

Die Herausforderung der Zukunft

Anregungen für eine marktwirtschaftliche Kirchenstruktur

Dieter Becker

Wer sich heute mit der Organisationsentwicklung der ev. Kirchen beschäftigt, kämpft mit zwei Widerständen:

1. Es gibt eine Vielzahl von Nein-Sagern zu Reformen in den ev. Kirchen, die mit schein-theologischen Argumenten versuchen den organisatorischen »status quo« zu rechtfertigen.
2. Reformen bedeuten Machtverschiebungen. Und nichts scheint schlimmer zu sein als der Verlust von Macht. Auch und gerade die heutigen Kirchen haben mit internen Machtfragen zu kämpfen. Seit den Jüngerstreitigkeiten über die persönliche Machtfrage (Mt 20, 20ff par) ist dies eine gute kirchliche Tradition.

Dieser Versuch einer marktwirtschaftlichen Orientierung kirchlicher Strukturen unterliegt zwei Prämissen:

- Es geht um organisatorische Fragen und Anregungen zu bestehenden Kirchenstrukturen in Deutschland. Theologisch-ekkesiologische Aspekte stelle ich hinten an. Dies hat einfache Gründe. M. E. muß eine völlig neue ekkesiologische Konzeption für die Zukunft der Kirchen in Deutschland vorgelegt werden. Ich kann und will dies hier nicht

D. B., Jgg. 1963. Theologe, Studium in Marburg und Heidelberg. 1. und 2. Examen in der EKH. 1992 auf eigenen Wunsch vom Pfarrdienst zurückgestellt. Inhaber von »aim« – der Agentur für innovatives Management – Trebur, die Organisationsplanung, Kommunikationsstrukturen und Trendsetzung für Wirtschaftsunternehmen erstellt und realisiert. Dieser Artikel entspringt Erfahrungen aus kirchlichen und unternehmerischen Bereichen. Ausschlaggebend war die Tagung der Gesellschaft für Ev. Theologie zu »Menschenwürde in der Marktgesellschaft« im Februar 1995 in Erfurt, die über den theologischen Horizont des Themas nicht hinauskam.

tun. Die Beschränkung auf Anregungen zur zukünftigen Kirchenstruktur entspringt aus der aktuellen Situation. Die finanzielle Basis der Kirchen bricht weg.¹ Neue Organisationsformen werden umgehend nötig. Die theologische Diskussion möchte ich parallel oder im Anschluß geführt wissen.

- Die vorgelegten Ideen und Anregungen sind einerseits als Diskussionsthemen andererseits als Herausforderungen zu verstehen, notwendige neue Wege bald zu gehen. Um dieser Anforderung gewachsen zu sein, plädiere ich für ein Forum der ev. Kirchen, in dem neue Visionen erarbeitet und glaubhaft diskutiert und umgesetzt werden.

Der hier gebotene marktwirtschaftliche Blick soll dazu beitragen, daß bestehende Strukturen hinterfragt werden.

Nur dynamische Strukturen ermöglichen eine zukunftsweisende Arbeit. Hierin unterliegen auch kirchliche Strukturen Veränderungen der Gesellschaft.

Die rapide Verschlechterung der Finanzsituation der Kirchen im Osten wie im Westen wirft deshalb Fragen nach neuen kirchlichen Strukturen und deren Finanzierung auf. Der Handlungsspielraum innerhalb der bestehenden Strukturen und Organisationen ist verschwunden. Der Kampf um die Verteilung des weniger werdenden Geldes hat begonnen. Daß die bestehenden Strukturen im Vergleich zu marktwirtschaftlichen Anforderungen schwerfällig und statisch sind, wird vielfach beklagt.

Auch deshalb will ich bewußt die These einer marktwirtschaftlich orientierten Kirchenstruktur andeuten und zur Diskussion stellen.

Marktwirtschaftliche Beschreibung: Kirche als Konzern in der Dienstleistungsbranche Religion

Die ev. Kirchen sind ein Anbieter in der Branche Religion. Ihre Ware, ihre Produkte und ihre Dienstleistungen sind religiösen Ursprungs. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen, die auch unabhängig ihres religiösen Ursprungs erbracht werden oder erbracht werden können. Die Folge ist: In die diakonischen Bereiche (Pflege, Betreuung, etc.) drängen immer mehr freie Anbieter als ernstzunehmende Konkurrenten. Der Kunde, dem der Anbieter »ev. Kirche« seine Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellt, ist in erster Linie das eigene Mitglied; in zweiter Linie alle Mitglieder der Gesellschaft.

Die Kundenzufriedenheit der Mitglieder läßt stark zu wünschen übrig. So nehmen die Zahlen der Gottesdienstbesucher und der Mitglieder ab. Z. B. nimmt auch die Zahl der Dienstleistung »kirchliche Beredigung« prozentual gesehen an der Gesamtzahl dieser Dienstleistung ab.

Eine einheitliche Corporate Identity (CI = Erscheinungsbild) der ev. Kirche

wird weder ihren Kunden noch den eigenen Mitarbeitern deutlich. Das Stichwort »Vielfalt in der Einheit« verschleiert die Konzeptionslosigkeit. Welche Gemeinde hat schon einen Strategieplan über die zukünftige Arbeit, der nicht lediglich über den Haushaltsplan dokumentiert ist. Darüber hinaus scheint theologisch alles erlaubt, solange das Dogma der Kirchensteuer nicht angetastet wird. Der Markt der religiösen Dienstleistungen boomt – aber an den Kirchen vorbei.

Das kirchliche Marketing ist schlicht eine Katastrophe. Was vermag Kirche? Was will sie? Was kann Kirche leisten? Der Kunde – auf offener Straße nach der ev. Kirche befragt – verfällt in Schweigen. Selbst interessante Marketingversuche (z. B. Köln) werden sofort mit der theologischen Keule niedergemacht.

Kundenwerbung (theologiegeschichtlich: Mission) entwickelt sich zu einem Fremdwort. So ist der Rückzug auf dem Marktsegment Religion angesagt. Daß die Kirchen in Rückzugsgefechte verwickelt sind, zeigt beispielsweise die Finanzierung der Pflegeversicherung. Statt Agitation beschränkt sich das kirchliche Handeln auf bloßes reagieren.

Was fehlt, ist die Strategie für morgen. Was nötig wäre, ist die Vision, für eine zukünftige Kirche, die heute schon gebaut werden muß.

Leider wird sich in den Kirchen auf den Erfahrungen der Vergangenheit ausgelehnt.²

Veraltete, marode Strukturen und Bereiche werden um ihrer selbst willen erhalten. Der status quo wird – entgegen aller Vernunft – verteidigt.

Die Zukunft beginnt sich an den Kirchen vorbei zu entwickeln. Das kirchliche Produkt muß sich auf dem Freizeitsegment (nur hier ist es vertreten; Ganzheitskeitsanspruch hin oder her) mit einer Vielzahl anderer – teils reizvollerer – Angebote konkurrieren.

Die marktwirtschaftliche Prognose ist einfach:

Die Kirchen mit ihren bestehenden Strukturen sind ein sterbender Marktrieme in der Branche Religion, der durch das Instrument der Kirchensteuer noch, aber stetig abnehmend, am Leben erhalten wird.

Herausforderungen, Anregungen, Trends

Die ev. Kirchen in Deutschland sind stark verflochten mit dem bestehenden kapitalistischen Wirtschaftssystem. Nicht nur über die Kirchensteuer profitieren die Kirchen an jedem Mehrwert, sondern auch durch die Verquickung im Lohn- und Steuerrecht, den Besoldungsstrukturen, der Gemeinnützigkeit u. a. partizipieren Kirchen am Wirtschaftssystem. Die Herausforderungen, die hier gestellt werden, sind marktwirtschaftliche Anregungen. Neue Wege in den Organisationsformen sind mit der Marktwirtschaft möglich. Die be-

stehende Organisationsform wird sich – wohl oder übel – aus pekuniären Gründen in diese Richtung verändern müssen.

Konkretionen möchte ich in drei Bereichen andeuten.

- Innerkirchliche Unternehmensformen
- Expansionen auf den freien Markt
- Trends

Innerkirchlich: Franchising als kirchliche Unternehmensform³

Franchising ist eine kooperative Unternehmensform. Der Franchisegeber (Hersteller, Anbieter, ...) arbeitet über eine vertragliche Bindung mit dem Franchisenehmer (Händler, ...) zusammen. Dabei sind folgende Aspekte maßgebend:

- Franchising als partnerschaftliche Kooperation
- Dauerhafte vertragliche Bindung der Franchisepartner
- Rechtliche Selbständigkeit der Franchisepartner
- Unternehmerische Selbständigkeit der Franchisenehmer innerhalb der vertraglichen Grenzen
- Nutzungsrechte der Franchisenehmer an Namen, Produkten, Dienstleistungen, Marketing, etc. des Franchisegebers
- Offene Informationspflicht und systemkonformes Verhalten der Franchisenehmer
- Kontrollrechte des Franchisegebers und dessen Unterstützung beim Aufbau und der Führung des Unternehmens

Beispiele für erfolgreiches Franchising sind: OBI-Baumärkte, McDonalds, Eismann Tiefkühlservice, Foto-Quelle, Marc Picard Lederwaren, Portas Möbelrenovierungen, Sixt Autovermietung, und viele mehr. Die Franchisenehmer (d. h. die einzelnen Geschäfte) sind selbständig. Die Mitarbeiter eines McDonalds Restaurants sind z. B. Angestellte des jeweiligen Besitzers vor Ort nicht des Konzerns. Dieser Franchisenehmer muß vertraglich geregelte Auflagen der Dachorganisation (Franchisegebers) beachten. Dadurch wird eine einheitliche Produkt- und Qualitätsgarantie erreicht.

Um eine solche Unternehmensstruktur für die Kirche sinnvoll nutzen zu können, müssen zwei Grundentscheidungen getroffen werden⁴:

1. Bereitschaft zu neuen organisatorischen Rechtsformen
2. Bereitschaft, Gewinn zu erwirtschaften⁵ Franchise-Konzepte ließen sich ideal auf alle kirchlichen Bereiche übertragen, die schon heute mit dem Markt operieren. Dies betrifft jegliche Form von Diakonie, Kinderbetreuung, Altenbetreuung, Behindertenarbeit, etc.

Am Beispiel der Diakonie (häusliche Pflege) möchte ich es deutlich machen:

Das Diakonische Werk würde als Franchisegeber mit der rechtlichen Struktur einer GmbH die vorhandenen Pflege- oder Diakoniestationen verselbständigen.

Der neue Besitzer dieser lokalen Einrichtung wird als Franchisenehmer durch vertragliche Regelung an Qualität, Leistung und Image des Franchisegebers gebunden.⁶

Dies hat zur Folge, daß die Verantwortung in den Händen der Mitarbeiter liegt und eine vertraglich geregelte Selbständigkeit genießen.

Die Tätigkeit einer solchen »Diakonische Gesellschaft mit beschränkter Haftung« als Franchisegeber reduziert sich auf partielle Verwaltung, Fortbildungsmaßnahmen, Imageaufbau, Marketing und Kontrollfunktionen. Sie vergibt die Kooperationen an die selbständigen Partner gegen Entgelt.

Der Vorteil eines Franchising läge in dem effizienten, leistungs- und gewinnorientierten Handeln auf der Basis der Eigenverantwortung. Darüber hinaus kann sich eine derartige Struktur den veränderten Bedingungen des Marktes schneller und besser anpassen.

Diese Form des Franchising ließe sich problemlos auf andere Strukturen übertragen. Kindertagesstätten könnten z.B. gegen Pacht in selbständige Unternehmen umgewandelt werden. Der Franchisegeber, eine »Kinderbetreuungsgesellschaft mbH«, stellt die Rahmenbedingungen zur Verfügung.

Expansionen: Offene Angebote in den Markt

Schon heute könnten kirchliche Einrichtungen mit ihren Leistungen auf dem freien Markt tätig werden. Die Voraussetzungen dafür müßten rechtlich und organisatorisch geschaffen werden.

So können Personalbüros eröffnet werden, die mit Lohn- und Gehaltsbuchhaltung nebst den kirchlichen Rechenzentren ihre Leistungen für Unternehmen anbieten.

Kirchliche Fortbildungsstätten können betriebliche Fortbildung übernehmen.⁷ Gemeindeberatung könnte sich (natürlich mit marktwirtschaftlichem Tiefgang) als Unternehmensberatung etablieren. Marktorientiertes Angebot und unternehmerische Qualitäten wie Leistungsorientierung müßten dabei gewährleistet sein.

Leider fehlt in vielen kirchlichen Stellen eine Leistungsorientierung und vor allem die Kontrolle der Leistungen kirchlicher Mitarbeiter. Das Zauberwort für »innere Kündigung« und fehlende Motivation heißt »Bewährungsaufstieg«. Die bestehenden Leistungsstrukturen durch den Beamtenstatus und das Angestelltendasein fördern nicht die Leistung eines Mitarbeiters, sondern seine Betriebszugehörigkeit. Leider gibt es zu wenig kirchliche Vorgesetzte, die auch Konsequenzen aus Überforderung oder Unterforderung, Arbeitsverweigerungen, etc. ziehen und durchsetzen. Die fehlende Konfliktfähigkeit⁸ und falsches Harmoniedenken tragen zur Förderung der Leistungsbereitschaft kontraproduktiv bei.

Eine Öffnung nach außen würde aber diese Aspekte voraussetzen: Arbeitseffizienz, Leistungs- und Marktorientierung, Gerechte Bezahlung aufgrund von Leistung ist nötig. Leistungskriterien und deren Kontrolle ist auch nötig für die Pfarrerinnen und Pfarrer.⁹ Die bestehenden Instrumentarien der Visitation reichen schlicht nicht aus. Es ist nötig, daß Pfarrer und Pfarrerinnen kontrolliert, beurteilt, gelobt, kritisiert werden. Scheinargumente, die eine theologische Handlungsfreiheit fordern, sind schlicht unsinnig. Schließlich sind die theologischen Examina solche Leistungskriterien und Auswahlinstrumente. Controlling gilt es für die ganze Amtszeit zu gewährleisten. Defizite pastoraler Kompetenzen können so frühzeitig erkannt und durch Fortbildungsmaßnahmen behoben werden. Letztendlich muß es aber auch möglich sein, unfähige Mitarbeiter aus dem kirchlichen Dienst zu entlassen.

Neue Trends

Marktwirtschaftliche Trendsetzung durch die Kirchen bedeutet nichts anderes als theologisch-ethische Modelle in der Marktwirtschaft zu ermöglichen. Moralische Aufrufe wie »gemeinsame Worte« tragen zu einer Auseinandersetzung mit der Marktwirtschaft wenig bei und wirken durch ihre eindeutige Unklarheit lächerlich.

Ich möchte einige mögliche Trends andeuten:

- **Pfarrer/Pfarrerinnen als Teilzeit- oder nebenberufliche Tätigkeit**
Die Ausbildung der Amtsträger ist zu statisch und dauert entschieden zu lange. Sinnvoll erscheint der Versuch einer Verknüpfung der pfarramtlichen mit einer wirtschaftlichen Tätigkeit. Konkret würde dies eine zweigleisige Ausbildung bedeuten, die eine theologische und eine unternehmerisch-fachliche Qualifikation vorsieht. Als Leiter der theologisch-pastoralen Aufgaben in einer Gemeinde sollte aufgrund organisatorischer Veränderungen ein halber Dienstauftrag ausreichen. Daß dies nicht nur Fiktion ist, will ich deutlich machen: Die Verwaltungstätigkeit beträgt mindestens 15–25% der Arbeitszeit eines Pfarrers. Sie ist Verschwendung, weil Theologen und Theologinnen keine kaufmännische Ausbildung erhalten. Diese Verschwendung der Mitarbeiterressourcen macht im Jahr 200–300 Millionen DM in Deutschland aus.¹⁰ Pastorale Kompetenzen dürfen nicht durch verwaltungstechnische und kirchenpolitische Aufgaben verschwendet werden. Außerdem ist es problemlos möglich durch straffere Arbeitsorganisation, schlankere Verwaltung und effektivere Verwaltungsvorschriften mindestens 1/4 aller Verwaltungsausgaben einzusparen.¹¹

Warum sollte somit der Hauptberuf eines Pfarrers oder einer Pfarrerin nicht

in einem »normalen« Beruf liegen. Dadurch könnten sie auch theologische Inhalte und vor allem eigenes ethisches Verhalten verantwortlich in die Marktwirtschaft mit eintragen.

● **Kommunitäten:**

Viele kirchliche Gebäude sind finanzielle Todesfallen. Anstatt nur (aber auch) den Verkauf dieser Gebäude voranzutreiben, sind einige optimal geeignet für neue wirtschaftliche Formen wie Kommunitäten. Mehrere Menschen schließen sich zu einer trendsetzenden ökonomischen Vereinigung zusammen. Schon heute bestehen eine Reihe solcher Kommunitäten, die sich aber lediglich am Rande der Kirche entwickeln.¹²

● **Orden**

Die Gründung neuer Orden sollte verstärkt ins Augen gefaßt werden, um Arbeit und Leben miteinander zu verbinden. Orden wären auch für die Vielzahl der Theologen, die keine Anstellung in den Kirchen erhalten, eine Möglichkeit, theologische Herausforderungen zu erarbeiten (unabhängig vom Sicherheitsdenken der Besitzstandswahrung).

- **Marktwirtschaftliche Konzentrationen**
Die Gründung einer deutschlandweiten »Pflegedienst GmbH« ist überfällig. Unsinnigerweise haben sich die Kirchen im Zusammenhang mit der Pflegeversicherung auf Feiertagsdebatten eingelassen. Sinnvoll und gewinnträchtig wäre eine Kooperation der Kirchen und mit freien Trägern (DRK, etc.) gewesen, die dem Staat die Übernahme der Pflege in Deutschland anbietet. Das Know how, die Mitarbeiter, die Logistik, das Image, die Flächendeckung – all dies war und ist vorhanden, aber der Mangel an marktwirtschaftlichem Handeln hat sinnvolle Innovationen verhindert.¹³

Ich möchte die hier begonnenen Innovationen abbrechen.

Ich denke es ist deutlich geworden, was m.E. die Herausforderungen an die Kirchen in Deutschland für die Zukunft sind. Fatal ist es, wenn Kirche Marktwirtschaft oder Kapitalismus dämonisiert, während sie gleichzeitig vom kapitalistischen Wohlstand durch die Kirchensteuer lebt.

Es liegt in den Händen der kirchlichen Vertreter und auch der Mitglieder neue Wege zu wagen. Rückzugsgefechte bringen die ev. Kirchen nicht weiter. Gefordert sind Visionen und aktives Tun; auch im marktwirtschaftlichen Sektor.

Ein Forum, das sich innovative Gedanken über eine zukunftsweisende Struktur der Kirchen macht, wäre ein Anfang.

Anmerkungen

- 1 Die finanzielle Abhängigkeit von der Kirchensteuer wirkt sich fatal aus. 80–90% der Einnahmen sind Kirchensteuermittel. Lediglich 1–2% der Einnahmen werden »erwirtschaftet«. Die »Spiegel« Darstellung vom Konzern Kirche (Heft 10/95 vom 6. 3. 95) trifft größtenteils zu. Dieser Artikel entspringt Erfahrungen aus den kirchlichen und unternehmerischen Bereichen. Ausschlaggebend war die Tagung der Gesell-

- schaft für ev. Theologie zu ‚Menschenwürde in der Marktgesellschaft‘ im Februar 1995 in Erfurt, die über den theologischen Horizont des Themas nicht hinauskam.
- 2 Gerade in den Kirchen kann erlebt werden, was Watzlawick als ›zweifache Blindheit‹ (Anleitung zum Unglücklichsein, 26 ff) bezeichnet. Lösungen von gestern sollen auch die einzig möglichen Lösungen von morgen sein. Dadurch entsteht die Blindheit gegenüber neuen Lösungen und die Ansicht, die alten Lösungen seien immer noch die besten.
 - 3 Überblick zu Franchising bieten: Gabler Wirtschaftslexikon, S. 1193; W. Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg 1994, S. 169; M. Hanrieder, Franchising, Neuwied 1991; K.N. Pauli, Franchising, Düsseldorf 1992
 - 4 Diese Grundentscheidungen betreffen fast alle Bereiche der Kirchen. Die Kirchen treten damit aus ihrem ›rechtsfreien‹ Raum und müssen sich je nach unternehmerischer Rechtsform dem BGB, HGB, Aktiengesetz, GmbH Gesetz, u. a. unterstellen.
 - 5 Einige kirchliche Projekte müssen heute schon mit dem Gewinn kämpfen, den sie eigentlich nicht erwirtschaften dürfen. Asylheimprojekte expandieren beispielsweise durch den erwirtschafteten Gewinn.
 - 6 Ein solcher Franchisevertrag kann religiöse, funktionelle, marktwirtschaftliche Aspekte einschließen.
 - 7 Auch hier könnte vom Angebot her Trends gesetzt werden (z. B.: Umweltproblematik im Unternehmen, ...).
 - 8 Dies ist das Grundübel in den Kirchen. Konflikte werden kleingehalten oder verschwiegen. Offene Konflikte zu bearbeiten, ist aber eine Grundvoraussetzung für dynamische Organisationen.
 - 9 Der Grundsatz muß lauten: ›Vertrauen heißt Kontrolle zulassen‹.
 - 10 Setzt man 10–15 Wochenstunden für Verwaltung bei einem Stundensatz von 100,— DM (Gehalt, Weihnachtsgratifikation, Nebenkosten, Ausbildungs- und Fortbildungskosten) an, beträgt der monatliche Aufwand 1000–1500,— DM. Im Jahr kommt bei ungefähr 16000 ev. Geistlichen in Deutschland die Summe von 200–300 Millionen DM zusammen.
 - 11 Dies sind Erfahrungswerte, die ich in Verwaltungsstrukturen von Wirtschaftsunternehmen gesammelt habe. Meine ersten Optimierungsprojekte in den Kirchen verheißen noch größere Einsparungsmöglichkeiten als hier angedeutet. Leider sträuben sich kirchliche Organisationen nach wie vor, Methoden der Effizienzsteigerung zuzulassen.
 - 12 Z. B. *Communitas ex Christo* in Jesberg (Hessen), die eine Gesundheitszentrale unterhält und gemeinschaftlich lebt.
 - 13 Wenn schon die unsägliche Debatte um den Feiertag, dann sollte Kirche bitte aktiv vortreten und den 25. und 26. Dezember als Besinnung auf Nächstenliebe, Familie und Pflege anbieten (Notfalls könnte Weihnachten auch auf das vorletzte Wochenende im Dezember verlegt werden.) ■