

Die Kirche ist kein Supertanker

Das Impulspapier verordnet der Kirche eine falsche Strategie

DIETER BECKER

Nicht Konzentration erweist sich heute als sinnvolle Kirchenstrategie, sondern eine netzwerkorientierte Kirchenstruktur mit starken Interdependenzen vor Ort, meint Dieter Becker. Der Unternehmensberater und Pfarrer aus Frankfurt am Main kritisiert die Organisationsstrategie des EKD-Impulspapiers.

Beim Lesen des EKD-Impulspapiers „Kirche der Freiheit“ entstehen aus organisationsstrategischer Sicht zweierlei Eindrücke. Zunächst ist es erfreulich, dass Analysen, Situationsbeschreibungen, Mentalitätsanforderungen und schließlich Best-Practices-Beispiele genannt werden. Sie lösen eine notwendige Diskussion aus, die seit 25 Jahren überfällig ist. Denn seit den Achtzigerjahren zeichnet sich der strukturelle und inhaltliche Wandel der Kirchen in Deutschland ab. Das Papier will „Mut machen“ zu Neuem. Mutig ist das Papier allemal, weil es – ohne Ansehen der Organisationen, Inhalte und Personen – Positionen zur Diskussion stellt.

Der Unmut dem Papier gegenüber entsteht vor allem aufgrund der handwerklichen Schwächen. Denn die Lösungsansätze erweisen sich als analytisch fragwürdig und als konzeptionell unausgereift. Und der vermeintliche strategische Aufbruch bleibt einer statischen Planungsweise verhaftet.

Das Impulspapier möchte „sachgemäße Analysen“ bieten. Bei genauerer Betrachtung erweisen sich aber die verwendeten Daten, die erfolgten Analysen und die Begriffsverwendungen als äußerst fragil. Zur Analyse der aktuellen und vor allem der skizzierten Kirchensituation im Jahr 2030 wurden Daten herangezogen, deren Ursprung und Berechnungsarithmetik nicht genannt werden. Verweise auf EKD-Prognosen oder die rekurrerten empirischen Untersuchungen bleiben somit im Dun-

keln. Die Kernaussage der Impuls-Analyse ist, dass bis 2030 ein Rückgang von etwa einem Drittel der Kirchenmitglieder zu einem Kirchensteuerrückgang von vier auf zwei Milliarden Euro führen wird. Zudem werden im Jahr 2030 die Gehälter der Pfarrpersonen 75 Prozent dieser Kirchensteuermittel „auffressen“.

Zwei Fragen stellen sich dazu: Warum wurde ein – strategisch fragwürdiger – Zeitraum bis 2030 gewählt? Und: Weshalb wird hier eine Mitgliederzahl mit den Kirchensteuereinnahmen korreliert? Nur auf den ersten Blick erscheint der Zeitraum bis 2030 als Analysehorizont stichhaltig. Das ist er aber nicht. Denn dieses Intervall von 25 Jahren erzeugt erst die Dramatik in der Aussagekraft der statistischen Daten, die in den Satz mündet: „Die Basis der kirchlichen Finanzkraft halbiert sich!“

Fragwürdige Zahlen

Würde der Mitgliederschwund auf die nächsten fünf bis acht Jahre berechnet (was strategisch sinnvoller erschiene), wäre keine derartige Dramatik in den Kirchensteuereinnahmen der Westkirchen zu verzeichnen. Vielmehr ist aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen von einer Einnahmesteigerung in den nächsten Jahren auszugehen. Die Dramatik in den Ostkirchen bliebe allerdings gleich.

Berechnet auf einen Zeitraum bis 2055 wären die Daten in ihrer Aussagekraft unrealistisch. Denn der Schwund der Mitglieder auf weniger als 40 Prozent des heutigen Bestandes führt zu einer „Finanzkraft der Kirche“ von weniger als 15 Prozent des heutigen Niveaus. Eine solche statistische Aussage würde nicht mehr ernst genommen. Und nur am Rande: Bei gleicher Arithmetik würden bis 2070 die evangelischen Kirchen ihren Mitgliedern Geld auszahlen.

Sodann wird gänzlich außer Acht gelassen, dass – je nach Landeskirche –

zwischen 40 bis 60 Prozent der Kirchenmitglieder kaum oder keine Kirchensteuer zahlen. Um das Verhältnis von Mitgliedern und Kirchensteuern strategisch sinnvoll zu korrelieren, müssten die Kirchenmitglieder kategorial in „Bezahler“ und „Benutzer“ kirchlicher Finanzkraft, respektive in eine oder mehrere Mischgruppen, aufgeteilt werden. Dieser „Mut zur nötigen Veränderung“ scheint aber nicht gewünscht, wie das Beharren auf dem protestantischen Kern-Dogma „Kirchensteuer“ zeigt. Wenn „Finanzkraft“ aber die entscheidende strategische Rolle im Papier spielt, warum erhöhen beispielsweise die Landeskirchen nicht die Hebesätze der Kirchensteuern von acht beziehungsweise neun auf zwölf Prozent? Oder alternativ: Warum wird nicht eine Mindestpauschale für jedes Mitglied erhoben? Diese Art eines „Kirchenpfennigs“ von fünf Euro im Monat pro Kopf



ergäbe Mehreinnahmen von mindestens 700 Millionen Euro.

Eine weitere Schwäche zeigt sich in der Verwendung des Begriffes „Qualität“. Gängige Definitionen des Begriffs, etwa die der Deutschen Gesellschaft für Qualität beziehungsweise der ISO-9001-Norm, scheinen den Autoren nicht präsent zu sein. Aufgrund der fehlenden Definitionen im Papier wird eher Verwirrung erzeugt, denn zur Klärung beigetragen. Wenn Qualität aber – mit der ISO 9001-2000 – als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ definiert wird, erweist sich die Verwendung des Begriffes als problematisch. Die zielorientierte Darlegung der qualitativen Anforderungen für Kirchenorganisationen oder auch für Pfarrpersonen obliegt eindeutig der Führungsebene. Die konstatierten Qualitätsdefizite wären dann als Versagen der kirchlichen Führungsriege anzusehen. Unausgesprochen fällt die Kommission letztlich ein vernichtendes Urteil über das „Anspruchs- und Qualitätsniveau“ kirchlicher Führungskräfte, die es anscheinend in den letzten 25 Jahren versäumt haben, die ihnen zugesprochenen Aufgaben qualitativ angemessen zu erfüllen.

Die zweite Mängelanzeige bezieht sich auf die negative Bewertung der Pfarrerinnen und Pfarrer – unter Führungsgesichtspunkten ein grober Fehler. Denn die Mehrzahl der Pfarrpersonen hat – so die Ergebnisse aller bisherigen Befragungen – innerlich gegenüber ihrer Kirchenorganisation bereits gekündigt. (Becker/Dautermann: Berufszufriedenheit im heutigen Pfarrberuf, Frankfurt 2005; *zeitzeichen* 7/2006, Seite 62) Auf der lokalen Tätigkeitsebene ist aber (noch) ein hohes pastorales Engagement zu verzeichnen. Das Papier nimmt diesen pastoralen „Hilfeschrei“ aber nicht als kirchentheoretische Herausforderung wahr, als Herausforderung für Personalführung. Im Gegenteil: Die Pfarrerinnen und Pfarrer werden zum kirchlichen (Finanz- und Qualitäts-) Problem stilisiert. Pfarrpersonen sind demnach Kostentreiber, denen weitere schmerzvolle Gehaltsabsenkungen und neue Tarifstrukturen in Aussicht gestellt werden. Pastorale Arbeit wird als defizitär und unprofessionell diffamiert. Auch hier wird zur Abhilfe ein Qualitätsmanagement (nach welcher QM-Norm?) als Heilsbringer „geistlicher Qualität“ vorgeschlagen. Damit beschreitet die Kommission einen gefährlichen Weg.

Reinhard K. Sprenger hat in seinem Buch „Mythos Motivation“ mit Recht klargestellt, dass ein solches Vorgehen einen offenkundigen Vertrauensbruch seitens der Führung gegenüber den eigenen Mitarbeitern darstellt. Die Erwähnung von negativen Einzelfällen und der Imagevergleich mit Zugverspätungen wird bei den 22.000 Pfarrerinnen und Pfarrern wohl kaum ein „Aufbrechen des heimlichen Schweigegebots über die geistliche Qualität“ befördern.

Wie man diese „geistliche Qualität“ messen will, bereitet sogar mir – obgleich ich eine Fülle von pastoralen Kennzahlen vorgelegt habe – erhebliche Kopfschmerzen. Selbst der Reformator Martin Luther sprach im Blick auf die pastorale Qualität lediglich von persönlicher Eignung, Verstand und Gaben. Diesen Begriff der „geistlichen Qualität“ zu verwenden, der starke evangelikale Implikationen birgt und damit meines Erachtens für eine evangelische Kirche obsolet ist, schafft sicher kaum Vertrauen.

Personalstrategische Aufgabe ist es daher, um wieder auf Sprenger zurückzugreifen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter eigenmotiviert die Ziele der Kirche repräsentieren. Das wären, waren und sind die eigentlichen Leuchttürme der Kirche. Sie bilden auch das Profil der Kirche vor Ort.

Das Papier geht von Konzentrationsnotwendigkeiten aus. „Zusammenlegungen“, „Synergieeffekte“ und „Kostensparnisse“ sind die Schlagworte. Die dritte Mängelanzeige greift die verwendete statische Organisationsstrategie auf. Statt von statischen Modellen spricht man heute von dynamisch sinnlogischen Organisationsgrößen beziehungsweise Netzwerkorganisationen, die vielschichtige Organisationsstränge anhand von gemeinsamen Knotenpunkten vernetzen. Nicht der Supertanker oder eine Supertankerflotte sind die Lösung auf Diversifizierungsanforderungen der Gesellschaft, sondern die mobilen und miteinander vernetzten Einzelflotten mit unterschiedlichen, ihren regionalen Gegebenheiten effizient angepassten Booten unterschiedlicher Größe.



Foto: epd / Marko Priske

Die Kirche besitzt jedoch bereits eine solche flexible Organisation durch ihre Kirchengemeinden in Verbindung mit ihren funktionalen Ämtern.

Leider fallen funktionale Netze, die zumeist durch Schul-, Krankenhaus-, Marketing-, Kultur-, Sport- oder auch Rundfunkpfarrstellen repräsentiert sind, heute verstärkt einem ideologisch kurz gedachten Gemeindekonzept zum Opfer.

Dieses Reduzieren gegen den Trend wird morgen jene Lücken hinterlassen, die eine Kirchengemeinde niemals wird auffangen können. Die Aufgabe wird es deshalb sein, das vielfältige Kirchenetzwerk als solches aufzustellen, um an den Knoten der verschiedenen kirchlichen Netzwerke jeweils effizient und gemeinsam effektiv als Kirche agieren zu können.

Keine Leuchtfeuerorganisation

Eine solche Kirche ist keine Leuchtfeuer-Profilgemeinden-Organisation. Kirche ist eine Flächenorganisation, deren funktionale Aufgaben sich in evangelischen Betreuungsdienstleistungen vor Ort darstellen. Der „Kunden“-Kontakt lebt und stirbt mit dem Angebot, mit der Dienstleistung und der Sogkraft, die ein Unternehmen oder eine Kirche nach außen darstellt. Diese Sogkraft gilt es aber innerhalb der eigenen Mitarbeiter lebendig zu halten.

Aus diesem Grund werden die Kirchen in Zukunft eine Vielzahl von Persönlichkeiten mit individuellen Profilen benötigen, um einer Aufspaltung der Kundenwünsche und Kundensegmente vor Ort gerecht zu werden. Es gilt – so verstehe ich zumindest Kirche – das alltägliche Leben im Angesicht der eigenen Endlichkeit und Fragilität unter der Botschaft des Evangeliums zu leben und

gemeinsam zu gestalten. Deshalb sind Standardlösungen nur bedingt geeignet, die Vielfalt des Lebens und das dem Leben respondierende Evangelium abzubilden.

Um eine verlässliche kirchliche Struktur zu bilden, bedarf es einer Kirche, die sich zur Freiheit berufen fühlt; die ihre Selbstanalyse gelassen vornimmt und sich nicht zum Opfer der geschilderten

Das Pfund der Kirche ist nicht die kirchliche Finanzkraft.

handwerklichen Mängel macht. Die Strategie des Impulspapiers folgt einer statischen Methodologie und verpasst so eine angemessene Strategieplanung, die relationale Aspekte von Zukunftsplanung mit einbezieht. Das „Pfund der Kirche“ ist nicht die „kirchliche Finanzkraft“. Sicher ist ein kirchliches Alimentierungssystem nötig. Aber die Gaben der Kirchen liegen in ihrer Botschaft und in den Menschen, die sie tragen.

Insofern wäre ein strategischer Zeitraum bis 2012/2015 wesentlich sinnvoller. In diesem Zeitraum gilt es langfristige Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die kirchlichen Netzwerke in den Bereichen Kommune, Diakonie, Schule, Unternehmen, Rundfunk oder Kultur sich miteinander verknoten und nicht als Kostentreiber gegenseitig bekämpfen. Eine Reduktion auf „kirchliche Orte“ (Uta Pohl-Patalong) oder „Leuchtfeuer“ wird sich als Tod der evangelischen Identität erweisen. Gemeinde- oder Funktionspfarrstelle – das ist die falsche Alternative, es gilt sie sinnlogisch zu vernetzen.

Manche Knoten zwischen lokaler Gemeindefunktion (Gottesdienst, Gemeindebrief, Jugendarbeit, Kirchenmusik, Besuchsdienste) einerseits und re-

gionaler oder landeskirchlicher Funktion (Religionsunterricht, Dekanatsjugendarbeit, Altenpflege, Akademiearbeit, Chormusik, Medien und Materialverwaltung) andererseits sind neu zu bewerten, zu lösen oder verstärkt zu knüpfen; je nach den sich verändernden Anforderungen.

Diese Verknotungen verschiedener Kirchennetze wurden bislang bedauerlicherweise in den gegenwärtigen kirchlich-strukturellen Grabenkämpfen strategisch kaum in den Blick genommen.

Eine Kirche, die zur Freiheit berufen ist, müsste den Aufbruch zu neuen Ufern wagen, nicht alte statische, sich in der Praxis als nicht mehr tragfähig erweisende Theorien der Personal- und Organisationslehre prolongieren. Es gilt die kirchliche Praxiswirklichkeit dort wahrzunehmen, wo sie fruchtbar und sinnvoll vonstatten geht: an der Basis der kirchlichen Netzwerke. Nur so ließe sich eine der Situation angemessene Strategie für eine Kirche bauen, die zur Freiheit berufen ist.

Aus organisationsstrategischer Sicht möchte ich Martin Luther bemühen. Er schreibt am 7. Januar 1527 in einem Brief an Philipp von Hessen: Es ist nicht so, „wie die meinen, die da bei sich selbst sitzen und sich mit Worten und Gedanken es ausmalen, wie es gehen soll. Vorschreiben und Nachtun ist weit voneinander. Und die Erfahrung wird es geben, dass diese Ordnung sich in vielen Dingen wird ändern müssen, einige gar alleine bleiben. Wenn aber einige Stücke in Bewegung und Gebrauch kommen, so ist es ein leichtes, dazu zu tun und diese zu ordnen. ... Darum ist mit Furcht und Demut vor Gott hier so zu verfahren und dies Maß zu halten: kurz und gut, wenig und wohl, sachte und stetig.“

Nicht Konzentration erweist sich heute als eine sinnvolle Kirchenstrategie, sondern eine netzwerkorientierte Kirchenstruktur mit starken und motivierten Interdependenzen vor Ort. Letztlich bleibt die protestantische Kirche das, was sie immer war, ein Verbund von durch den Glauben motivierten Gleichgesinnten. Ach ja: über ihre Führung sollte man sich wirklich Gedanken machen. ▽

Kirche + Kunst Eggert seit 1880	Ausstattungen für Andacht, Liturgie und Gottesdienst	Kirche + Kunst Mundsburger Damm 32 22087 Hamburg Tel 040 - 220 18 87 Fax 040 - 227 34 22 www.eggerthamburg.de eMail: info@eggerthamburg.de
Katalog anfordern		
Programm 2003		