
- Gerald Trautvetter, Intuition, Reinbek 2009

Literatur (2/2)

DB et al. zu Kirche etc.

- Dieter Becker: Die Herausforderung der Zukunft, in: Deutsches Pfarrerberblatt 12/1995, 647ff
- Dieter Becker: Kirche als strategische Herausforderung, Frankfurt 2003
- Dieter Becker: Pfarrberufe zwischen Praxis und Theorie, Frankfurt, 2008
(vgl. auch Artikel in Dt. Pfarrerberblatt 10/2008; 524-530)
- Dieter Becker: Kirche ist kein Supertanker, Artikel zu methodischen bzw. strategischen Fragen des EKD-Papiers "Kirche der Freiheit"; in Zeitzeichen 12/2006, S. 12-14
- Dieter Becker: Kirchentheorie, in: Pastoraltheologie 7/2007; S. 274-290
- DB, KW-Dahm et al.: Arbeitszeiten im heutigen Pfarrberuf, Frankfurt 2009
(vgl. auch Dt. Pfarrerberblatt 2/2010, S. 80-85)

Der Kontakt

Agentur • aim

Ansprechpartner: Dr. Dieter Becker

Untermainkai 20

60329 Frankfurt

Servicehandy: 0172 – 61 01 683

Tel.: 069-979910-11

Fax: 069-979910-25

Mail: becker@agentur-aim.com

www.agentur-aim.com