

## Veränderte Welt! Veränderte Kirche & Verwaltung?

Ein Beitrag von Dr. Dieter Becker

Die Geschichte der Verwaltung der Kirchen ist von Beginn an mit organisationsstrategischen und theoretischen Annahmen verknüpft. Schon die biblisch beschriebene Jerusalemer Urgemeinde organisierte und finanzierte sich recht eigentümlich. Die Finanzierung der Wartezeit bis zur erhofften baldigen Wiederkunft Christi wurde durch eine katastrophale Finanzpraxis, nämlich Veräußerungsgeschäfte (Apg. 2, 45) ohne Renditeabsicht, vorgenommen. Betrachtet man die Urgemeinde, ist es kein Wunder, dass sich diese gemeindliche Organisationsform lediglich durch Fremdalimentierung (Spendensammlung z.B. durch Paulus) über Wasser halten konnte.

Die Jerusalemer Kirchenorganisationsform hat sich glücklicherweise nicht erhalten. Zwar werden in klösterlichen Formen oder neuerdings bei der Stiftungshysterie weiterhin kommunitaristische Ansätze verfolgt. Sie sind aber eher eine marginale Größenordnung für die Finanzierung und Verwaltung von Kirchen. Die kirchlichen Organisationen sind vielmehr gehalten, sich eine innerweltliche Form zu geben, die eine Bestandsicherung auch strukturell ermöglicht. Somit sind sie den weltlichen Veränderungen unterworfen und notwendigerweise auch den Anforderungen einer zeit- und sachgerechten Organisations- und Finanzierungsentwicklung ausgesetzt. Denn auch Dogmen schützen nicht mehr vor Finanzkrisen oder Imagekatastrophen.

Die neuerdings allseits postulierte, teils anbiedernde Annäherung an betriebswirtschaftlich eigentlich überholte, weil gescheiterte Lösungsmodelle wie Kernkompetenzstrategien,



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“.

Diversifikationen, Outsourcing, Lean bzw. Change Management oder Konzentrationen erscheint mir als Betriebswirt und als Theologe verwirrend. Schließlich sind es diese Strategien gewesen, die beispielsweise General Motors in die Insolvenz geführt haben (Kernkompetenz, Outsourcing, Schlanke Produktion) und die die Finanzwelt haben kollabieren lassen. Warum – und diese Frage muss endlich in den Kirchen gestellt werden, wenn es z.B. um den Umstieg von Kameralistik auf Doppik geht – soll man einer Organisations- oder Finanzstrategie folgen, die sich wohl recht eindrücklich im Jahr 2008 als gänzlich untauglich erwiesen haben hinsichtlich von Nachhaltigkeit, Effizienz, ethisch sachgerechtem Handeln.

Möglicherweise sind die Organisationsberater mit allen anderen Branchen durch, so dass die Kirchen ein interessantes Expansionsgebiet abgeben. Verstärkt wird diese hektische Unruhe in den Kirchen auch durch recht dümmliche Prognosen über den Rückgang der Kirchensteuern. Die Kirchensteuerausfallerweisen sich demgegenüber seit 60 Jahren als recht prosperierend trotz Kirchenaustritten; selbst in den letzten 3 Jahren mit Steigerungen um bis zum 25%. Gleichwohl ist ein Vielzahl kirchlicher Hirne vom Gegenteil indoktriniert. Auch die Finanzprognose für 2010 ist recht positiv; trotz der seltsamen und häufig unsinnigen Postulate einzelner Verwaltungen und Kirchenoberen.

Sicher müssen die Kirchen als innerweltliche Organisation sich Veränderungen stellen und diese auch sachgerecht, mit Hirn und Verstand in Strategien münden lassen. Hier erscheint es sinnvoll, sich die Organisationsstruktur der Kirchen erst einmal wieder deutlich zu machen. Deutschland macht es da geradezu einfach. Seit 1555 (Augsburger Religionsfriede) gibt es raum- und flächenbezogene Abgrenzungen unter Landeskirchen und Bistümern. Noch wildern keine Landeskirchen im Gebiet einer anderen; zum Beispiel mit niedrigeren Kirchensteuersätzen für „Reiche“ (Singles) über 60.000 € zu versteuernde Jahreseinkommen (klassisch: Rabatte auf Kirchenmitgliedschaft). Dass sich auch hier einiges bewegt, sei nicht verschwiegen Schließlich „kaufen“ zurzeit die reichen evangelischen Kirchen Theologen als Pfarrpersonen aus anderen Landeskirchen ein, um den eigenen Personalmangel zu beheben.

Ungeachtet dessen ist das Raumprinzip geradezu ideal geeignet, sich über eine neue (schon immer vorhandene, aber nicht beachtete) Struktur der Kirchen als Netzwerkorganisation klar zu werden. Die Effizienz von Kirchenorganisation ist hier doch recht dürftig. Isolationskämpfe von Kirchengemeinden, Funktionsstellen oder Institutionen scheinen die Devise zu sein; auch evtl. wegen scheinbarer finanzieller Verknappungsmythen gefördert. Da wird vieles doppelt und dreifach gemacht; beispielsweise in der Fläche einer Kirchengemeinde. In diesen Raum wirken eine Vielzahl von Funktionsämtern und kirchlichen Leistungsanbietern hinein. Die verschiedenen Funktionen von Pfarramt, Diakonie, Musikangebote bis Schulseelsorge überlagern sich dabei. Oft stehen diese sich so isoliert gegenüber, dass man die gegenseitige Existenz schlicht ausgeblendet hat. Beispielsweise muss man sich doch fragen, warum ein Religionslehrer in Klasse 8 nicht Konfi- oder

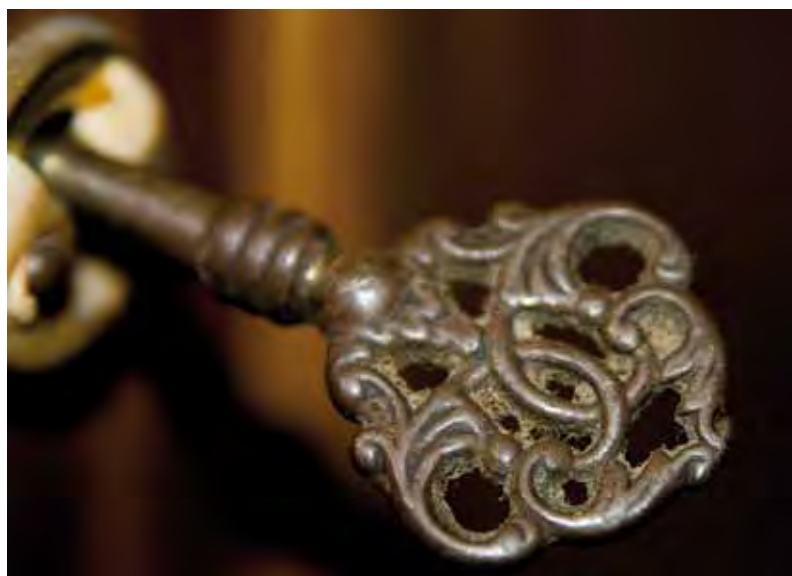


Abb.: seraph/photocase.com

## Wenn der Herr wiederkommt, muss auch der Schlüssel der Kirchen abgegeben werden

Firmunterricht gibt. Wozu muss dies nochmals vom Diakon oder Pfarrerin wiederholt werden?

Gleiches gilt für die Immobilienverwaltung. Jede Gemeinde saniert, verpachtet, bewirtschaftet oder verwaltet (auch wenn teils über Verwaltungsämter) diese selbst. Was soll diese Abgrenzungspolitik innerhalb der Kirchen als Körperschaften des öffentlichen Rechts? So entstehen Isolationstendenzen und strukturelle Vergreisungen gegenüber der Aufgabe als ein Baustein unter vielen in einer vernetzten Kirchenorganisation.

Die Zukunft der Kirchen wird deshalb notwendigerweise auch an der Gestaltungsfähigkeit ihrer Organe zu messen sein. Kirchenverwaltungen werden – so meine feste Überzeugung – als Leitpartner fungieren müssen, um die Eigenisolationen aufzubrechen und deutlich zu machen, dass dieser kirchlich zu betreuende Raum der Gemeinde, der Funktionsstelle oder Bistums-/Landeskirchlichen Aufgaben nur einem Zweck dienen: Evangelium im Alltag zu leben.

Kirchenverwaltungen würden somit zu einem Vernetzungsagenten,

dem die verbindende Aufgabe innerhalb der Gesamtorganisation zufallen würde. Die Vernetzung von Vielfältigkeit wird dabei die große Aufgabe sein, nicht mehr die Verwaltung von Fällen. Dieses Element der Vernetzung wäre die Gestaltungsfähigkeit, die die Kirchen im 21. Jahrhundert benötigen würden, um sich den neuen Anforderungen angemessen stellen zu können. Das bedeutet aber auch die Vorstellungen in den „Verwaltungsämtern“ radikal zu „Gestaltungsagenten“ zu verändern.

Niemand wird daran zweifeln, dass wir zur Rechenschaft gezogen werden, wenn der Herr wiederkommt. Dann müssen die Kassen und der Schlüssel der Kirchen abgegeben werden. Also scheint es angemessen, nicht wirren Beraterhirnen (wie beispielsweise seinerzeit beim Evangelischen Münchenprogramm) oder Organisationstheorien zu folgen, sondern die eigenen menschlichen Gaben zukunftsorientiert so einzusetzen, dass eine Gewissheit niemals verloren geht: Wir gestalten immer nur im Angesicht der eigenen Endlichkeit; auch die innerweltliche Zukunft der endlichen kirchlichen Organisation.