

Hessisches Pfarrblatt

POSTERIORITÄTENAUSSCHUSS

Kirche und Zukunftsgestaltung: Be-Denken

Dieter Becker

1 Posterioritäten

Um Zukunft (das „Spätere“; die Posteriorität) zu gestalten, können die unterschiedlichsten strategischen Methoden zur Analyse, Auswahl und Umsetzung angewendet werden. Posteriorität wird heute häufig mit dem Begriff Priorität (das Vorrangige, neudeutsch: Kernkompetenz) synonym verwendet. Wer die Kernkompetenz als Ziel der eigenen Zukunft ausruft, habe den richtigen Weg eingeschlagen und damit schon automatisch Erfolg. Diese Annahme ist aber lediglich eine Idealisierung der (Post)Moderne. Kernkompetenz rekurriert auf einer Vergangenheitsbetrachtung, mit der Annahme, dass eine Rückbesinnung und Verengung auf spezielle „Dienstleistungen“ automatisch zu einem unternehmerischen oder kirchlichen Erfolg führen würden.

So ist aber einerseits sowohl bei Unternehmen als auch Kirchen strittig, was denn „die“ Kernkompetenz sei. Wenn ein Kutschenbauer Anfang des 20. Jahrhunderts sich auf die Perfektionierung des Kutschenbauens konzentrierte oder aktuell bis 2009 Nokia auf reine Mobiltelefone (ohne Smartfunktion, d.h. Vernetzungen von Internet etc. auf einem Gerät, welches auch telefonieren kann), dann ge-

schieht 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 wird zum Sanierungsfall in kürzester Zeit. Und Kutschenbauer; nun ja.

Richtig ist: Um das Spätere zu erreichen, sind – meist vorab – Festlegungen zum Vorrangigen, dem Prioren (was aber nicht zwingend die Kernkompetenz sein muss) zu treffen. 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 über die in der Realität erfolgte Praxisumsetzung erforderlich. Dies scheint dann problemlos, wenn die Rahmenbedingungen homogenli-

near 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 in den Vorannahmen 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. Während bei Niklas Luhmann („Systemtheorie“) noch eine System/Umwelt-Divergenz möglich war, sind heutige Systemstrukturen nicht autopoietisch (selbsterzeugend und -erhaltend), sondern autoheterogene Gebilde, deren immanente Programmatik nicht mehr die Abgrenzung zur Umwelt (und damit zu einem homogenen System strebend) ist, sondern die Selbstzerfaserung. Systemtheorie oder deren flache Adaption ins Systemische spiegeln somit Deutungs- und Steuerungsversuche zerfallender Wirklichkeiten wider. Begriffe wie Schwarmintelligenz oder Netzwerkstrukturen versuchen demgegenüber diese Inhomogenität mit ihren unplanbar auftretenden Instabilitäten zu beschreiben. Wenn also nun aber heterogene Bedingungen zur Planung der Zukunft hinzukommen, ergeben sich selbst für einfachste Planungen teils chaotische Situationen. Krankheit, Streiks der Flugbegleiter, Stau auf dem Weg zum Flughafen, Insolvenzen der Fluggesellschaft oder einfache Wettereskapaden können die systematisch-strategisch sauber geplante Zukunftsgestaltung, selbst eines Urlaubs, empfindlich stören.

2 Kirchen und ihre Posteriorität

Nun versuchen sich auch Kirchen in der jüngsten Zeit mit Zukunftsgestaltung. Dass

dies keine getriebene Posterioritätenplanung hinsichtlich der Parusie oder der Gerechtigkeit des Reiches Gottes ist, sei angemerkt. Es geht vielmehr um die (Selbst-)Erhaltung und um Steuerungsmaßnahmen der innerweltlichen Organisation „Kirche“. Dazu – und das ist in seiner Stringenz neu – verwenden die Kirchen seit Mitte der 1990er Jahre vorrangig verstärkt betriebswirtschaftliche Analyse-/Beurteilungsmethoden, Prognostik und strategische Umsetzungstools. Bisheriger Höhepunkt dieser ökonomistischen Analytik war das Kirche-der-Freiheit-Papier der EKD von 2006; welches sich leider, weil einseitig getrieben, als analytisch schwach und strategisch misslungen erwiesen hat (siehe Zeitzeichen 12/2006, S.12-14 und 3/2012, 42f). Die jüngsten Versuche der Verursacher (ZZ 3+4/2012) sich das Papier schön und strategisch erfolgreich zu reden, überzeugt 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 im November 2011 einen Posterioritäten-ausschuss mit 4 „Laien“ und 4 Pfarrpersonen etabliert, um innerhalb eines Jahres Posterioritäten in der EKKW zu priorisieren. *Nicht nur der Name des Ausschusses bereitet schon ausreichend Probleme. Deshalb wird er mittlerweile landläufig „Zukunftsausschuss“ genannt.* Auch die Zusammensetzung weist einige Unabwägbarkeiten auf. Andere Landeskirchen haben für dieselbe Sache weniger anspruchsvolle Namen erfunden, was aber keinen Zweifel an deren Ernsthaftigkeit der Verschlankung von Kirche lässt. 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 historischer 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 öko-

nomische, organisationsstrategische Methoden anwendet, stellen 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. Nicht allein die Methoden sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht überaltert, weil sie von einer homogenisierbaren, plan- und gänzlich steuerbaren Zukunft ausgehen. Vielmehr sind die Mehrzahl der Grundannahmen zur Zukunftsgestaltung, nämlich die aufgeworfenen (scheinbaren) Krisenelemente in der Kirche schlicht und falsch. Es gibt gar keine Kirchenkrise. Sie ist eine ideologische Mär, und erhält durch eine gebetsmühlenartige Wiederholungslitanei auch nicht mehr Wahrheitsgehalt. Zunächst das Beruhigende: Geld ist nicht das Problem, weil durch die steigenden Löhne und anderen Einkünfte – wie schon seit 1956 bis heute – die Kirchensteuereinnahmen nicht sinken, sondern prosperieren; dem Himmel sei Dank. Und der entkirchlichte Osten wird über den Finanzausgleich und mittels vieler Fördermittel (z.B. 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 €/Jahr. Finanziell getragen wird die Kirche von den 15% Gutverdienern (Reichen?) über 52.000 € Jahresbruttoeinkommen, die mehr als 80% der Mittel beisteuern. So partizipiert gerade Kirche im besonderen Maße an der von ihr monierten Armut/Reichtums-Schere!

Auch werden wir eigentlich in der Kirche nicht weniger, sondern die Mitgliederzahlen der Kirchen unterliegen einem normalen und gänzlich undramatischen demografischen Wandel. So gibt es mehr Taufen/Eintritte als Austritte. 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. 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!

3 Krise als Antrieb für Zukunftsgestaltung?

Warum muss – so stellt sich die Frage – eine erfundene Krise als Antrieb für eine, als alternativlos dargestellte, Zukunftsrichtung herhalten? Ich höre Kollegen, die die schlechte Situation bedauern und nach Sekten oder Ländern schießen. 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 gleichgeblieben.

Sicher – es gibt subjektive Faktoren wie schlecht es den Kirchen geht. Den Kirchengemeinden wird durch steigende (aber nicht problematische) Pensions-, Gehalts- und Lohnkosten auf Landesebene immer weniger Geld seitens der Kirchenverwaltung zur Verfügung gestellt. 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 Kir-

chen mehr Juristen als Theologen, wie dies in Deutschland schon vorherrscht (über 150.000 Juristen stehen 45.000 ev./kath. Pfarrpersonen gegenüber). 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 neuesten Zukunftsplanungen in der EKH (Dekanatsverschmelzungs-, Pfarrstellenverteilungsgesetz) weisen ökonomistische Planungsstrukturen auf. Die Planungsgrößen sind allein quantitativ und ökonomistisch (und nicht ökonomisch, denn das hieße theologisch übersetzt: gaben-/bedarfsorientiert) ausgelegt. Größen wie Mitgliederzahlen (Magische Größe: mind. 40 bzw. 50.000 Mitglieder pro Dekanat) oder Flächen sind scheinbar objektiv. Quantitativ gemittelt sind 'objektiv' beispielsweise die Kirchensteuermittel von 400 Evangelischen nötig, um die Kosten einer Pfarrperson zu bezahlen. 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 vorbereiten kann. Die Aufgabe der Kirche besteht nun eben nicht in einer gerechten Verteilung, sondern in einer Unterstützungsanforderung von Menschen oder Gemeinden, die weder die ausreichenden Gaben noch Mittel aufbringen können. Die starken Kirchengemeinden haben die Schwachen zu unterstützen und nicht auf eine „gerechte“ (d.h. gesetzlich gleichmäßig geregelte) Verteilung zu pochen. Eine gleiche Verteilungsorientierung – statt einer Bedarfsorientierung – vernachlässigt zudem sträflich regionale Aspekte. So sagt ein Flächenfaktor als rein quantitative Größe der Quadratmeter nichts über lokale oder regionale Religionsprägungen und deren religiöse Bedarfsstrukturen aus. 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 die bestehenden sensiblen und tragfähigen Verästelungen von Image, Vertrauen, Zugehörigkeit zerstört haben. Zudem entstehen nun auf Fusionssebene 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 Murmel. Diese Männerspiele (vereinzelt befließigen sich auch Frauen höchst murmelhaft) sind dann die Vorboten für die folgenden Kämpfe um die Verteilung der Hauptamtlichen 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; nämlich 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: „Wie, wo, mit welchen Mitteln und Personen ist das Evangelium regional auszusagen, zu prägen, zu verstärken?“ Aber aus einer selbst hervorgerufenen Mangelverwaltung, weil immer weniger in den Kirchen Pfarramt, Erziehungsjobs etc. anstreben, lässt sich letztlich kaum Bedarfsdeckung ermitteln.

4 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 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 Betriebswirtschaft, 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 steht im Vordergrund**. Die Landeskirchen sind gut, weil sie regionale Besonderheiten besser aufnehmen können als zentralistisch agierende Großkirchen oder strategische Leuchtfeuer. 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 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 das eigentliche Thema der 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 Abschließungsprozess gegenüber der Landeskirche entstand (durch Konzentration auf die eigenen lokalen Aufgaben), setzte sich dramatisch bis heute fort. Und deren 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. 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 landeskirchlicher 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 bedingt Krisen ihrer Führungskräfte. Die Kirchen sind auf dem Weg, ihre eigene pastorale Berufsgruppe als Symbol und als Träger zu „verlieren“. 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 sind von oben Vergesetzlichungen, Verkürzungen und Gängelungen sowie von unten Ungehorsam an der Grenze zur kirchlichen Illegalität. Haushaltsplanrecht 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.

Dieter Becker,
Untermainkai 20, 60329 Frankfurt