

Inhalt

Editorial

Vorwort des Beirates

Interview mit OKR
Dr. Hans-Peter Hübner

Leitartikel: Kirche im
Spannungsfeld zwischen
Mission und Ökonomie

DR. DANIEL KOSCH

Change Management in
der Kirche

PROF. DR. DIETER BEESE

Fachworkshop „Change-
management in Kirche“

8. OKTOBER 2011, NÜRNBERG

Eine Internetplattform
für Kircheninnovationen:
geistreich.de

PASTOR CHRISTOPH RÖMHILD

Weiterbildung Kirchen-
management

BASIS-LEHRGANG

Organisationsentwicklung
im Landeskirchenamt der
EKM „PRO fi L 2011“

DR. KLAUS ZILLER

Vorschau auf die nächste
Ausgabe

Impressum

Editorial

Lieber Leserinnen und Leser,

unser erstes OnlineMagazine Kirchenmanagement können wir Ihnen nun vorlegen. Entstanden ist es auf vielfältigen Wunsch nach Vernetzung und Veröffentlichung von Beiträgen aus dem noch jungen Netzwerk **Forum Kirchenmanagement**. So haben wir erste Beiträge hier gesammelt, viele weitere „warten auf Veröffentlichung“.

Ziel dieses Magazins ist es, den Austausch zwischen Reformverantwortlichen und -akteuren der beiden großen Kirchen sowie mit der Wissenschaft zu fördern und eine entsprechende Plattform anzubieten.

Durch die gesamten Beiträge dieser Ausgabe zieht sich das Thema **Changemanagement und Kirche**.

Es werden sowohl grundsätzliche Überlegungen aufgenommen, wie der Leitartikel von Dr. Kosch (Generalsekretär der römisch-katholischen Kirche der Schweiz) oder Prof. Dr. Beese (Superintendent im ev. Kirchenkreis Münster), als auch praktische Reformen reflektiert. Oberkirchenrat Dr. Hübner (evangelisch-lutherische Kirche in Bayern) steht in einem Interview zu von ihm verantworteten Reformen Rede und Antwort; Kirchenrat Dr. Ziller berichtet über den Organisationsentwicklungsprozess im Landeskirchenamt in der neu fusionierten Evangelischen Kirche Mitteldeutschlands.

Das Magazin soll darüber hinaus Raum für aktuelle Bekanntmachungen bieten, wie zum Beispiel zur neuen Internetplattform www.geistreich.de oder für ein Fortbildungsangebot der römisch-katholischen Kirche der Schweiz zum Kirchenmanagement – und Sie einladen zum **3. Fachworkshop** des Netzwerks Forum Kirchenmanagement zum Thema „Changemanagement in Kirche“ am **08.10.2011 in Nürnberg**.

Wir freuen uns sehr, dass Herr Kirchenrat Dr. Koch (ELKB) und Herr Direktor Dr. Lames (Bistum Trier) die Funktion eines Beirates für das Magazin übernommen haben und uns dabei unterstützen, auf ehrenamtlicher Basis ein Onlinemagazin auf hohem Niveau nach dem Grundsatz „akademisch und praxisnah“ herauszugeben. Herzlichen Dank an Dr. Koch und Dr. Lames.



DR. CLAUDIA
PFRANG



DR. ALEXANDER
STOCK

Natürlich lebt ein Onlinemagazin von Beiträgen aus Praxis und Wissenschaft. Wir freuen uns daher über Ihre Beiträge! Tragen auch Sie dazu bei, dass Ihre Erfahrungen helfen, Reformbemühungen in anderen Kirchen zu unterstützen und beschreiben Sie erfolgreiche Modernisierungsansätze, aber auch, wie Sie Antworten auf Reformhindernisse gefunden haben. Hierbei sind Ansätze auf Gemeindeebene ebenso interessant wie auf mittlerer oder oberster Kirchenverwaltungsebene. Die Schriftleitung freut sich über jede Kontaktaufnahme von Ihnen sowie Anregungen für die weitere Entwicklung des Onlinemagazins (Kirchenmanagement@web.de).

Vorwort des Beirates

Unser Nachdenken über die Kirche(n) und ihre Organisation ist – darauf verweist zuletzt das kleine, instruktive Büchlein mit dem schlichten Titel „Kirche“, herausgegeben von Christian Albrecht¹ – immer auch ein Nachdenken über unser Verständnis von Kirche. Dabei spielen in der Theorie und in der Praxis biografisch wie konfessionell geprägt Kirchentheorie und kirchliche Praxis ineinander. Sichtbar werden selbstverständliche Zusammenhänge und erstaunliche Unterschiede. Hinzu kommt, dass sich



DR. STEFAN KOCH

neben der Theologie als die primäre Reflexionsinstanz im permanenten Prozess des Kirchewerdens eine junge fachliche Perspektive entwickelt, die mit „Kirchenmanagement“ einen zuweilen anstößigen Ausdruck gefunden hat. Auf den ersten Blick scheint die Aufgabenteilung klar: Theologie befragt Kirche nach der Realisierungschance ihres Auftrages, Kirchenmanagement nach der Organisation ihrer möglichst praktisch-professionellen Vollzüge. Allerdings wird im Gespräch beider Blickrichtungen dann immer sehr schnell deutlich, dass die interessantesten Fragestellungen an den Schnittstellen dieser vorläufigen Zuordnung liegen dürften.



DR. GUNDO LAMES

Es lohnt grundsätzlich, sich dem in diesem Kontext öfter gehörten Vorwurf zu stellen, Kirchenmanagement trage in eine – immer schon grundlegend anders gedachte – Institution letztlich nicht nur fachfremde Terminologie und Thematik ein, sondern auch eine andere Art des Denkens und Handelns. Es werde betriebswirtschaftlicher und es gehe um das Machbare, Kirche aber sei letztlich nicht machbar. Der Kirchenmanagementdiskurs aber hat auch aufdeckende Kraft, wenn im kirchlichen Kontext nach der Professionalität des kirchlichen

Managements gefragt wird. Wenngleich die strittige Rede von der Ökonomisierung der Kirche derzeit eher abzuklingen scheint, dürfte die Problemstellung der Qualität im fachlichen Diskurs gegenwärtig ernster zu nehmen sein. Vermutlich wird es nur in Form der Netzwerkarbeit gelingen, hier zu Verbesserungen zu gelangen. Deshalb ist aus Sicht des Beirates die entsprechende Netzwerkkommunikation eine wesentliche Ergänzung der Fachtagungen zum Thema, die in den Jahren 2007 und 2010 ihren Anfang genommen haben. Dieser Kommunikation soll das online Magazin dienen.

Versuchsweise wäre an dieser Stelle der viel zitierte Satz von Ernst Troeltsch, nach dem die Theologie für die Kirche „eben so schwer zu ertragen“ sei „als zu entbehren“², auch auf den Bereich des Kirchenmanagements zu übertragen. Umso wichtiger ist der Austausch in den strittigen Themen beider Zugangsweisen zur Kirche. Ihm soll das online Magazin Raum geben. Und umso ertragreicher müsste ein solcher Zugang dann insbesondere in ökumenischer Perspektive werden, in der sich ja auch die Kirchenbilder erweitern und zueinander in Beziehung setzen lassen. Diesen Zugang sollte das online Magazin immer wieder einüben und einfordern.

Die inhaltlichen und organisationalen Fragen ihrer Institutionen werden von den beiden großen Kirchen in Deutschland von ihrem jeweiligen Selbstverständnis als Kirche her recht unterschiedlich angegangen. Zugleich gibt es auch innerkonfessionell größere Unterschiede im Zugang zum Thema. Die These, dass die innerkonfessionellen Unterschiede größer sind als die interkonfessionellen wäre einmal zu wägen. Die Kirchen dürften sich dort kaum in der praktischen Arbeit unterscheiden, wo das jeweilige Gelingen oder Misslingen von Kirchenmanagement zu verorten ist. So gefasst wäre Kirchenmanagement ein ökumenisches Projekt eigener Art, das dazu einlädt, praktisch miteinander zu lernen und von dieser Praxis aus zu beurteilen, wie tragend die Unterschiede zwischen den Kirchen tatsächlich sind.

Kontakt:

Kirchenrat Dr. Stefan Koch,
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Landeskirchenamt, Theologisches Planungsreferat
Planung@elkb.de
www. www.bayern-evangelisch.de

Direktor Dr. Gundo Lames,
Bistum Trier, Generalvikariat, Strategiebereich 1:
Ziele und Entwicklung
gundo.lames@bgv-trier.de
www.bistum-trier.de

¹ Christian Albrecht (Hg.): Kirche, in: Themen der Theologie Band 1, Tübingen 2011, S. 226f

² Ernst Troeltsch, Thesen zur Erlangung der theologischen Licentatenwürde (1891), zitiert auch bei Albrecht, Kirche, S. 227

Interview mit Oberkirchenrat Dr. Hans-Peter Hübner

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Guten Tag Herr Oberkirchenrat Dr. Hübner. Können Sie, bevor wir mit dem eigentlichen Interview anfangen, unseren Leserinnen und Lesern Ihre Person sowie Ihre Rolle und Funktion in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (ELKB) vorstellen?

Dr. Hübner:

Ich bin gelernter Jurist und habe auch Theologie studiert. Während meines Studiums und einer anschließenden Lehrstuhl­tätigkeit konnte ich beide Interessensgebiete miteinander verbinden. Damit war 1990 eine Brücke für meine Tätigkeit in der Kirchenverwaltung der ELKB geschlagen. 2001 wurde ich in den Landeskirchenrat der Thüringischen Kirche berufen. Als Oberkirchenrat und Leiter der dortigen Kirchenverwaltung sah ich mich vor der Herausforderung, die bisher schon bestehende Kooperation mit der evangelischen Kirchenprovinz Sachsen weiterzuentwickeln hin zur eventuellen Vereinigung der beiden Kirchen. Diese Vereinigung wurde zunächst über den Weg der Föderation erreicht. In der zweiten Hälfte meiner Amtszeit dort bis Ende 2006 war ich demzufolge für beide Landeskirchen tätig.

Danach wurde ich wieder in die ELKB zurückberufen. Als Oberkirchenrat bin ich Mitglied des Landeskirchenrates und damit der Kirchenleitung¹. Meine Aufgabe im Landeskirchenamt, also sozusagen der Geschäftsstelle des Landeskirchenrates, das in sechs Abteilungen gegliedert ist, ist die Leitung der Abteilung „Gemeinden und Kirchensteuer“. Ich bin damit für alle (nicht-theologisch-pädagogischen) Personal-, Finanz-, Bau- und Rechtsfragen zuständig, die Kirchengemeinden oder Dekanatsbezirke betreffen. Hinzu kommt die Kirchensteuerverwaltung und damit die Aufsicht über die drei eigenständigen Kirchensteuerämter sowie Grundsatzfragen des Kirchensteuerrechts.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Wenn ich das richtig verstehe, dann sind Sie für die äußeren Rahmenbedingungen und rechtlichen Fragen der Gemeinden zuständig. Die Frage der inhaltlichen Entwicklung der Gemeinden fällt somit nicht in Ihren Arbeitsbereich?

Dr. Hübner:

Nein, diese Frage fällt in die Zuständigkeit der Abteilung C mit der Bezeichnung „Ökumene und kirchliches Leben“. Natürlich gibt es einen engen Austausch beider Abteilungen in gemeinsamen Fragestellungen, Gremien und Projektgruppen, z. B. in der AG Dekanatsentwicklung.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Die Kirche stand schon immer vor der Herausforderung, auf die Anforderungen ihrer Zeit Antworten finden zu müssen. Das Impulspapier des Rates der EKD hat einige davon pointiert dargestellt. Welche Herausforderungen sehen Sie für die ELKB aus dem Fokus der Abteilung E „Gemeinden und Kirchensteuer“?

Dr. Hübner:

Die Herausforderungen ergeben sich durch demographische und gesellschaftliche Veränderungen. So müssen wir feststellen, dass die Entwicklung im Freistaat Bayern mit einem aktuellen und prognostizierten Bevölkerungswachstum von ca. 0,9% pro Jahr bis 2028 nicht der prognostizierten Entwicklung der Kirchenmitglieder unserer Landeskirche entspricht. In der ELKB gibt es keine Wachstumsregion, sondern wir müssen auf Grund der demographischen Entwicklung im Schnitt mit einem Mitgliederrückgang von 0,8% pro Jahr rechnen, wenngleich mit regionalen Unterschieden. Solche Entwicklungen machen Veränderungen auf Ebene der Stellen und Gebäude notwendig.

Die Austrittsentwicklung ist auch nicht zu vernachlässigen. Wir haben seit 2008 jährlich ca. 20.000 Kirchaustritte pro Jahr. Hiervon sind ca. 80% Kirchensteuerzahler. Ein kirchensteuerpflichtiges Mitglied zahlt durchschnittlich ca. 510 Euro pro Jahr. Wenn man also von jährlich 16.000 Austritten von Kirchensteuerpflichtigen ausgeht, so ergeben sich bei gut 500 Euro pro Person jährliche Mindereinnahmen von ca. 8 Mio. Euro, die dauerhaft durch die Austritte wegfallen. Dazu kommt die demographische Entwicklung. Neben der demographischen Entwicklung gibt es gesellschaftliche Veränderungen. Organisationen wie die Kirchen haben nicht mehr die Bindungswirkung wie früher. Kirchen misst man heute zunehmend daran, was diese in der jeweiligen Lebensphase konkret zu bieten haben. Diese Einstellungsänderung wird wohl die Austrittsneigung



DR. HANS-PETER
HÜBNER

¹ Die ELKB besitzt vier einander gleichgestellte kirchenleitende Organe: Landesbischof, Landessynode, Landessynodalausschuss und Landeskirchenrat.

eher verstärken.

Vor diesem Hintergrund sind strukturelle Veränderungen nötig. Die Landeskirche muss rechtzeitig auf diese Herausforderungen reagieren.

Darüber hinaus gibt es die Entwicklung, dass sich die Lebensverhältnisse verkomplizieren. Man sagt zwar, die Kirche habe einen langen Atem, aber ich habe derzeit das Gefühl, dass ein Modernisierungsprojekt das andre jagt, weil der Veränderungsdruck unglaublich hoch ist.

Ein Beispiel dafür ist das Rechnungswesen. Obwohl wir 2017/2018 auf ein kaufmännisches Rechnungswesen umstellen, mussten wir aktuell noch einmal aus technischen Gründen unsere bisherige kamerale Software ersetzen.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Können sie kurz umreißen, welche Anstrengungen Ihre Abteilung neben der Umstellung des Rechnungswesens unternommen hat, um diesen Herausforderungen zu begegnen und welche Themen es noch zu bearbeiten gilt?

Dr. Hübner:

Es lassen sich aus meiner Sicht sechs große Bereiche identifizieren. Das erste Arbeitsfeld lässt sich überschreiben mit „auf die Mitglieder achten“. Dahinter steht die Frage, wie wir mit den Phänomenen der demographischen Veränderungen, der Kirchaustritte und der gesellschaftlichen Entwicklung umgehen sollen. Das sind Projekte, die wir zusammen mit der theologischen Abteilung angehen. Auf Basis einer Analyse der Entwicklung haben wir eine Strategie entwickelt. Ein Kerngedanke ist, dass wir unterschiedliche Mitgliedschaftsformen ernst nehmen. Man hört immer wieder, dass von den „Kirchgängern“, den „Weihnachtschristen“ und den „Nur Kirchensteuerzahlenden“ gesprochen wird. Ich habe persönlich in meiner Familie all diese Arten von Mitgliedern und schätze daher diese Unterscheidung nicht sehr, da ich weiß, dass diese Personen sich alle auf ihre Art der Kirche sehr verbunden fühlen.

Um der Pluralität gerecht zu werden, habe ich einmal den Satz geprägt: „Man muss in die Mokassins der Mitglieder schlüpfen“. Dies hört sich trivial an, aber ich denke, hier kann noch Einiges gelernt werden. Wir kirchlichen Insider neigen dazu, uns Angebote und Einrichtungen zu überlegen, die uns selbst gut gefallen würden. Damit ist aber nicht gesagt, dass es auch den anderen gefällt. Die Frage ist also „Was wollen die Leute wirklich?“, eine Frage der u.a. auch unser Gottesdienst-Institut in Nürnberg nachgeht.

Aus meiner Verantwortung für die Kirchensteuer stellt sich die Anforderung, „auf die Mitglieder achten“ und in einem guten, informativen Kontakt zu kommen in besonderer Weise, da Kirchensteuer nun mal die finanzielle Basis aller Aktivitä-

ten der Kirche ist.

Derjenige, der erstmalig Kirchensteuer zahlt, sollte umfassende und grundlegende Informationen zur Kirche und der Verwendung der Kirchensteuer in einem „Erst-Kirchensteuerzahlerbrief“ erhalten. Selbstverständlich ist bereits heute ein jährliches Informationsschreiben zur Kirchensteuer an Kirchenmitglieder mit einem Danke vom Landesbischof, in dem die aktuellen Schwerpunkte des Haushalts erläutert werden. Hier sind wir noch in einer stärkeren Bringschuld. Wenn man sich ansieht, welche Informationsbroschüren gemeinnützige Organisationen ihren Spendern zukommen lassen, so muss man feststellen, dass die Kirchen noch zu allgemein informieren.

Das zweite Arbeitsfeld ist, das System des innerkirchlichen Finanzausgleichs verlässlich zu halten. Dieser regelt, wie die auf den Gemeindebereich entfallenden Kirchensteuereinnahmen in angemessener Art und Weise an die Gemeinden verteilt werden.

Kirchengemeinden und Dekanate müssen eine gewisse Planungssicherheit erhalten. Es kann nicht sein, dass ihre Finanzausstattung unmittelbar von der aktuellen Einnahmesituation der Landeskirche abhängt. Wir haben 2007 ein neues System des innerkirchlichen Finanzausgleichs eingeführt, das die Zuweisungen im Wesentlichen von der jeweiligen Mitgliederzahl abhängig macht.

Früher war das System viel differenzierter, es wurden z.B. auch Mitarbeiterzahlen berücksichtigt etc. Heute geht es bei den Schlüsselzuweisungen primär um die Mitgliederzahlen. Hierdurch ist eine automatische Anpassung an die Mitgliederentwicklung gegeben.

Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, das zur Verfügung stehende Budget annähernd auf gleichem Niveau zu halten und darüber hinaus Tarifsteigerungen zu berücksichtigen.

Dies ist uns sehr wichtig. Daher wollen wir für einen 5-Jahres-Zeitraum verbindliche Zusagen treffen und diese Zusagen durch entsprechende Schwankungsrücklagen im Landeskirchlichen Haushalt absichern.

Ein dritter Bereich trifft unser Immobiliensicherungsprojekt. Wir haben bewusst diesen schillernden Begriff genommen und den Begriff „Immobilienmanagement“ vermieden. Es geht darum, den Auftrag der Kirche vor Ort zu sichern, soweit dafür Immobilien nötig sind. Dies ist aber nicht mit Besitzstandssicherung zu verwechseln.

Ein erster Schritt war die Aufnahme der Gebäudesubstanz und des Instandsetzungsbedarfes für die nächsten 8 Jahre. Auf Basis dieses Datenbestandes sind die Kirchengemeinden angehalten, ihren Gebäudebestand zu analysieren. Hier ist zu fragen „Was benötigen wir?“, „Was und wie können wir dies finanzieren?“. Die Erwartung an die Gebäudekonzeptionen ist dann auch, dass entsprechende Entscheidungen von der Gemeinde,

die Eigentümerin ist, getroffen werden.

Wir können von landeskirchlicher Seite nicht sagen, „euer Gebäudebestand ist zu groß“, sondern wir müssen darauf setzen, dass die Eigentümer ihre Verantwortung wahrnehmen. Unser Projekt versteht sich gewissermaßen als Dienstleistung, insofern als wir die nötige Unterstützung für die Entscheidung zur Verfügung stellen: Projektmittel, Datenerfassung, usw. Eine Broschüre „Räume für die Zukunft“ beschreibt die Anforderungen an eine Gebäudekonzeption.

Weil Kirchengemeinden in diesen Fragestellungen wohl untereinander stärker kooperieren müssen bzw. sollten, ist jeweils die Dekanats Ebene einbezogen, die die Erkenntnisse aus den Kirchengemeinden vernetzen soll. Häufig ist es auch so, dass man auf Grund des Vergleichs von Gemeinden eines Dekanatsbezirks bereits weiterführende Erkenntnisse für die Gebäudekonzeptionen ziehen kann.

Die Immobilienkonzepte sollen bis 2012 abgeschlossen sein. Ziel ist, dass die Kirchengemeinden bei der Erhaltung der nötigen Gebäude Unterstützung erhalten können. Es wurde so z.B. ein Pfarrhausfonds aufgelegt, der die Instandsetzung benötigter Gebäude unterstützen kann. Die Kirche hat eine ganz besondere Verantwortung für ihre sakralen Bauten. Ziel ist es deshalb, einen Kirchensanierungsfonds aufzulegen, der Gemeinden hilft, ihre Kirchen zu erhalten, wenn diese allein objektiv damit überfordert sind.

Die Optimierung der Verwaltungsvollzüge ist ein vierter großer Punkt. Neben der Notwendigkeit auch von Seiten der Verwaltung der veränderten Mitgliederentwicklung Rechnung zu tragen, gibt es neue Aufgaben, die auf die Verwaltungen

zukommen. Das veränderte Finanzaufkommen hatte eine Reduzierung der Stellen für Pfarrerrinnen und Pfarrer zur Folge (Landesstellenplan). Verwaltungsaufgaben können daher teilweise zukünftig nicht mehr durch Pfarrstelleninhaber vor Ort erledigt werden und Verwaltungseinrichtungen sollten hier Unterstützung anbieten. Ein Beispiel ist die Gabenkasse, die vielfach in den Gemeinden selbst geführt wird und gut in die allgemeine Kassenverwaltung der mittleren Kirchenverwaltungen überführt werden könnte. Die Verwaltungseinrichtungen gilt es daher auch so auszustatten, dass diese bestimmte Aufgaben auch übernehmen können.

Ein weiteres Aufgabengebiet, das immer wichtiger ist, ist die Immobilienbewirtschaftung. Hier kann unter Umständen eine Unterstützung der einzelnen Kirchenverwaltungen durch spezialisierte Verwaltungseinrichtungen im Sinne eines BackOffice sinnvoll sein.

Als fünftes Arbeitsfeld ist der Aufbau von Kooperationen zu nennen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Kirchengemeinden oder unter Kirchenverwaltungen kann unter Umständen in vielen Bereichen sinnvoll sein. Das Zusammenarbeitsgesetz sieht in Anlehnung an kommunale Erfahrungen verschiedenste Formen von Arbeitsgemeinschaften bis Zweckverbänden vor. Denkbar sind auch Kooperationen mit Kommunen oder Vereinen, z.B. bei der Raumnutzung von Gemeindehäusern.

Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ist das sechste Arbeitsfeld. Unsere Landessynode hat bereits 2009 eine Erklärung unter dem Titel „Energie für gutes Klima“ abgegeben. Gerade auch die Kirche muss sich schrittweise durch



ein Umweltmanagement der Herausforderung des Klimawandels stellen. So zeigen z.B. regelmäßig genutzte kirchliche Gebäude (z.B. Dienstwohnungen) vielfach die Notwendigkeit einer energetischen Optimierung.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Können Sie in groben Linien Ihre Zielvision des Zusammenspiels zwischen Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden und Dekanaten auf der einen Seite und kirchlicher Verwaltung in der Fläche und dem Landeskirchenamtes auf der anderen Seite skizzieren?

Dr. Hübner:

Ich möchte mich hier am Gedanken der Subsidiarität orientieren. Dies bedeutet, dass eine Aufgabe auf der jeweils kleinsten Ebene erfüllt werden sollte, die diese übernehmen kann. Wenn eine Aufgabe auf einer Ebene nicht sinnvollerweise übernommen werden kann, dann sollte die nächsthöhere Ebene einspringen. Auf der anderen Seite sollte die größere Einheit Aufgaben übernehmen, die den unteren Ebenen gemeinsam sind. Ein praktisches Beispiel ist hier die Verwaltung der Kindertageseinrichtungen. Die rechtlichen und finanztechnischen Anforderungen sind sehr gestiegen, so dass Kirchengemeinden hier leicht an ihre Grenzen stoßen können. Eine gemeinsame, übergemeindliche Kindertagesstättenverwaltung kann hier zweckmäßig sein.

Die Landeskirche ist gut beraten, nicht der Versuchung zu verfallen, jeweils alles an sich ziehen zu wollen. Vielmehr geht es mir darum, die Eigenverantwortung der unteren und mittleren Ebene zu stärken. So kann die Landeskirche nicht die 6300 Gebäude, die es in der ELKB gibt, managen. Da muss jede Kirchengemeinde auf Basis ihrer örtlichen Situation und unterstützt durch die örtlichen Verwaltungseinrichtungen im Stande sein, die angemessenen Beratungsgänge durchzuführen und Entscheidungen zu treffen. Unsere Aufgabe als Landeskirche ist es, die nötigen Werkzeuge und Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen.

Kirchengemeinden, Gesamtkirchengemeinden, Dekanatsbezirke und Landeskirche haben einen gemeinsamen Auftrag und stehen auf dem gemeinsamen Grund. Sie stehen in einer Dienst- und Weggemeinschaft, die durch den Auftrag bestimmt ist, den der HERR seiner Kirche gegeben hat.

Das Landeskirchenamt steht hier insbesondere in einer Dienstleistungs- und Treuhänderfunktion, da ihm Mittel anvertraut sind, deren Verwendung es gegenüber den 1540 Gemeinden und Kirchensteuerzahlern verantworten muss. Dies bedeutet, dass z.B. bei der Unterstützung eines Bauprojektes immer auch abgewogen werden muss, ob dies gegenüber den Ansprüchen der anderen 1539 Kir-

chengemeinden zu rechtfertigen ist, da die Mittel insgesamt begrenzt sind.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Kirche und Management stehen in einem positiven, aber teilweise auch reibungsvollen Spannungsverhältnis zueinander. Wo sehen Sie die Chancen und Grenzen der Übertragbarkeit von Managementmodellen auf Kirche?

Dr. Hübner:

Ich glaube, ich muss Ihnen hier etwas sagen, was Sie möglicherweise irritieren wird. Für mich ist der Begriff Kirchenmanagement mittlerweile zu einem Schlagwort geworden, das mir nicht so gut gefällt. Kirche sollte aufpassen, nicht in der Übernahme von unternehmenssprachlicher Begrifflichkeit zu sehr dem Zeitgeist nachzulaufen. Vieles, worauf es auch in der Kirchenorganisation ankommt, lässt sich Übrigen sehr gut ohne die Verwendung von Anglizismen zum Ausdruck bringen..

Für mich ist, wie gesagt, das Bild der gemeinsamen Dienstgemeinschaft in der Kirche wichtig. Wenn man allerdings den Begriff „Management“ auf seine sprachlichen Wurzeln zurückführt, also „manus agere“, „an der Hand führen“ im Sinne von Anleiten, Handreichungen geben oder „mansionem agere“ im Sinne von „Haus für den Eigentümer bestellen“, dann entspricht dies schon wieder mehr meinem Dienstverständnis in der Kirche und in der Kirchenleitung.

Auf der anderen Seite lässt sich das Anleiten an modernen Methoden und Techniken gut mit dem neutestamentlichen und evangelischen Grundverständnis verbinden. Wenn Sie im Netzwerk „Forum Kirchenmanagement“ eine Übersetzungsleistung von Managementtechniken für Kirche leisten, dann ist dies eine wichtige und verdienstvolle Aufgabe.

Dr. Pfrang / Dr. Stock:

Herr Dr. Hübner, wir bedanken uns für das Gespräch!

Das Interview führten Dr. Claudia Pfrang und Dr. Alexander Stock

Kirche im Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie

von Dr. Daniel Kosch

Einleitung

Unter der Überschrift «Kirche im Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie» lassen sich unterschiedliche Geschichten erzählen.

Geschichte eines beispiellosen Erfolges: Erzählen ließe sich die Geschichte eines beispiellosen Erfolges der katholischen Kirche im Vergleich mit allen anderen Nonprofit-Organisationen: mehr als 1,1 Milliarden Mitglieder in aller Welt, eine zweitausendjährige Geschichte, ein CEO bei dessen Krankheit und Tod sich alle TV-Kameras auf den symbolträchtigen Hauptsitz unter der Peterskuppel richten, 1.700 Filialen in der Schweiz, staatlich finanzierte Erforschung der Geschichte, des Gedankengutes und der Praxis der Organisation an den Theologischen Fakultäten ... Und selbst wenn sich ein Filialleiter namens Franz Sabo mit einem der Mitglieder der Direktion für den Schweizer Zweig, d.h. mit dem zuständigen Bischof, streitet, verfolgen die Medien den Konflikt während Jahren. Diese Erfolgsgeschichte könnte zu folgender These verführen: Das Erfolgsgeheimnis der katholischen Kirche besteht darin, dass sie sich weder um Ökonomie noch um Management und Marketing kümmert, sondern sich allein ihrer Mission, d.h. der Gestalt ihres Gründers Jesus Christus, ihrer langen Firmentradition und ihrer während Jahrhunderten gewachsenen Struktur und Symbolik verpflichtet weiss.

Geschichte eines Misserfolgs: Erzählen ließe sich auch eine Misserfolgsgeschichte. Nach einer Blütezeit im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jh. ist das Unternehmen Kirche unter Druck gekommen. Aus finanziellen Gründen, aber mehr noch aufgrund mangelnder Beteiligung und wegen der geringeren Zahl meist älterer und oft frustrierter Filialleiter, die bereit sind, für ihre Aufgabe auf Frau und Kinder zu verzichten, wird das Filialnetz gestrafft. Krampfhaft werden Marketingideen ausprobiert, um neue Zielgruppen anzusprechen und Terrain zurückzugewinnen: Sei es mit Räumen der Stille im Shoppingcenter oder am Flughafen, sei es auf Mitgliederwerbefahrten im Credotram

oder mit Internet- und SMS-Seelsorge, sei es mit neuen Gottesdienstformen oder mit so genannt niederschwelligen Angeboten, die einem religiösen Discount gleichen. Firmvorbereitung wird zum «fun» und ist nicht mehr als intensive Vorbereitung auf den Empfang des Heiligen Geistes erfahrbar. Die Eucharistiefeier «light» findet ohne vorgängige Gewissensprüfung oder gar Beichte statt und ist schrankenlos zugänglich für Andersgläubige, Gelegenheitschristen und solche, die nicht einmal mehr das Vaterunser auswendig kennen. Die These zu dieser Geschichte könnte lauten: Die Kirche ist unter Druck geraten, die Angst vor dem Konkurs und leeren Kassen dominiert alles, und aus ökonomischen Gründen betreibt sie permanenten Ausverkauf.

Geschichte eines Etikettenschwindels: Natürlich wäre es auch möglich, die Geschichte eines jahrtausendelangen Etikettenschwindels zu erzählen: Eigentlich ging es immer schon nur um Geld und Macht. Die Mission war das Aushängeschild und der Vorwand, um Menschen das «Eiapopeia vom Himmel» zu erzählen, ihnen ein schlechtes Gewissen zu machen und sie so zu Verzicht, Gehorsam und großzügigen Spenden zu überreden.

Geschichte der Entdeckung des Church-Managements: Oder wie wäre es mit folgender Variante? Die Kirche ist lange ohne ökonomisches Denken, ohne Marketing und Management ausgekommen. In den letzten Jahrzehnten aber hat sich das Umfeld gewandelt – und wenn die Kirche nicht bereit ist, sich für moderne Managementmethoden, Kennzahlensysteme, wirkungsorientierte Pastoral, eine Balanced Church Card und Reformen zur besseren Ausrichtung auf ihre Zielgruppen zu entscheiden, ist ihr Untergang besiegelt. Also: Marketing-Kurse statt Theologie, junge und dynamische Managerinnen mit Sexappeal statt älterer zölibatärer Priester und Bischöfe, Fundraising statt Topfkollekte, multimediale Christmas-Events statt Weihnachtsgottesdienste, Coaching statt Einzelbeichte und sämtliche Kirchenlieder mit modernem Sound aufs iPhone laden, statt Kir-



DR. DANIEL KOSCH

chengesangbücher zu drucken und teure Organisten mit veralteter Kirchenmusik zu beschäftigen.

Unterschätzte Komplexität: Aus jeder dieser Geschichten ließe sich ein Referat machen – keine ist ganz frei erfunden. Und ich gestehe, dass ich je nach Stimmung und Situation auch schon jeder das Wort geredet habe, oft mit der Absicht, einen Gegenakzent zu setzen. Traditionsverhafteten Leuten predige ich, sie sollten sich endlich den modernen Managementideen öffnen, damit der Zug nicht ohne die Kirche abfährt. Und jenen, die meinen, mit einer professionellen Werbekampagne, dem Abschneiden alter Zöpfe oder mit Leitbildprozessen finde die katholische Kirche zum Erfolg zurück, führe ich vor Augen, dass Tradition und Symbolik der katholischen Kirche von unschätzbarem Wert sind und dass in der zweitausendjährigen Bibel auch heute noch mehr Kraft und Trost steckt als in jedem noch so modernen Ratgeber. Die Kirche hat Durststrecken und Krisenzeiten oft gerade deshalb überlebt, weil sie Mut zum Unzeitgemässen hatte und weil sie sich von innen und von ihren eigenen Quellen her erneuert hat.

Aber auch wenn in jeder dieser Geschichten ein Stück Wahrheit steckt - sie unterschätzen die Komplexität der katholischen Kirche und machen es sich zu einfach. Denn das Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie existiert tatsächlich und es ist nur eines von vielen:

das Spannungsfeld ...

- zwischen Treue zu den Ursprüngen und zeitgemässem Denken und Handeln,
- zwischen Auftrags- und Bedürfnisorientierung,

- zwischen klarem eigenem Profil und Offenheit für ökumenische und interreligiöse Zusammenarbeit,
- zwischen Professionalisierung und dem hohen Wert freiwilligen Engagements,
- zwischen Großzügigkeit und Verbindlichkeit,
- das Spannungsfeld zwischen Mystik und politischem Engagement,
- zwischen dem grenzenlos gütigen und dem radikal fordernden Gott,
- zwischen Hierarchie und Demokratie in der Kirche,
- zwischen Hoffnung und Resignation, zwischen Widerstand und Ergebung,
- zwischen dem Wunsch, allen die Chance zu geben, sich gemäß ihren Fähigkeiten einzubringen, und der Notwendigkeit von zielgerichtetem Arbeiten,
- zwischen der Offenheit für das unberechenbare und spontane Wirken des Geistes und der Notwendigkeit von Strategien und Finanzplänen.

Meine Perspektive: Die Herausforderungen, die sich aus diesen Spannungsfeldern ergeben, sind nicht überall die gleichen. Die Kirchgemeinde in der Innerschweiz erfährt sie anders als der Bischof von Basel. Und die Redakteurin einer engagiert-kritischen kirchlichen Zeitschrift muss sich in diesen Spannungsfeldern anders positionieren als ein Kurienkardinal, der neben der Deutschschweiz auch Afrika und die Kirche in China im Auge hat. Meine eigene Perspektive ist die Folgende:

rkz



Die pastoralen Strukturen: 6 Diözesen – 2 Gebietsabteien



- Ich spreche aus der Sicht der römisch-katholischen Kirche – also weder aus der Sicht einer reformierten Landeskirche noch einer Freikirche.
- Ich habe aufgrund meines beruflichen Engagements die nationale Ebene im Blick – also weder die Weltkirche noch die Ebene der einzelnen Pfarrei oder einer bestimmten kirchlichen Gruppierung.
- Ich habe die Position eines Theologen und Kirchenmanagers, der sich weder einseitig auf die ökonomischen Fragen fixieren noch allein den seelsorgerlichen und gesellschaftlichen Auftrag der Kirche im Auge haben kann, sondern gefordert ist, die erwähnten Spannungsfelder auszuhalten und produktiv mit ihnen umzugehen.

Aus dieser Sicht mache ich zunächst einige Feststellungen zur Situation der katholischen Kirche.

Kirche

Ein grosses, komplexes Gebilde: Die römisch-katholische Kirche in der Schweiz ist ein großes, komplexes Gebilde mit vielfältigen Engagements, starker Heterogenität, geprägt von zahlreichen Ungleichzeitigkeiten. Sie hat rund 3 Millionen Mitglieder, besteht aus rund 1.700 Pfarreien, die sechs sehr unterschiedlichen Bistümern angehören und für deren Seelsorge rund 1.900 Priester, Diakone und Laien mit einer theologischen Ausbildung verantwortlich sind. Hinzu kommen

zahlreiche Orden und religiöse Gemeinschaften, Verbände, Vereine, Fachstellen, Bildungshäuser, Publikationsorgane etc. Rund ein Drittel der Katholiken haben einen Migrationshintergrund, so dass die Seelsorge nicht nur in den vier Landessprachen erfolgt, sondern z.B. auch auf kroatisch, vietnamesisch, englisch, slowakisch oder für die Menschen aus den Philippinen.

Eine anspruchsvolle und spannungsreiche Botschaft: Die Botschaft des Evangeliums und die Lehre sowie das Selbstverständnis der katholischen Kirche sind anspruchsvoll und spannungsreich.

Eine Kirche, die Gott in allen Dingen sucht und findet, ist eine Kirche des Gebetes, aber auch des gesellschaftlichen Engagements. Sie ist eine Kirche, die allen offen steht und zugleich mutig Partei ergreift für Arme und Benachteiligte, und zwar auch dann, wenn sie damit die Reichen und Einflussreichen in den eigenen Reihen kritisiert.

Eine Kirche, die auf 2000 Jahre Geschichte zurückblickt, kann sich über großartige Leistungen im Bereich der Bildung, des Einsatzes für Menschenwürde, der religiösen Kultur und in vielen anderen Feldern freuen. Sie muss aber auch zu ihren Hexenverbrennungen, zur Inquisition, zur Doppelmoral, zu ihrem Beitrag zur Diskriminierung von Jüdinnen und Juden und dazu stehen, dass sie die Menschenrechte, die sie in der Welt einfordert, im eigenen Innern nur ungenügend respektiert.

Eine Kirche, die sich in der heutigen Gesellschaft positionieren will, muss ihrer Botschaft treu blei-

ben und ihr Profil schärfen. Aber sie muss gleichzeitig die Bedürfnisse ihrer Mitglieder beachten, die Sprache der Menschen von heute sprechen und ihre personellen wie finanziellen Ressourcen gezielt einsetzen.

Kirche im Umbruch: Die katholische Kirche in der Schweiz ist seit einigen Jahrzehnten in einem tiefgreifenden Umbruch. Das hat mit innerer Erneuerung und Reform, aber auch mit gesellschaftlichen Umbrüchen und mit einer stark veränderten Religionslandschaft zu tun. Pluralismus, aber auch Verunsicherung, Veränderungsdruck und Angst vor Identitätsverlust, Offenheit für Neues und Sorge um die Bewahrung der eigenen Mitte haben zugenommen. Vieles ist deshalb in Bewegung:

- Spirituelle Aufbrüche und religiöse Events zeugen von einer neuen Sensibilität und Sehnsucht nach der erfahrbaren Gegenwart des Göttlichen.
- Strukturreformen und ein neues Bewusstsein, dass die Kirche den Glauben anbieten und ins Spiel bringen muss, reagieren auf den Abbruch der volkskirchlichen Traditionen und den Priestermangel sowie auf die Notwendigkeit, die Angebote nicht mehr primär flächendeckend, sondern zielgruppengerecht und milieusensibel auszugestalten.
- Das Verhältnis zu anderen Konfessionen und Religionsgemeinschaften, aber auch die Beziehungen zu Staat und Gesellschaft sind vom Abschied von der Monopolsituation geprägt.
- Zunehmende Auseinandersetzungen mit Management- und Marketingfragen sind Reaktionen darauf, dass die Kirche sich zunehmend als eine Akteurin unter vielen auf dem Markt und in der Zivilgesellschaft sieht und ihre finanziellen und personellen Mittel zeitgemäss und zielgerichtet einsetzen will.

Im Zeichen unvermeidlicher Abschiede: Dieser Umbruch steht zumindest äußerlich und quantitativ stark im Zeichen unvermeidlicher Abschiede und schmerzlicher Verluste an Mitgliedern, an gesellschaftlichem Rückhalt, an Engagement, an religiöser Sozialisation und verbreiteter Vertrautheit mit dem biblischen Erbe. Die Zahlen der Gottesdienstbesuche, aber auch kirchlicher Trauungen und Taufen sind rückläufig. Mancherorts sind zudem die Finanzen knapp. All dies ist nicht primär selbstverschuldet oder Folge von Missmanagement und Konservatismus. Die reformierte Kirche, die nicht vom Zölibat, restriktiver Sexualmoral und undemokratischen Strukturen belastet ist, erleidet das selbe Schicksal. In den Nachbarländern oder ähnlichen Großverbänden in unserer Gesellschaft kämpft man mit ähnlichen Herausforderungen: Individualisierung, Rückgang des Engagements, hohe Anforderungen, die mehr

Mittel benötigen als zur Verfügung stehen.

Schlussfolgerungen: Aus diesen vier Feststellungen zur Größe und Komplexität der Kirche, zu ihrer anspruchsvollen und spannungsreichen Botschaft, zu Umbrüchen und Veränderungsprozessen sowie zu unvermeidlichen Abschieden ergeben sich folgende Schlussfolgerungen für ein kirchliches Management:

1. Es gibt keine einfachen und trivialen Modelle oder Rezepte. Komplexität und Heterogenität müssen ernst genommen werden.
2. Es ist unvermeidlich, dass es unterschiedliche Auffassungen über die Mitte des christlichen Glaubens und über die Frage gibt, welches die zentralen Ziele der Kirche in der Welt von heute sind.
3. Die Veränderungen und die Changeprozesse unter dem Vorzeichen schwieriger werdender Rahmenbedingungen und geringer werdender Ressourcen sind bereits im Gange.
4. Viele Faktoren, welche diese Veränderungsprozesse massgeblich prägen, können von der Kirche kaum beeinflusst werden, sondern sind als gegebene Voraussetzungen zu akzeptieren.



Ausschlaggebende Faktoren: Für die Finanzierung des kirchlichen Lebens in der Schweiz sind hauptsächlich folgende Faktoren ausschlaggebend:

- das staatliche Religionsverfassungsrecht, weil es Einfluss auf die Kirchensteuergesetzgebung und auf allfällige Beiträge der öffentlichen Hand hat;
- die jeweilige Wirtschaftslage, weil sie insbesondere die Steuererträge, aber auch das Spendenaufkommen beeinflusst;
- die Mitgliedschaftsentwicklung, weil die Mitgliederzahlen einen direkten Einfluss auf die verfügbaren Finanzen haben;
- die Beitragsbereitschaft der Mitglieder, weil sie ihre Spendenfreudigkeit, aber auch ihre Entscheidung, aus finanziellen Gründen aus der Kirche auszutreten, beeinflusst.

Nachdem bisher hauptsächlich der eine Pol des Spannungsfeldes, nämlich die Mission und Situation der Kirche in den Blick gekommen ist, ist nun auch vom anderen Pol, der Ökonomie, zu sprechen.

Religionsverfassungsrecht und Kirchensteuern: Die Beziehungen zwischen Kirche und Staat sind in der Schweiz kantonale geregelt. Dieser Fö-

deralismus und die für die schweizerische Ausgestaltung des Staatskirchenrechts charakteristische Rechtsfigur der Organisation der Kirchenangehörigen in öffentlichrechtlich anerkannten Körperschaften haben wichtige Auswirkungen auf die Finanzierung des kirchlichen Lebens.

Unterschiedliche Kirchenfinanzierungssysteme

Erstens gibt es sehr unterschiedliche Kirchenfinanzierungssysteme mit unterschiedlicher Leistungskraft und entsprechend unterschiedliche finanzielle Situationen:

- In den Kantonen Genf und Neuenburg ist der Kirchenbeitrag freiwillig und es besteht keine Kirchensteuerpflicht. Die Finanzsorgen sind daher groß.
- Wo neben den natürlichen auch die juristischen Personen Steuern bezahlen müssen, sind die Erträge zwar komfortabel, aber die Schwankungen im Zusammenhang mit der Wirtschaftslage beträchtlich.

Um nur drei Zahlen zu nennen: Das gesamte Kirchensteueraufkommen der katholischen Kirche wird mit rund CHF 950 Millionen veranschlagt, was einem Pro-Kopf-Beitrag von Fr. 330 entspricht. Im Kanton Zug beträgt der durchschnittliche Pro-Kopf-Beitrag CHF 600, im Kanton Genf sind es lediglich CHF 37. Diese massiven Diskrepanzen haben zur Folge, dass den finanziellen Fragen ganz unterschiedliche Bedeutung zugemessen wird. Drehen sich die Diskussionen mancherorts um Geld, Sparmöglichkeiten und neue Einnahmequellen, ist man sich andernorts der komfortablen finanziellen Lage durchaus bewusst und vertritt dementsprechend die Auffassung, die Kirche habe andere Sorgen und wichtigere Probleme zu lösen.

Ausgeprägte Gemeindeautonomie

Zweitens führen die ausgeprägte Gemeindeautonomie in finanziellen Belangen und die Zuständigkeit der Kantone dazu, dass das Geld primär den Kirchgemeinden und kantonalkirchlichen Organisationen zur Verfügung steht. Von 100% Kirchensteuern bleiben ca. 80–90% auf kommunaler und 10–20% auf kantonaler Ebene. Auf die Ebene der Bistümer und die nationale Ebene gelangen nur 1–2% der Mittel. Für überregionale Aufgaben steht der Kirche also wenig Geld zur Verfügung.

Steuerrecht und Wirtschaftslage als zentrale Einflussgrößen

Drittens führt die Tatsache, dass Steuermittel die Haupteinnahmequelle der Kirche sind, dazu, dass Veränderungen des Steuerrechts und die sich wandelnde Wirtschaftslage viel mehr Einfluss auf die finanzielle Situation haben als etwa die Ausgestaltung der kirchlichen Leistungen oder die Zufriedenheit der Mitglieder. Insbesondere wo auch ju-

ristische Personen Kirchensteuern entrichten, aber auch andernorts, wirken sich z.B. Steuergesetzformen, welche Unternehmen oder bestimmte Einkommensklassen steuerlich entlasten, auch auf die Kirche aus – ohne dass sie die Möglichkeit hätte, diese Entwicklungen direkt zu beeinflussen. Entsprechend hinterlässt eine Finanzkrise in den Kirchenfinanzen tiefere Spuren als jede noch so erfolgreiche seelsorgerliche Initiative.

Geteilte Zuständigkeiten

Und viertens liegt die Kompetenz zur Verwendung der Kirchensteuern nicht bei den Pfarrern und den Bischöfen, sondern bei den staatskirchenrechtlichen Körperschaften, d.h. bei den Kirchgemeinden und den kantonalkirchlichen Organisationen. Das führt zu geteilten Zuständigkeiten: Die kirchlichen Amtsträger sind für die Seelsorge zuständig, die staatskirchenrechtlichen Organe für Finanzen und Administration. Für die katholische Kirche in der Schweiz ist das Spannungsfeld von Mission und Ökonomie also nicht nur inhaltlicher Art, sondern mit den Strukturen und Zuständigkeiten gekoppelt.

Zahl der Kirchenangehörigen: Für die Kirchenfinanzierung ebenfalls von Bedeutung ist die Zahl der Kirchenangehörigen. Diese ist nicht nur von der Zahl der Kirchaustritte abhängig, sondern in erster Linie von der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung. So ist die katholische Kirche in den letzten Jahrzehnten vor allem aufgrund der Zuwanderung von Menschen aus mehrheitlich katholischen Ländern (Italien, Portugal, Kroatien etc.) gewachsen. Heute führt die Migration zunehmend zur Präsenz anderer Religionsgemeinschaften, insbesondere des Islam und der Orthodoxie. Die einheimische Bevölkerung ist kinderarm und zunehmend überaltert. Dieser demographische Wandel ist für die beiden großen Kirchen sehr folgenreich. Deutlich spürbar ist auch die Zunahme von Konfessionslosen. Gemäss der Volkszählung 2000 gehören rund 19% der Bevölkerung keiner Religionsgemeinschaft an oder machen keine Angabe. Während die beiden großen Landeskirchen 1970 noch 95% der Gesamtbevölkerung ausmachten, waren es 2000 nur noch 75%.

Die Entwicklung des Mitgliederrückganges verläuft je nach Region ungleich. Besonders betroffen ist die Stadt Basel, die innert dreißig Jahren fast 55% ihrer Mitglieder verloren hat und folglich mit rückläufigen Steuereinnahmen kämpft, über die Umnutzung von Kirchen diskutiert und Personal abbauen muss, während andernorts die Mitgliederzahlen einigermaßen stabil bleiben und die Austrittsproblematik nicht als gravierend eingestuft wird.

Andere Einnahmequellen: Freiwillige Beiträge und Spenden sowie die Erträge aus der Bewirt-

schaftung eigenen Vermögens oder Eigenleistungen spielen im Vergleich zu den Kirchensteuern und Staatsbeiträgen insgesamt eine untergeordnete Rolle. Anders präsentiert sich die Situation dort, wo Staat und Kirche getrennt sind (NE, GE) sowie bei jenen Institutionen, die von Spenden, Beiträgen oder eigenen Ressourcen leben, wie z.B. Hilfswerke, Verbände oder Ordensgemeinschaften.

Fehlende Finanzstatistik: Eine kirchliche Finanzstatistik existiert leider nicht. Viele Zahlen müssen aus unterschiedlichsten Quellen erhoben werden oder beruhen auf groben Schätzungen. Eine im Auftrag des Nationalfonds erstellte Studie hat zwar für das Jahr 2007 viele Daten erhoben, lässt aber keine Aussagen über längerfristige Entwicklungen zu und bearbeitet nur ausgewählte Fragestellungen.

Spannungsfelder

Nach diesem sehr summarischen Überblick über die Situation und Finanzierung der katholischen Kirche in der Schweiz sollen nun die «Spannungsfelder» zwischen «Mission» und «Ökonomie» thematisiert werden. Weil der finanzielle «Erfolg» der Kirche nur sehr beschränkt von ihrem konkreten Wirken, sondern primär von ihrer Verankerung in der Gesellschaft und der damit verbundenen Akzeptanz des Kirchensteuersystems abhängig ist, handelt es sich bei diesen Spannungsfeldern allerdings nicht um direkte Konflikte zwischen den Zielsetzungen der Kirche und finanziellen Zwängen, sondern eher um unterschiedliche Vorstellungen darüber, welchen Weg die Kirche in Zukunft einschlagen und wofür sie die verfügbaren Mittel prioritär einsetzen soll. Es versteht sich von selbst, dass die nachfolgenden «Spannungsfelder» wesentlich differenzierter dargestellt werden müssten und dass manches überzeichnet wird, um die Grundprobleme möglichst prägnant aufzuzeigen.

Volkskirche oder Kirche der kleinen Herde?

Ein erstes Spannungsfeld betrifft die Zukunft der Volkskirche. Manche Kreise sind der Auffassung, das Modell der Volkskirche habe längst ausgedient – und scheinen darob gar nicht unglücklich zu sein. Sie favorisieren eine Kirche mit einem klaren Profil, die dezidiert die «römische Lehre» vertritt, die Liturgie gemäss den Vorgaben der Weltkirche feiert und bezüglich ethischer oder disziplinärer Fragen keine Kompromisse eingeht. Sie sind bereit, die Folgen einer zahlenmäßigen Schrumpfung, Konflikte mit der Mehrheitsmeinung in der Bevölkerung und damit eine gewisse Ghettoisierung in Kauf zu nehmen. Die demokratisch verfassten staatskirchenrechtlichen Körperschaften, die über die Kirchensteuern verfügen, sind ihnen ein Dorn im Auge, da viele Repräsentanten dieser Körperschaften bezüglich Zölibat und Frauenordination, aber auch bezüglich Ehescheidung oder Anerkennung homosexueller Partnerschaften eine liberalere Haltung vertreten und mehrheitlich der Auffassung sind, die Kirche solle die Zeichen der Zeit erkennen, offener und toleranter werden und in den eigenen Reihen mehr Vielfalt zulassen.

Diese offenen und fortschrittlichen Kräfte fürchten umgekehrt, die Kirche verkomme zur Sekte. Sie fördern deshalb besonders Projekte, welche die gesamtgesellschaftlichen Leistungen der Kirche im sozialen und diakonischen Bereich sichtbar machen oder mit niederschweligen Angeboten eine religiöse Beheimatung suchender Menschen ermöglichen. Sie verfolgen mit Sorge, dass die Mehrheit der Bischöfe in den letzten Jahren deutlich weniger Freude an Experimenten zeigen, die eine Öffnung der Kirche ermöglichen. Sie bedauern, dass Entwicklungen wie der Einbezug von Laien in die Seelsorge, die ökumenische Öffnung oder die Stärkung des demokratischen Elements ins Stocken geraten sind und man versucht, das Rad der Geschichte hinter das Zweite Vatikanische Konzil zurückzudrehen. Deutlich spürbar ist auch die Angst der liberalen Kräfte, der Priesternachwuchs werde immer konservativer, die Kirche setze mit einer lebensfremden Sprache und mit antiquierten Auffassungen ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel und vertreibe so auch viele Frauen und Männer guten Willens. Die Beibehaltung der aktuellen staatskirchenrechtlichen Strukturen und der damit verbundenen finanziellen Möglichkeiten wird von diesen reformfreudigeren Kreisen nicht nur deshalb begrüßt, weil dieses System ein so breites und vielfältiges Engagement der Kirche ermöglicht, sondern auch, weil es den Laien die Möglichkeit gibt, den Gang der Dinge aktiv zu beeinflussen.

Auftrags- oder Bedürfnisorientierung?

Ein zweites Spannungsfeld betrifft die Frage, wie sehr die Kirche ihr Handeln an den Bedürfnissen

rkz

KATHOLISCHE KIRCHE IN DER SCHWEIZ | 4. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

Volkskirche <> Kirche der kleinen Herde

Wer die Zukunft in einer Kirche der «**kleinen Herde**» sieht ...

- betont das Profil und die Autonomie der Kirche,
- gewichtet das Festhalten an der wahren Lehre und an den traditionellen Strukturen stärker als aktive Mitbeteiligung und Mitverantwortung,
- kann sich mit der Finanzierung durch wohlwollende Spender/innen eher anfreunden als mit demokratischen Strukturen.

Wem die **Volkskirche** am Herzen liegt, der ...

- fördert den gesamtgesellschaftlichen Rückhalt, aktives Engagement, Beteiligung und Mitverantwortung der Kirchenangehörigen bewusst,
- setzt die finanziellen Mittel folglich nicht nur für das Pfarreileben ein, sondern für Bildung, Öffentlichkeitsarbeit, niederschwellige Angebote,
- muss trotzdem Abschied nehmen von den «guten alten Zeiten».

ihrer Mitglieder orientieren soll. Manche Kreise sind der Auffassung, die Kirche sei einzig ihrem Auftrag und ihrer Sendung verpflichtet. Ihre wahre Lehre habe sie «gelegen oder ungelegen» zu verkündigen und die Beachtung der Vorgaben der römischen Kirchenleitung in Fragen der Gottesdienstgestaltung lasse kaum Spielraum für die Berücksichtigung lokaler Traditionen oder Anliegen bestimmter Gruppierungen wie z.B. die Entwicklung einer verständlicheren, aber auch frauengerechteren Sprache. Hinter Forderungen nach Zielgruppen- oder gar Kundenorientierung, wirkungsorientierter Pastoral, Kirchenmanagement und -marketing vermuten diese Kreise kompromisslerische Anpassungen an den Zeitgeist, eine unsachgemässe Ökonomisierung des Denkens und den Ausverkauf des kostbaren Schatzes des kirchlichen Erbes. Entsprechend wenig Interesse bringen sie für solche Fragestellungen auf. Und sowohl in der Ausbildung als auch in der Selektion von geeigneten Kandidaten für das Bischofsamt, eine Professur oder eine andere wichtige Funktion spielen Rechtgläubigkeit und Treue zu Rom eine wesentlich wichtigere Rolle als menschliche Eignung, Managementkenntnisse und eine gewinnende Ausstrahlung.

Jene hingegen, die eine unvoreingenommene Auseinandersetzung mit Fragen rund um Management und Marketing, optimierten Ressourceneinsatz und Qualitätseinwicklung in der Kirche befürworten, vertreten die Auffassung, dass die Treue zur Botschaft des Evangeliums keineswegs unvereinbar ist mit Bemühungen, diese verständlich und gewinnend zur Sprache zu bringen und gerade so den «missionarischen» Auftrag der Kirche zu erfüllen, möglichst viele Menschen mit der befreienden Botschaft ins Gespräch zu bringen und zum Engagement in der Kirche zu motivieren.

Vorrang der Ortsgemeinde oder Stärkung der übergeordneten Ebenen?

Ein mit dem föderalistischen Kirchenfinanzierungssystem und dem Prinzip der Gemeindeautonomie eng zusammenhängendes Spannungsfeld betrifft die Verteilung der finanziellen Mittel auf die unterschiedlichen Ebenen. Von manchen wird die Auffassung vertreten, entscheidend für das kirchliche Leben sei primär die lebendige Gemeinschaft vor Ort. Alles, was auf übergeordneten Ebenen geschieht, wird verdächtigt, den Zentralismus zu stärken, wirkungslos zu verpuffen oder unnötige Verwaltungsstrukturen aufzubauen. Andererseits machen mahnende Stimmen seit Jahren darauf aufmerksam, die Präsenz der Kirche in der Öffentlichkeit, aber auch eine gute Aus- und Weiterbildung, die Entwicklung neuer seelsorgerlicher Konzepte und die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kirche seien nur möglich, wenn auf der Ebene der Bistümer und auf gesamtschweizerischer Ebene mehr Mittel zur Verfügung

Vorrang der Ortsgemeinde <> Stärkung der überkantonalen Ebene

Auch wer überzeugt ist, dass die **Pfarrei** wichtigster Ort der Glaubenserfahrung und Glaubensgemeinschaft ist ...

- sollte sich bewusst sein, dass man nur in Verbindung mit dem Bistum und mit der Kirche in der Welt «katholisch» sein kann,
- und anerkennen, dass die kantonalkirchlichen Organisationen, die Bistümer und die katholische Kirche in der Schweiz wichtige Beiträge für eine glaubwürdige Kirche und lebendige Pfarreien leisten.

Und wer die **überkantonale Ebene** stärken will ...

- darf nicht vergessen, dass die Pfarrei die «Zelle» einer lebendigen Kirche ist
- und dass die Kirchenangehörigen nur dann solidarisch sind, wenn sie einsehen, dass das, was «oben» geschieht, konkreten Nutzen erbringt.

stehen. In einer Zeit, in der die Mittel insgesamt eher abnehmen oder stagnieren als wachsen, erfordert eine Stärkung der übergeordneten Ebenen ein Stück Verzicht und deutlich mehr Solidarität auf lokaler Ebene. Beides kann nur realisiert werden, wenn die Ortsgemeinden davon überzeugt werden können, dass diese Verlagerung finanzieller Mittel für sie einen spürbaren Nutzen bringt.

Proaktiv verändern oder das Bestehende bewahren?

Ein letztes Spannungsfeld, das ich ansprechen möchte, betrifft die Haltung, mit der auf die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, aber auch den innerkirchlichen Wandel reagiert wird. Hier stehen sich veränderungsoffene und eher bewahrende Kräfte gegenüber.

Jene, die für ein proaktives Handeln plädieren, sind der Auffassung, dass es darum gehen muss, die jetzt noch vorhandenen Kräfte und Mittel zu nutzen, um Veränderungen herbeizuführen, weil unter äusserem Druck und in Zeiten knapper Finanzmittel kaum mehr gute, zukunftsweisende Lösungen gefunden werden können, sondern die Kirche dann zum bloßen Reagieren gezwungen sei.

Proaktiv verändern <> Bestehendes bewahren

Für **proaktive Veränderungen** spricht ...

- dass der Wandel unübersehbar und die Diskrepanz zwischen «ideal» und «real» erheblich ist
- dass, wer proaktiv tätig wird, selber gestalten, Ziele setzen und das Tempo bestimmen kann (und nicht unter Druck reagieren muss)

Für die **Bewahrung** des Bestehenden spricht ..

- dass jede Veränderung nicht nur viel Energie kostet, sondern auch Verschlechterungen mit sich bringen kann
- dass Veränderungen im Verhältnis Kirche - Staat nur dann eine Chance haben, wenn kirchliche und staatskirchenrechtliche Organe am gleichen Strick ziehen und die grossen Kirchen gemeinsam auftreten.

Die bewahrenden Kräfte gehen davon aus, dass die Veränderungsprozesse weniger dramatisch verlaufen werden, als sie von manchen Pessimisten prognostiziert werden, und dass es unsinnig sei, etwa in finanziellen Belangen freiwillig und im Voraus Bewährtes preiszugeben. Oder sie halten das Bestehende für das Bestmögliche und sehen deshalb keine Notwendigkeit, es zu verändern.

Positionsbezüge

Abschließend wage ich es, Vorschläge zur Positionierung der katholischen Kirche in der Schweiz im Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie zu machen. Ich gehe dabei vom Auftrag der Kirche aus, in der Treue zum Evangelium zu wachsen und auf die Zeichen der Zeit zu achten. Bei meinen Positionsbezügen bin ich mir durchaus bewusst, dass man es auch ganz anders sehen kann.

Zuerst Gottes Reich und seine Gerechtigkeit suchen: Gerade in einer Zeit, in der das ökonomische Denken und die Logik des Marktes in sämtliche Lebensbereiche vorgedrungen ist, ist es unerlässlich, dass die Kirche ihrem Auftrag den Vorrang gibt, den Menschen die gute Nachricht zu überbringen, nach dem Willen Gottes zu fragen und seine befreiende und liebende Gegenwart mitten unter den Menschen und mitten in unserer Welt erfahrbar zu machen. Diese Priorität gilt es auch und gerade dort zu beachten, wo es um finanzielle Sicherheit, zahlenmässigen Erfolg oder um den Erhalt der eigenen Machtposition innerhalb der Kirche und in der Gesellschaft geht. Wegleitend sind dazu die Worte Jesu in der Bergpredigt „Sammelt euch nicht Schätze hier auf der Erde“ (vgl. Mt 6,19-34). Diese Worte gelten nicht nur den einzelnen Jüngerinnen und Jüngern, sondern auch der Kirche als Institution – auch sie ist eingeladen, sich im Umgang mit Geld und dem Bedürfnis nach Sicherheit von der Bibel leiten zu lassen.

Spannungsfelder aushalten: Es gilt, die zahlreichen Spannungsfelder auszuhalten, denn sie gehören zur Eigenart der biblischen Botschaft, zum Wesen der Kirche, aber auch zu den Signaturen unserer unübersichtlichen Zeit. Das Leben mit Polaritäten sorgt für Lebendigkeit, geistige Weite, notwendige Auseinandersetzung und für Entwicklung. Das «entweder–oder» führt in die Enge und im religiösen Bereich in den Fundamentalismus. Und der goldene Mittelweg führt in die Langeweile und in die Beliebigkeit des «sowohl–als auch». Beides ist letztlich der Tod der Kirche, deren große Gestalten seit Jesus und Paulus eine spannende und spannungsreiche Botschaft verkündigten, selbst tief in Konflikte verwickelt waren und Widerspruch hervorriefen.

Pluralismus als Herausforderung und Chance begreifen: Die katholische Kirche in der Schweiz sollte sich – sowohl geistig und spirituell als auch materiell und finanziell – dem gesellschaftlichen Pluralismus und auch der Vielfalt in den eigenen Reihen stellen und dies als Herausforderung und Chance begreifen. Das ist kein Plädoyer für Beliebigkeit und in finanzieller Hinsicht auch nicht für ein «Gießkannenprinzip», das die verfügbaren Mittel möglichst gleichmässig verteilt und es allen recht zu machen versucht. Vielmehr gilt es, profilierte, klar positionierte, qualitativ hochstehende und sorgfältig geplante Initiativen und Projekte zu unterstützen und zu fördern, und zwar auch dann, wenn sie weder dem Mainstream noch der eigenen Auffassung der Entscheidungsträger entsprechen. Gerade in Zeiten der Unsicherheit und Unübersichtlichkeit ist es unerlässlich, Innovation zu fördern, Experimente zu wagen, sich nicht in der Enge der eigenen vier Wände einzuschließen und vorauseilenden Gehorsam zu üben, sondern auch Kritiker und Querdenkerinnen ernst zu nehmen. Es gilt, sich nicht lähmen zu lassen von der Furcht vor Verlusten oder Misserfolgen, sondern beweglich zu bleiben und etwas zu wagen.

Erhalt und Weiterentwicklung der staatskirchenrechtlichen Strukturen: Für die gesellschaftliche Präsenz der Kirche und für ihre finanziellen Möglichkeiten spielen das Verhältnis von Staat und Religionsgemeinschaften, das Religionsverfassungsrecht, die Möglichkeit, Kirchensteuern zu erheben sowie die staatskirchenrechtlichen Organisationen eine entscheidende Rolle. Hier gilt es, dem Bestehenden Sorge zu tragen und es weiter zu entwickeln. Die rechtsstaatliche Einbindung und demokratische Kontrolle über die Finanzen sind für die Kirche und ihre Glaubwürdigkeit von großem Vorteil – und die Kritik rechtskatholischer Kreise zeugt von einer problematischen Grundeinstellung, lieber allein und unkontrolliert über die Finanzen entscheiden zu wollen als die Angehörigen der eigenen Kirche an

Staatskirchenrechtliche Strukturen

- Kirchgemeinden
- kantonalkirchliche Organisationen
- diözesane Finanzkommissionen
- Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz

- > von Kanton zu Kanton verschieden!
- > unterschiedliche Bezeichnungen
- > unterschiedliche Finanzierungsformen

den Entscheidungsprozessen zu beteiligen. In einer Gesellschaft, die im Begriffe ist, sowohl die konstruktive, gemeinschaftsfördernde und wertbildende Kraft von Religion und Religionsgemeinschaften als auch ihr destruktives und konfliktives Potential neu zu entdecken, sollte sich die katholische Kirche in Zusammenarbeit mit den anderen anerkannten Kirchen dafür einsetzen, dass Religionsgemeinschaften, welche die notwendigen Voraussetzungen erfüllen, öffentlich rechtlich anerkannt werden, Steuern erheben und auch von Staatsbeiträgen oder den Erträgen der Kirchensteuern juristischer Personen profitieren können, sofern sie sich gesamtgesellschaftlich engagieren. Das setzt die Bereitschaft zu einem Stück Besitzverzicht voraus und dazu, die eigenen Privilegien mit anderen zu teilen, trägt aber langfristig zur Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeit der religionsrechtlichen Ordnung bei, was die Gefahr einer Zurückdrängung des Religiösen aus der Öffentlichkeit ins rein Private eindämmt.

Abschied nehmen und Prioritäten setzen: Kurz- und mittelfristig werden der Anteil der Katholiken an der Gesamtbevölkerung, der gesellschaftliche Rückhalt der Kirche und damit auch ihre finanziellen Möglichkeiten wohl eher geringer werden. Das zwingt die katholische Kirche, Prioritäten zu setzen und von manchem Abschied zu nehmen. Das wird nicht ohne Schmerzen und ohne Kämpfe gehen. Die Diskussionen darüber, was das Kerngeschäft der Kirche ist und wer darüber entscheidet, sind bereits im Gange. Es ist unübersehbar, dass es in der Hierarchie Bestrebungen gibt, die Mitspracherechte der Laien möglichst zurückzudrängen und auch die Mittelverteilung zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Aus meiner Sicht wären im Blick auf den Auftrag in der Welt von heute und im Blick auf das Wohl der ganzen Kirche folgende Optionen wichtig:

Die gemeinsame Lösungssuche intensivieren

Die verschiedenen beteiligten Akteure dürfen der Versuchung zum Machtpoker und zum Power-Play um die geringer werdenden Ressourcen nicht erliegen, sondern müssen im Gegenteil die gemeinsame Lösungssuche unter Beteiligung aller – also auch der Steuerzahlenden und Spendenden – intensivieren. Dies selbst auf die Gefahr hin, dass eine offene Debatte über die Frage, wohin die Reise gehen soll, die Spannungen zunächst erhöht. Die Konflikte zu bearbeiten, ist zweifellos aussichtsreicher, als sie zu verdrängen, weil dies zur Folge hat, dass die Verlierer mit verdecktem Widerstand Veränderungen blockieren oder sich enttäuscht ganz zurückziehen – eine Tendenz, die in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat.

Ballast abwerfen

Die Kirche muss Ballast abwerfen und sich mit

leichterem Gepäck auf den Weg in die Zukunft machen. Das gilt insbesondere für Infrastrukturen, aber auch für personell wie finanziell teils sehr gut ausgestattete Verwaltungen, Seelsorgeteams und Fachstellen. Besonders gefordert sind die Pfarreien und Kirchgemeinden, durch Zusammenarbeit und -legungen die Kräfte zu bündeln, die Grundlast zu reduzieren und Mittel für Neues frei zu machen. Dabei darf die Frage der sehr zahlreichen Kirchengebäude und Pfarreizentren nicht tabuisiert werden. Vielmehr ist über ihre Umnutzung oder den Einbezug anderer Nutzergruppen nachzudenken. Lebendige Zellen christlichen Lebens und spannende Initiativen sind wichtiger als mit hohem Aufwand unterhaltene repräsentative Gebäude.

Dem gesamtgesellschaftlichen Auftrag eine hohe Priorität einräumen

Die Kirche darf die verfügbaren Mittel nicht weiterhin einseitig für die Kerngemeinden und ihre Bedürfnisse in den Bereichen Liturgie und Pflege der kleinen eigenen Gemeinschaft einsetzen, sondern muss ihrem gesamtgesellschaftlichen Auftrag höhere Priorität einräumen:

- diakonisches Engagement für Arme, Randständige, physisch oder psychisch bedürftige Menschen;
- Beteiligung an gesellschaftspolitischen Diskussionen über Grundwerte und ethische Fragen etwa im Gesundheitswesen, Menschenrechte, Formen des Zusammenlebens im Gemeinwesen, Gerechtigkeit, Frieden und Schöpfungsbewahrung;
- Präsenz in der Öffentlichkeit und in den Lebenswelten unserer mobilen Kommunikationsgesellschaft: an Schulen und Ausbildungsstätten aller Art, in Spitälern und Gefängnissen, in Einkaufszentren, Bahnhöfen und Flughäfen, im Internet und in den Medien generell;
- Angebote für spirituell und religiös suchende Menschen, die in den Pfarreien nicht beheimatet sind.

rkz
KATHOLISCHE KIRCHE IN DER SCHWEIZ | 1. STRUKTUREN

Das Apostolat der Laien und der Orden als «dritte Kraft»

- Ordensgemeinschaften / Kongregationen
- Erwachsenenverbände (z.B. SKF, KAB)
- Jugendverbände (z.B. JW/BR, VKP)
- religiöse Bewegungen
- Hilfswerke, z.B.

CARITAS
FASTENOPFER

tet sind oder deren Hunger nach der Erfahrung von Gottes Gegenwart dort nicht gestillt wird: Geistliche Zentren mit konfessioneller, ökumenischer oder auch interreligiöser Ausrichtung, Bildungshäuser, Räume der Stille, Orte des Gesprächs und Gedankenaustausches, zu

auch differenzierter sind als die oft allzu engen und wenig hilfreichen dogmatischen und moralischen Positionen des Lehramts. Diese vielerorts nach wie vor bestehende Dynamik darf nicht nur «unten an der Basis» spürbar sein, sondern muss auch an die Oberfläche der medialen Öffentlichkeit gelangen.

rkz

KATHOLISCHE KIRCHE IN DER SCHWEIZ | 1. STRUKTUREN

Kernkompetenzen der RKZ



Staatskirchenrecht

- Überblick über die verschiedenen kantonalen Modelle
- Erarbeitung von Grundlagen und Vorschlägen zur Weiterentwicklung
- Zusammenarbeit mit universitären Einrichtungen und Experten



Kirchenfinanzierung

- Kenntnis der kantonalen Systeme
- Monitoring der aktuellen Entwicklungen
- Grundlagenarbeit zum Verhältnis von Pastoral und Finanzen



Kirchenmanagement

- Leistungsvereinbarungen mit kirchlichen Institutionen
- Entwicklung des Managementmodells «Wirkungsorientierte Pastoral»
- Projektleitung und -begleitung bei kirchlichen Change-Prozessen

denen nicht nur Gläubige und Insider, sondern auch Skeptiker, spirituell Heimatlose und religiös Unmusikalische Zugang haben.

Neue Finanzierungs- und Organisationsformen entwickeln

Gerade im Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Engagements der Kirche sind neue Finanzierungs- und Organisationsformen zu entwickeln. Es ist nicht gesund, für alles und jedes Steuermittel aufzuwenden. Die Suche nach Sponsorinnen und Sponsoren sowie der Aufbau von Kooperationen über den eigenen Tellerrand hinaus erhöhen nicht nur die Glaubwürdigkeit und eröffnen neue Spielräume, sondern wecken auch Interesse und Beteiligung ausserhalb der eigenen Reihen.

Prägende Kraft und vernehmbare Stimme auf nationaler Ebene werden

Die Kirche darf nicht in die Unkenntlichkeit und Unsichtbarkeit kleiner lokaler Gemeinschaften absinken, sondern muss als prägende Kraft und vernehmbare Stimme auch auf nationaler Ebene sichtbar und hörbar bleiben und noch vermehrt werden. Diese Aufgabe darf nicht dem Papst und auch nicht den Bischöfen allein überlassen werden, weil dies ein einseitiges Bild vermittelt und unsichtbar macht, dass die Kirche als Volk Gottes vielfältiger, lebendiger und nicht zuletzt weiblicher ist als ihre amtlichen Repräsentanten. Nach wie vor sind in der Kirche viele Frauen und Männer, aber auch Gruppierungen engagiert, die eine eigene Meinung haben, sich mündig und frei mit der Botschaft der Bibel auseinander setzen und wesentlich offener, großzügiger, realistischer und

Ein interdisziplinäres Institut für Seelsorgeplanung und Kirchenmanagement:

Die Kirche ist auf die anstehenden Veränderungsprozesse schlecht vorbereitet. Sie erfordern nicht nur theologische Kompetenz und spirituelle Energie, sondern auch unternehmerisches Geschick sowie einen klugen Umgang mit den finanziellen Ressourcen und nicht zuletzt eine sehr gute Kommunikation nach innen und nach aussen. Es fehlt ihr an Managementwissen und geeigneten Führungspersönlichkeiten, aber auch an Orten, wo diese Veränderungen diskutiert und vorbereitet werden können. Auf schweizerischer Ebene bräuchte es ein interdisziplinäres Institut für Seelsorgeplanung und Kirchenmanagement. Seine Aufgaben wären:

- Aus- und Weiterbildungsangebote für Frauen und Männer in kirchlichen Leitungsfunktionen
- Beratung, Begleitung, Coaching, Projekt- und Konfliktmanagement in Veränderungsprozessen
- Erarbeitung und Bereitstellung von Grundlagen
- Aufbau eines Netzwerkes, innerhalb dessen Erfahrungsaustausch, Mentoring und gegenseitige Ermutigung möglich ist.

Wenn es gelänge, die Schweizer Bischofskonferenz, die kantonalkirchlichen Organisationen, theologische Ausbildungsstätten und das eine oder andere Kompetenzzentrum für Management in öffentlichen Institutionen und im Non-profitbereich und sogar ökumenische Partner für den Aufbau eines solchen Kompetenzzentrums zu gewinnen, wäre dies ein starkes Zeichen der Hoffnung dafür, dass die Bereitschaft besteht, sich gemeinsam und über Grenzen hinweg dem Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie zu stellen, das die Kirche(n) heute und in Zukunft stark herausfordert.

Kontakt:

Dr. Daniel Kosch

Generalsekretär der Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz

www.rkz.ch; rkz@kath.ch

Change Management in der Kirche

von Prof. Dr. Dieter Beese

Innovation als heilsamer Wandel

Kirche ist für frohe Botschaften und guten Nachrichten zuständig: Kein Glaube, keine Theologie, kein Pfarrer ohne Evangelium.

Jede gute Nachricht setzt verbesserungswürdige Verhältnisse voraus. Und jede gute Nachricht setzt auch die Anwesenheit von so viel Gutem voraus, dass die gute Nachricht einen Resonanzraum hat oder, wenn wir das biblische Bild wählen, auf fruchtbaren Boden fällt. Die theologische Tradition spricht hier von voraus laufender Gnade – es ist schöpferischer Geist in allem, was ist und was lebt, und es ist göttliche Inspiration am Werk, wo immer die gute Nachricht aufgenommen und wirksam wird.

Gute Nachrichten sind innovativ. Sie sorgen für heilsamen Wandel. Das alte Wort „Buße“ gibt den positiven Sinn einer solchen durch die Gute Nachricht veranlassten Innovation des Lebens leider nicht so treffend wieder, wie es wünschenswert wäre. „Buße“ klingt sehr nach Strafe für vergangene Fehlritte. „Umkehr“ trifft die Sache schon besser. „Neuorientierung“ kommt noch näher an das Gemeinte heran. „Neuanfang“ trifft es vielleicht am besten. Wenn Martin Luther seine 95 Thesen heute an die Wittenberger Schlosskirchentür heften würde, dann lautete die erste These vielleicht so: „Als unser Herr Jesus Christus sagte: Tut Buße, meinte er, dass jeder Tag ein Neuanfang sein soll.“

Das Wort Jesu „Tut Buße, denn das Himmelreich ist nahe herbeigekommen“ lässt sich als Programmformel für ein globales, nicht etwa nur kirchliches oder religiöses change-management lesen. Das heilsam Neue kommt in die Geschichte und in menschlichem Denken, Empfinden und Handeln nimmt es dann Gestalt an als Erneuerung des Lebens.

Paradox: Kirche der Reform im Reformstau

In biblischen Texten, vor allen in den Texten des Neuen Testaments spielt das Neue eine zentrale Rolle: Der neue Mensch, das neue Leben, der neue Wandel, das neue Jerusalem. Zugegeben: Wenn wir an die Kirchen in unserem Lande denken, dann ist Innovation nicht das erste Stichwort, was uns einfällt. Folgt man der letzten

Shell-Studie, dann erfährt man, dass zwei Drittel der befragten Jugendlichen zwar gut finden, dass es die Kirchen gibt. Aber ebenfalls zwei Drittel sagen auch, dass die Kirchen sich dringend verändern müssen. Diagnose: Reformstau – und das in der Kirche der Reformation. Peinlich, und leider wahr, aber auch nicht neu: *Ecclesia semper reformanda* – das ist das reformatorische Prinzip. Es begleitet uns seit unserem Anfang auf der Schwelle zwischen Mittelalter und Neuzeit.

Was sind das für Veränderungen, die derzeit bei uns in der Kirche anstehen? Wolfgang Huber, der ehemalige Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland und Bischof von Berlin-Brandenburg hat vor gut zehn Jahren in dem Buch mit dem programmatischen Titel „Kirche in der Zeitenwende – Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche“ eine Krisendiagnose der Kirche unter sieben Aspekten vorgenommen. Die Zahl sieben ist sehr symbolträchtig. Die Offenbarung des Johannes, das letzte Buch der Bibel, enthält bekanntlich Sendschreiben an sieben kleinasiatische Gemeinden angesichts des Endes der Welt, das Buch mit den sieben Siegeln, und außerdem, in Anspielung an den Auszug Israels aus Ägypten, die sieben apokalyptischen Plagen vor der endgültigen Offenbarung der Herrlichkeit Gottes.

Die sieben Krisenaspekte, die Huber auflistet, sind: Mitgliederkrise, Finanzkrise, Mitarbeiterkrise, Vereinigungskrise, Organisationskrise, Krise des Krisenmanagements und Orientierungskrise. Offen gestanden, ich bin mit dem inflationären Gebrauch des Begriffs „Krise“ nicht sehr glücklich, weil er so viel alarmistisches und dramatisierendes Potential hat. Die theologische Zuspitzung erfährt der Krisenbegriff in der christlichen Symbolik von Kreuz und Auferstehung. In der paulinischen Tauftheologie heißt es: So sind wir denn mit Christus gestorben und mit Christus auferstanden zu einem neuen Leben. Hinter dem Ruf zur Umkehr oder zum Neuanfang steht im Grund genommen genau dieser Sachgehalt: Durch den Tod hindurch das neue Leben zu empfangen.

Wie das unter den aktuellen gesellschaftlichen Bedingungen für die Kirche aussieht, hat Huber seinerzeit beschrieben, und mit ihm und neben ihm viele andere. In meinem beschränkten Verantwortungsbereich des Evangelischen Kirchenkrei-



PROF. DR. DIETER
BEESE

ses Münster innerhalb der Evangelischen Kirche von Westfalen bin ich genau damit beschäftigt. Zu den Stichworten, die ich hier von Wolfgang Huber aufgegriffen habe, erlaube ich mir ein paar Anmerkungen:

Mitglieder: Lassen wir uns nicht verrückt machen. Keine große Institution hat eine derartige bindende Kraft wie die öffentlich-rechtlich verfassten Kirchen in Deutschland. Die Mitgliedschaft ist freiwillig und – für diejenigen, die ein eigenes kirchensteuerpflichtiges Einkommen haben – also



VERSAMMLUNG DER
KREISSYNODE DES
EV. KIRCHENKREISES
MÜNSTER

etwa ein Drittel der Mitglieder – kostenpflichtig. Auch 65 Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg sind immer noch 25 Millionen Menschen Mitglied in der evangelischen Kirche. Zwei Drittel der Bevölkerung gehören einer christlichen Kirche an. Nur zum Vergleich: In ganz Deutschland haben die CDU und die SPD jeweils rund 500.000 Mitglieder. Das ist ungefähr die Mitgliederzahl unserer Kirchenkreise im östlichen Teil des Ruhrgebiets. Trotzdem: Seit den siebziger Jahren haben wir etwa ein Drittel unserer Mitglieder verloren, und bis 2030 werden wir voraussichtlich ein weiteres Drittel der Mitglieder verlieren. Über die Gründe können wir mit einiger Sicherheit klare Aussagen machen. An erster Stelle steht die Demografie: Während die Gesamtbevölkerung, wie jeder weiß, einen bisher einmaligen Überalterungsprozess durchläuft, ist dies in der Kirche noch deutlicher ausgeprägt. Die Mitglieder der Kirche sind im Vergleich älter als die Mitglieder der deutschen Gesellschaft. Kinder, die nicht geboren werden, werden auch nicht von ihren Eltern zur Taufe gebracht. An zweiter Stelle steht die Migration. Zuwanderung erfolgt nicht mehr aus christlich geprägten Ländern, so wie es noch beim Zustrom der Russlanddeutschen in den neunziger Jahren war. Erst an dritter Stelle ist der Kirchenaustritt zu nennen. Er macht etwa 0,5–1 % des Mitgliederbestandes jährlich aus. Immerhin aber kommt mittlerweile auf 4 Austritte auch 1 Wiedereintritt. Natürlich lassen wir uns schon eine Menge einfallen, um die Kommunikation mit unseren

Mitgliedern zu intensivieren. Besonders die Wiedereintrittsstellen und das vereinfachte Wiederaufnahmeverfahren helfen hier schon weiter. Aber es wäre völlig illusorisch, den demografischen Wandel durch missionarische Aktivitäten kompensieren zu wollen. Eine große Herausforderung ist die Bindung der Kirche an ganz bestimmte, nicht zuletzt ethnisch definierte Milieus der bürgerlichen Mitte. Dies stellt uns vor eine der ganz großen Aufgaben. Im Evangelischen Kirchenkreis Münster sind wir in dieser Hinsicht ein Sonderfall. Unsere Mitgliederzahlen sind gewachsen. Dies hat damit zu tun, dass das Münsterland Zugzugsgebiet und eine ausgesprochene Gewinnerregion ist. Dies beginnt jedoch, sich zu ändern.

Finanzen: Mitgliederentwicklung und Finanzentwicklung der Kirche hängen eng zusammen. Der Anteil der Erwerbstätigen evangelischen Christen an der Gesamtbevölkerung sinkt. Dementsprechend sinkt also sowohl absolut als auch relativ der Anteil der Kirchenmitglieder, die Kirchensteuern zahlen.

Das größte Problem in finanzieller Hinsicht ist auch hier nicht, wie man meinen könnte, der Kirchengaustritt. Für uns viel schwieriger ist die staatliche Finanzpolitik. Die Steuererleichterungspolitik der verschiedenen Bundesregierungen ging zu unseren Lasten, und einen Ausgleich dafür haben wir nicht bekommen. Bereits in den neunziger Jahren haben bei den beiden Solidaritätszuschlägen in Höhe von 9 % (ein Schelm, der Böses dabei denkt) die Bürgerinnen und Bürger die Mehrbelastung durch Kirchengaustritt kompensiert. Der Rückzug der Öffentlichen Hand aus der Verantwortung lässt uns natürlich als Träger der unterschiedlichsten Einrichtungen und Dienste mit allen daraus resultierenden Problemen zurück.

Anders als der Staat können und wollen wir unsere finanziellen Lasten nicht den nach uns kommenden Generationen aufbürden. Wir tun das tatsächlich, was allenthalben gefordert wird: Wir unterziehen unsere Arbeit einer strikten Aufgabenkritik und nehmen einen konsequenten Rückbau unserer kompletten Infrastruktur vor. Außerdem sorgen wir dafür, dass die Altersversorgung der Pfarrer und Kirchenbeamten hinreichend vorfinanziert wird. Ab 2025 wird eine Pfarrstelle vier Pensionäre zu finanzieren haben. Auch in der schärfsten Finanzkrise haben wir unsere Planungen so angelegt, dass wir Rücklagen angelegt haben, um künftig notwendige Übergänge abfedern zu können. Das Haushaltsvolumen unseres Kirchenkreises ist in den letzten zehn Jahren um 18,5 % zurückgegangen, wir haben von 46 Gemeindepfarrstellen 14 abgebaut, mehrere Gemeinden vereinigt, Kirchen und Gemeindehäuser geschlossen und im nichttheologischen Bereich zahlreiche Personalstellen abgebaut.

Ausgaben senken, Einnahmen steigern. Das ist

angesagt, aber leichter gesagt als getan. Stiftungsgründung, Fundraising, Spenden- und Kollektensammlung. Darin haben wir viel Übung und Erfahrung. Entscheidend für die Zukunft wird jedoch sein, ob und inwieweit Staat und Gesellschaft uns Kirchen als ihre Partner akzeptieren und uns für die Leistungen, die wir subsidiär erbringen, auch finanziell ausstatten. Strukturierte partnerschaftliche Kooperation ist das entscheidende Stichwort.

Mitarbeit: Wo das Geld fehlt, können auch hauptamtlich Mitarbeitende nicht mehr bezahlt werden. Bei uns trifft das den Bereich der Küster und Hausmeister, der Kirchenmusiker und Gemeindepädagogen sowie der Gemeindegemeinschaften in besonderer Weise. Verschärft wird dieses Problem durch einen Überhang an Pfarrerinnen und Pfarrern. Diese stehen in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis, sind also unkündbar. Aus verschiedensten Gründen wurde seit den achtziger Jahren über Bedarf eingestellt. Dies rächt sich jetzt und bringt unsere Landeskirche an den Rand der Handlungsfähigkeit.

Dem Personalüberhang aus der Vergangenheit, der uns praktisch jeden finanziellen Spielraum nimmt, entspricht der klar abzusehende künftige Personalmangel. Bei den Pfarrerinnen und Pfarrern fängt es an. Deshalb wird jetzt auch massiv für das Theologiestudium geworben. Aus demografischen Gründen wird uns aber auch in allen anderen kirchlichen Arbeitsbereichen die Suche nach Nachwuchsmitarbeitern sehr beschäftigen. Aber damit stehen wir innerhalb der Gesellschaft nicht allein.

Natürlich lebt die Kirche immer schon von und mit dem Ehrenamt. Auch für ehrenamtliches Engagement in anderen gesellschaftlichen Bereichen sind die beiden Kirchen nach wie vor ein sehr produktives Reservoir. Von einer zusammenhängenden Personalentwicklung im ehrenamtlichen Bereich kann allerdings derzeit auch von ferne noch nicht die Rede sein. Immerhin haben wir aber damit begonnen, hier erste Schritte zu gehen.

Vereinigung: Dieses Wort ist inzwischen doppeldeutig. Damals gemeint war natürlich die deutsch-deutsche Vereinigung. Heute wird man zu diesem Begriff sicher gern die Vielzahl von Vereinigungen assoziieren, gerne mit dem außerkirchlichen Begriff „Fusion“ bezeichnet. Die westlichen evangelischen Kirchen hatten während der gesamten Zeit der deutschen Teilung ein sehr funktionsfähiges System von Gemeindeparterschaften. Dadurch war ein hohes Maß an Verantwortlichkeit für die Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen in den heutigen neuen Gliedkirchen entstanden.

Dies hatte zum Zeitpunkt der so genannten Wende folgende Konsequenz: Allein die westfälische Landeskirche hat über den Finanzausgleichsfond

der EKD ihre gesamten Rücklagen dafür aufgewendet, um u. a. die brandenburgische Partnerkirche mit all ihren Pfarrfamilien zu finanzieren. Es stand nicht weniger als die gesamte bürgerliche Existenz der kirchlichen Mitarbeiter auf dem Spiel. Kirchensteuern gab es noch gar nicht. Die allgemeine Hoffnung bestand darin, dass bald der Wirtschaftsmotor wieder anspringen würde, die Menschen aus Dankbarkeit für die Rolle, die die Kirche in der Wendezeit gespielt hatte, alle wieder in die Kirche eintreten würden und so alles ins Lot kommen konnte.



GOTTESDIENST IN
DER APOSTELKIRCHE
IM EV. KIRCHENKREIS
MÜNSTER

Stattdessen passierte folgendes: Die östlichen Märkte brachen weg, die Menschen traten nicht nur im Osten nicht in die Kirche ein; sie traten aufgrund einer beispiellosen Medienkampagne zum so genannten Fall Stolpe und der angeblichen Kollaboration zwischen Stasi und Kirche auch im Westen massenhaft aus, in Spitzenzeiten 360.000 Menschen in einem Jahr. Also: der Wind blies uns frontal ins Gesicht, der Staat bediente sich mit dem Solidaritätszuschlag, der durch Kirchenaustritt kompensiert wurde, die Steuersenkungspolitik kam von der einen Seite, die steigende Massenarbeitslosigkeit von der anderen Seite. Es folgte die Finanzkrise, und wir hatten die Verantwortung für fünf neue Gliedkirchen ohne neue nennenswerte Einnahmen, dafür aber mit vielen historischen Kirchen und das gesamte kirchliche Personal mit gleichzeitig wachsenden Herausforderungen für die kirchliche Seelsorge.

Organisation und Krisenmanagement: Seit den achtziger Jahren gewann der Trend zur Deregulierung, Liberalisierung und Ökonomisierung des gesellschaftlichen Lebens unter dem Einfluss der Globalisierung zunehmend an Dominanz. In der Konsequenz fanden große Entstaatlichungsprozesse z. B. bei der Post und bei der Bahn statt. Die Ergebnisse sind zumindest diskussionsbedürftig. Auch für die Kirchen blieb das nicht ohne Folgen. Mit unserer überkommenen landesherrlichen Behördenstruktur und den für die Kirchen typischen konservativen Mentalitäten in den Presby-

terien und Synoden waren wir letztendlich völlig überfordert, uns zeitgerecht auf die gesellschaftlichen Veränderungen einzustellen.

Während meiner Zeit im kirchlichen Dienst in der Polizei während der neunziger Jahre habe ich dort das Neue Steuerungsmodell kennen gelernt und mich mit Leitbildprozessen und Organisationsreformen vertraut gemacht. In der Evangelischen Kirche von Westfalen begann mit der Reformvorlage „Kirche mit Zukunft“ in Westfalen erst im Jahre 2.000 eine Kirchenreform auf der Ebene der Kirchenkreise und Gemeinden. Nun sind wir in der evangelischen Kirche traditionell stolz darauf, dass unsere Kirche von unten nach oben aufgebaut ist. Das ist unaufgebbar, macht es aber zugleich schwierig, in einem solchen System zügig und abgestimmt eine Reform durchzuführen, die nicht nur die äußerlichen Formen, sondern auch die Mentalitäten und die theologische Orientierung verändert, ohne dabei dem neoliberalen Zeitgeist auf den Leim zu gehen!

Es ist bei uns bis heute ein ernsthaftes Diskussionsthema, ob es überhaupt legitim ist, zielorientiert zu arbeiten. Gegenüber andernorts selbstverständlichen Vorgehensweisen der Organisations- und Personalentwicklung bestehen in der Kirche prinzipielle theologische Vorbehalte, die zu erbittertem Widerstand gegenüber einer vermeintlichen Machtübernahme eigenmächtiger Macher führt, die die Kirche nicht mehr geistlich leiten, sondern in neoliberaler Manier nur noch managen wollen. In diesem Dickicht von Gewohnheiten und Verweigerungen verfangen sich die meisten ambitionierten Reformschritte. Im Ergebnis folgt bisweilen das Leitungshandeln in Kirchen und Gemeinden schlichtweg dem Zwang der Umstände. Es geschieht das Unvermeidliche und wird als böses Verhängnis erlitten.

Orientierung: Mit all diesen Umbrüchen sind erhebliche Verunsicherungen verbunden, die einerseits zu zahlreichen heftigen Konflikten führten, aber gleichzeitig auch eine Spannung von Resignation und Aktivismus zur Folge haben. Erst langsam entsteht in unserem tief greifenden Reformprozess auch so etwas wie eine gemeinsame theologische Neuorientierung. Dies eröffnet die Chance, dass theologisches Bewusstsein und praktisches Handeln wieder zueinander finden. Der Reformprozess des Kirchenkreises Münster unter der Programmformel „Evangelische Kirche in der Diaspora“ entfaltet sich in sieben Lebensäußerungen:

- Gott feiern
- Öffentlich präsent sein
- aus Glauben frei sein
- aus Glauben leben lernen
- Nächstenliebe leben
- mit der ganzen Schöpfung hoffen
- die Kirche leiten

Organisatorisch bildet sich das ab in den Arbeitsbereichen Gottesdienst, Öffentliche Kommunikation, Seelsorge, Bildung, Diakonie, Mission/Ökumene und Leitung/Verwaltung. Das ganze orientiert sich an einem Zielhorizont mit vier Dimensionen:

- Aus Glauben leben
- Menschen gewinnen
- Mitglieder stärken
- Verantwortung übernehmen

Dieser Zielhorizont lässt sich operationalisieren, indem diesen vier Dimensionen die Perspektiven der kirchlichen Identität, des Marketing, der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung zugeordnet werden. Für kirchliche Verhältnisse hat sich in den letzten Jahren bei uns sehr viel in einer geradezu dramatischen Geschwindigkeit verändert, und wir sind dabei, in einer klaren theologischen Ausrichtung jetzt Schritt für Schritt auf allen Ebenen und in allen Bereichen Konzepte zu entwickeln, Prioritäten zu setzen und Schwerpunkte zu bilden, um Raum für Innovationen und neue, motivierende Anstöße zu schaffen.

A II Morgen ganz frisch und neu: Gottes Gnad' und große Treu

Es gibt also inmitten unseres kirchlichen Krisenszenarios Gutes zu berichten. Das hängt mit der guten Nachricht zusammen, die wir als Christenmenschen auszurichten haben.

Im Jahr 2011 begeht die Evangelische Kirche von Westfalen gemeinsam mit vielen anderen Kirchen das Jahr der Taufe. Die Taufe symbolisiert ja in sehr anschaulicher Weise, wie der alte Adam untergeht und der neue aufersteht. In der Kirche ist das nie nur ein leeres Ritual gewesen. Es vermittelt vielmehr immer die Gewissheit und die Hoffnung des Glaubens, die in Tod und Auferstehung Christi gründet und genau diesen Weg aus der Krise in die Zukunft in jeder Generation neu nachvollzieht.

Vielleicht ist es nicht das richtige Wort, wenn wir in der Kirche von „Change-Management“ sprechen. Das christliche Wort dafür wird wohl eher „Buße“ oder „Umkehr“ oder „Neuorientierung“ oder eben doch „Neuanfang“ bleiben. Natürlich lässt sich dafür auch ein entsprechender Vers in unserem Gesangbuch finden. Er heißt: „All Morgen ist ganz frisch und neu, des Herren Gnad und große Treu. Sie hat kein End' den langen Tag, drauf jeder sich verlassen mag.“

Kontakt

Superintendent Prof. Dr. Dieter Beese,
Ev. Kirchenkreis Münster
www.dieter-beese.de
Dieter.Beese@ev-kirchenkreis-muenster.de

Fachworkshop

„Changemanagement in Kirche“

08. Oktober 2011, Nürnberg

Netzwerk „Forum Kirchenmanagement“



Kirche wird in den nächsten Jahrzehnten ihr Gesicht verändern. Wertewandel und demografische Entwicklung führen zu einer geringeren Bindewirkung der Kirchen, weniger Mitgliedern und sinkenden Kirchensteuern. Auf der anderen Seite befinden sich die Kirchen in einer sehr günstigen Ausgangslage. Sie haben ein klares Fundament. Sehr viele Menschen sind bereit, sich für ihre Kirche zu engagieren. Das System der Kirchensteuer in Deutschland führt zu einer sehr guten Finanzausstattung.



Praktisch alle Bistümer und Landeskirchen, aber auch Kirchengemeinden beschäftigen sich derzeit mit der Frage, wie kirchliche Veränderungsprozesse aktiv und zukunftsgerichtet gestaltet werden können, so dass Kirche auch in Zukunft möglichst wirkungsvoll ihrem christlichen Auftrag nachkommen kann.

Vor diesem Hintergrund trafen sich im Januar 2010 an der KU Eichstätt und im Oktober 2010 an der Ev. Hochschule Nürnberg Akteure aus verschiedenen Bistümern und Landeskirchen, Wissenschaftler/innen und Gemeindeberater/innen zu einem Erfahrungsaustausch.

Mit dem diesjährigen Fachworkshop „Kirchenmanagement – ökumenisch, akademisch und praxisnah“ mit dem Schwerpunkt Changemanagement laden wir Sie ein, gemeinsam diese Diskussion weiterzuführen. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme und Ihre Mitwirkung!

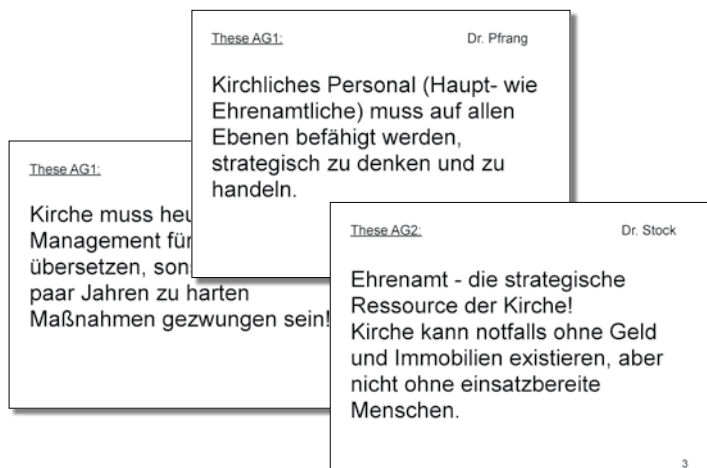
Programm

- 9:00 Begrüßung und Einführung
- 9:15 Impuls: Strategisches Changemanagement in Kirche // Dr. Gundo Lames, Direktor Strategiebereich „Ziele und Entwicklung“ des Bistums Trier
- 10:00 Impuls: Ehren- und Hauptamtliche in kirchlichen Veränderungsprozessen // Prof. Dr. Beate Hofmann, Evangelische Hochschule Nürnberg
- 11:00 Changemanagement praktisch – Erfahrungsbericht über kirchliche Entwicklungsprozesse // Matthias Caspers, Leitung „Organisation und Steuerungsunterstützung“ der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg
- 12:00 Gemeinsames Mittagessen
- 13:00 AG 1: Zentral gestaltete Kirchenentwicklung: Methoden – Instrumente – Erfahrungsaustausch // Diskussionsleitung: Dr. Gundo Lames, Direktor Strategiebereich „Ziele und Entwicklung“ des Bistums Trier

AG 2: Gemeinden als Ansatzpunkte der Kirchenentwicklung: Methoden – Instrumente – Erfahrungsaustausch // Diskussionsleitung: Paul Dalby, Stellv. Direktor EMSZ der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers
- 15:00 Plenum: Berichte und Diskussionen zu den Ergebnissen der Arbeitsgruppen
- 16:15 Information zum Netzwerk „Forum Kirchenmanagement“
- 16:30 Verabschiedung

Ihr Beitrag zur Arbeitsphase – Thesen zum Changelagement in Kirche

Ein Fachworkshop lebt von Beiträgen. Wir wollen uns in den Arbeitsgruppen zu Methoden, Instrumenten und Erfahrungen austauschen. Damit wir die Zeit im Workshop möglichst effizient nutzen können, bitten wir Sie, schon im Vorfeld Ihre Gedanken zu skizzieren und uns diese bis 15.09.2011 per Mail zukommen zu lassen.



Das IFIT wird die von Ihnen eingereichten Thesen und Impulse ausdrucken und auf Moderationswänden den Arbeitsgruppen als Diskussionsgrundlage zur Verfügung stellen.

max. 120 Zeichen pro Impuls/These (bitte AG angeben, ein bis drei Arbeitskarten pro Person)
bis: 15.09.2011 an Kirchenmanagement@web.de
Vielen Dank!

Tagungskostenbeitrag

Zur Deckung der Kosten für Material, Organisation, Verpflegung und Mittagsessen wird ein Tagungskosten-beitrag von 80 € erhoben. Auf Anfrage bei Dr. Alexander Stock sind Sonderregelungen möglich.

Anmeldung

Bitte melden Sie sich unter Nennung Ihrer Rechnungsadresse per eMail beim IFIT an.

Sie erhalten vom IFIT eine Anmeldebestätigung in Form einer Rechnung. Mit Überweisung des Rechnungsbetrags ist Ihre Anmeldung verbindlich.

Bitte geben Sie an, in welcher AG Sie mitarbeiten wollen und ob Sie vegetarische Kost wünschen.

Anmeldeschluss ist der 15. September 2011

IFIT – Institut für Fort- und Weiterbildung, Innovation und Transfer der Evangelischen Hochschule Nürnberg

Sekretariat Frau Christel Beck
Bärenschanzstraße 4, 90429 Nürnberg
Tel.: 09 11 / 27 253 - 711
Fax: 09 11 / 27 253 - 712
E-mail: christel.beck@evhn.de
Internet: www.evhn.de
Geschäftsführer Kurt Füglein

Ansprechpersonen

Für nähere inhaltliche Informationen, Anreisebeschreibungen etc. wenden Sie sich bitte an:
Kirchenmanagement@web.de

Dr. Alexander Stock
Tel.: 0176 / 46 55 1421

Dr. Claudia Pfrang
Tel.: 0176 / 38 09 63 63

Eine Internetplattform für Kircheninnovationen: geistreich.de

von Pastor Christoph Römhild

Kirche ist im Aufbruch. Überall entstehen spannende Projekte, überall denken Menschen darüber nach, wie sie einladender Gemeinde sein können. Sie denken darüber nach, was sie geistlich ausmacht, wo sie Anstrengungen aufgeben und wo sie Neues wagen können. Es soll nicht immer noch mehr gemacht werden, sondern das Wesentliche. Aber der Bekanntheitsgrad dieser Aufbrüche untereinander ist nicht sehr hoch. Die Gemeinden wissen nicht voneinander, sind vielleicht nicht einmal in der gleichen Landeskirche. So fehlt oft die Möglichkeit, sich mit Menschen auszutauschen, die an ähnlichen Projekten arbeiten. Hier setzt die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) mit ihrem Projekt einer Praxis-Plattform im Internet an: *geistreich* bietet die Möglichkeit, eigene Projekte bundesweit vorzustellen und sich von anderen inspirieren zu lassen. Sie finden geistreich unter www.geistreich.de im Internet.

Die Zielsetzung: Die Praxis-Plattform soll dazu dienen, Ehren- und Hauptamtliche zu entlasten und ihnen wieder mehr geistliche Konzentration zu ermöglichen. Das spiegelt auch der Name „geistreich“ wider. Die Plattform ist zu Pfingsten 2010 gestartet und es soll sichtbar werden, wie der Heilige Geist in der Kirche wirkt, mit welchen Gaben und Ideen er uns gesegnet hat. Nicht die Plattform selbst ist geistreich, sondern das, was von allen auf ihr getan und diskutiert wird. Mit der Zielsetzung von *geistreich*, neben dem Alltagswissen auch innovative Projekte und Personen darzustellen, zu vernetzen und ins Gespräch zu bringen, verbindet sich auch die weitere Kommunikation der Kirche im Netz in der Zukunft. Unsere Vision ist, dass *geistreich* nicht nur ein mächtiges gemeinsames Werkzeug, sondern auch Ausdruck und Motor eines Mentalitätswandels der Kirche ist. Dazu gehört eine stärkere Durchlässigkeit zwischen den Ebenen der Kirche, zwischen Ehren- und Hauptamtlichen und zwischen den Landeskirchen. Dazu gehört die Bereitschaft, ein Projekt nicht nur durchzuführen, sondern zu dokumentieren, zu reflektieren und anderen auf geistreich bundesweit zur Verfügung zu stellen und so zu teilen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich inspirieren und selbst anstoßen zu

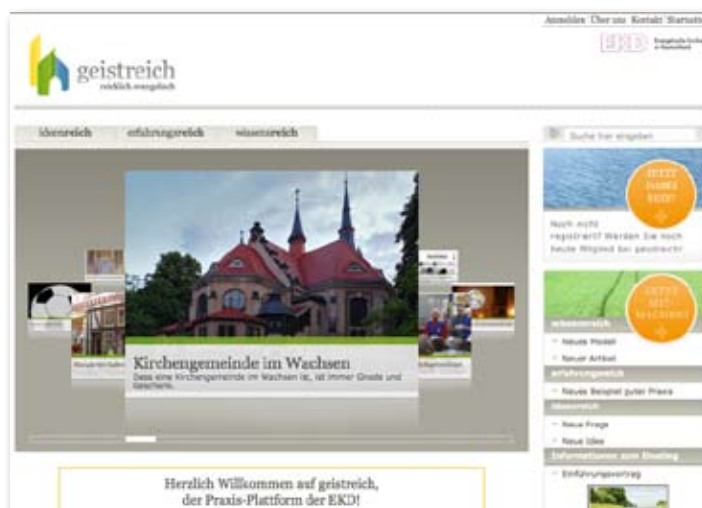
lassen. Das Einzelkämpfertum soll mehr und mehr fruchtbarer Zusammenarbeit und der Mitfreude an dem, was andere Gemeinden tun, weichen. Und vielleicht können wir dann gemeinsam lachen angesichts des Erreichten!

geistreich wirkt bundesweit: *Geistreich* ist bundesweit wirksam, alle Landeskirchen sind vertreten. Über die Filter werden die Projekte der jeweiligen Landeskirche dennoch als zur jeweiligen Landeskirche gehörig sichtbar. Eine Stärke der Plattform ist die Verbindung von Erfahrungswissen mit der Vernetzung von Aktiven. Bedeutsam ist auch, dass geistreich ein breites Spektrum abdeckt:

- Ehren- und Hauptamtliche,
- verschiedene Tätigkeitsfelder von Ehrenamtlichen (von Prädikanten bis zur Baugruppe),
- verschiedene Berufsfelder von Haupt- und Nebenamtlichen (Küsterwesen, Sekretariat, Organisten, Pfarramt...),
- verschiedene Ebenen der Kirche (Dienste und Werke, Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Sprengel, Landeskirchen, Kompetenzzentren, Auslandsgemeinden etc.),
- verschiedene Landeskirchen und
- verschiedene kirchliche Handlungsfelder (Gottesdienst, Kasualien, Energie- und Gebäudemanagement, Fundraising...).



CHRISTOPH
RÖMHILD



Dabei hat *geistreich* nicht nur die Ausnahmeprojekte, sondern auch Alltagswissen gesammelt. *Geistreich* ist gemeinsamer Wissensdienst der Landeskirchen und damit ein Service für die Landeskirchen und die Aktiven. Der Web 2.0-Ansatz erlaubt es, dass jede/r selbst Berichte anlegen und verfassen kann. Es kann auch gemeinsam an Artikeln und Modellen geschrieben werden. *Geistreich* wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds. So entstehen der Kirche bisher keine Kosten. *Geistreich* wird von der FernUniversität in Hagen, dem Institut für Wissensmedien und der EKD entwickelt.

Die Bereiche von *geistreich*: *Geistreich* als Praxis-Plattform zum Austausch kirchlichen Erfahrungswissens ist ein bundesweites Angebot der EKD für Haupt- und Ehrenamtliche im Raum der evangelischen Kirche, ihren großen Schatz an pfliffigen Ideen, gelungenen Projekten und praktischem Wissen mit anderen zu teilen. *Geistreich* bietet dazu drei Bereiche:

- *ideenreich* - Das Forum für Fragen und Ideen. Hier können Fragen gestellt, anderen geantwortet und gemeinsam Ideen entwickelt werden.
- *erfahrungsreich* - Die Sammlung von Beispielen guter Praxis. Berichte von anderen Praktikerinnen und Praktikern lesen und kommentieren oder eigene gelungene Projekte darstellen.
- *wissensreich* - Das Lexikon kirchlichen Erfahrungswissens. Gemeinsam mit anderen Autor/innen können Artikel geschrieben und Modelle entwickelt werden.



Über diese gemeinsame Entwicklung von Wissen und Projekten hinaus bietet *geistreich* zudem die Möglichkeit, Kontakte zu anderen Aktiven zu pflegen.

- *profilreich* - die Profile der Autorinnen und Autoren. Hier kann nach Personen gesucht werden, Profile anderer sind zu sehen, Nachrichten werden gesendet und man kann eine Kontaktliste anlegen.
- *beziehungsreich* - die Gruppen auf *geistreich*. Hier kann man nach Themen oder nach Region eine Gruppe mit Gleichgesinnten aufbauen, miteinander diskutieren oder Dokumente ablegen.

geistreich wird ständig weiter entwickelt: In dem Jahr seit Pfingsten 2010 hat sich viel getan.



Mittlerweile beteiligen sich schon über 2300 registrierte Nutzerinnen und Nutzer und täglich werden es mehr. Leserinnen und Leser gibt es ungleich mehr. 500 Beispiele guter Praxis und über 250 Lexikonartikel wurden veröffentlicht. Zwei Ausgaben der *geistreich*-Zeitung „Blütenlese“ sind erschienen. Fast jede Landeskirche hat eine Darstellung von *geistreich*-Projekten auf der eigenen Webseite. So ist *geistreich* zu einer gemeinsamen Wissenssammlung der Landeskirchen geworden. Zurzeit arbeiten wir an einem mobilen *geistreich*; es wird auf iPad und iPhone laufen und erlaubt es beispielsweise, von unterwegs Fotos von Projekten zu senden. Kommentare können dann nicht mehr nur als geschriebener Text verfasst, sondern auch direkt angesprochen werden. So werden die Diskussionen in *geistreich* noch persönlicher.

Innovative *geistreich*-Beispiele: Zahlreiche innovative Ansätze sind auf *geistreich* zu finden:

- Das Projekt „Sichtwechsel“ ist ein Programm, das es Pfarrern und Pfarrerinnen ermöglicht, im Rahmen einer Hospitation in einem Wirtschaftsunternehmen mehr Klarheit über die eigenen Führungsaufgaben zu entwickeln.
- Ein Mentoring bereitet Frauen auf Führungspositionen vor.
- In einer eigenen Gruppe können sich Interessierte, nach der kostenlosen Registrierung bei *geistreich*, zum Thema Kirchenmanagement austauschen:
<http://www.geistreich.de/gruppe/KM>

Geistreich ist ein innovatives Werkzeug, Aufbrüche kennen und verstehen zu lernen und miteinander ins Gespräch zu kommen.

Kontakt

Pastor Christoph Römhild
Kirchenamt der EKD
E-Mail: Christoph.Roemhild@ekd.de
<http://www.geistreich.de>

Weiterbildung Kirchenmanagement

rkz
Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz
Conférence centrale catholique romaine de Suisse
Conferenza centrale cattolica romana della Svizzera
Conferenza centrala catolica romana da la Svizra

Leitung



Dr. Hans Lichtsteiner
Direktor Weiterbildung VMI, Freiburg



Dr. Daniel Kosch
Generalsekretär der RKZ, Zürich

Basis-Lehrgang Kirchenmanagement



Basis-Lehrgang | Kirchenmanagement

Ziel

Der **Basis-Lehrgang Kirchenmanagement** vermittelt theoretische und praktische Kenntnisse eines modernen Managements, das an die Bedürfnisse der Kirche angepasst ist.

Ziel des Lehrgangs ist es

- die Teilnehmenden mit einem Managementmodell vertraut zu machen, das auf Nonprofit-Organisationen zugeschnitten ist
- die spezifischen Voraussetzungen kennen zu lernen und zu reflektieren, mit denen Führungskräfte in der katholischen Kirche in der Schweiz konfrontiert sind
- Instrumente und Methoden kennen zu lernen, welche dazu beitragen, die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen möglichst wirkungsvoll einzusetzen und damit einen Beitrag zu einer glaubwürdigen und zeitgemässen Kirche zu leisten
- Fragen der Organisation, der Planung oder der Begleitung von Veränderungsprozessen werden gleicher massen behandelt wie die bewusste Gestaltung von Austauschbeziehungen oder die Wahl und Ausgestaltung von Tätigkeitsfeldern
- Impulse von in der Kirche tätigen Fachpersonen, Reflexion der eigenen Führungserfahrungen, praktische Aufgaben zur Umsetzung im eigenen Tätigkeitsfeld und der Austausch unter den Teilnehmenden ermöglichen den Transfer in die eigene Organisation

Basis-Lehrgang | Kirchenmanagement

Teilnehmer/Veranstalter

Teilnehmende

Der Lehrgang richtet sich an Personen, die in kirchlichen oder staatskirchenrechtlichen Strukturen Führungsaufgaben wahrnehmen:

- haupt- oder teilamtliche Geschäftsführer und -führerinnen grosser Kirchgemeinden oder kantonalkirchlicher Organisationen
- Leiterinnen und Leiter von pfarreübergreifenden Seelsorgeteams in Pastoral- oder Seelsorgeräumen
- Präsidien oder Exekutivmitglieder staatskirchenrechtlicher Behörden in grossen Kirchgemeinden und kantonalkirchlichen Organisationen
- Leiterinnen und Leiter von kirchlichen Verbänden und Fachstellen mit mehreren Mitarbeitenden
- Personen, die auf regionaler Ebene Führungsverantwortung tragen

Veranstalter

Trägerin des Lehrgangs ist die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz. Die RKZ ist das Kompetenzzentrum der kantonalkirchlichen Organisationen für Staatskirchenrecht, Kirchenfinanzierung und Kirchenmanagement.

Das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg (VMI) liefert mit seinen Inputs zum Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) den konzeptionellen Rahmen der Veranstaltung.

Themen

Modul 1

- Braucht die Kirche Management?
- Einführung in das Management nach dem Freiberger Management-Modell für NPO
- Organisation und Planung in Management und Kirche
- Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen
- Change Management in Zeiten des Umbruchs von Gesellschaft und Kirche
- Projektmanagement als Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen

Modul 2

- Marketing in Nonprofit-Organisationen und in der Kirche
- Bezugsgruppen, Wesensmerkmale und Grundvollzüge der Kirche
- Prozess der Erarbeitung einer Positionierung
- Planung von konkreten Leistungen und Leistungskonzepten von Kirchgemeinden
- Kommunikation mit Bezugsgruppen im kirchlichen Kontext
- Dienstleistungsmarketing, Mitgliederpflege und Mitgliedergewinnung

Die beiden Module gehören zusammen und können nicht getrennt besucht werden.

rkz Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz
Conférence centrale catholique romaine de Suisse
Conferenza centrale cattolica romana della Svizzera
Conferenza centrala catolica romana da la Svizra

Weitere Informationen

Modul 1

BEGINN Donnerstag, 14. Oktober 2010, 10.15 Uhr
ENDE Samstag, 16. Oktober 2010, 12.00 Uhr
ORT Propstei Wislikofen (AG)
INFO www.kathaargau.ch/propstei-wislikofen

Modul 2

BEGINN Donnerstag, 27. Januar 2011, 10.15 Uhr
ENDE Samstag, 29. Januar 2011, 12.00 Uhr
ORT Hostellerie Schwarzsee (FR)
INFO www.hostellerieamschwarzsee.ch

Die Lage und das angenehme Ambiente der beiden Durchführungsorte schaffen ideale Voraussetzungen, um auch ausserhalb der Arbeitsphasen Gespräche zu führen und Erfahrungen auszutauschen.

Kosten

Die Kurskosten betragen CHF 1750.– pro Person. Hinzu kommen die Kosten für Unterkunft und Verpflegung von etwa CHF 650.–.

Basis-Lehrgang Kirchenmanagement



Wislikofen (Aargau)
Donnerstag 14. bis Samstag 16. Oktober 2010

Schwarzsee (Freiburg)
Donnerstag 27. bis Samstag 29. Januar 2011

Kompetenz in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz

VMI

RKZ | Hirschengraben 66 | 8001 Zürich | T 044 266 12 00
F 044 266 12 03 | rkz@kath.ch | www.rkz.ch

Organisationsentwicklung im Landeskirchenamt der EKM - „PRO fi L 2011“

von Dr. Klaus Ziller

Ende der neunziger Jahre nahmen Spitzenvertreter der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen und der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Thüringen Sondierungsgespräche über eine verstärkte Kooperation auf. Getrieben wurden sie zu diesem Schritt durch die absehbar ungünstigen Zukunftsprognosen zur Mitgliederentwicklung und zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit beider Landeskirchen. Zusammen genommen verlieren beide Kirchen seit 1992 jährlich ca. 22.000 Mitglieder durch Abwanderung, Überalterung und Kirchenaustritte.¹ Ende 2010 hatte die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland noch 860.000 Gemeindeglieder.

Die notwendige Bündelung der Kräfte – Evangelische Kirchen für Mitteldeutschland: Die zurückgehenden Potentiale erforderten eine Bündelung der Kräfte. Nach einem gut zehn Jahre dauernden Kooperations-, Föderations- und Vereinigungsprozess schlossen sich die beiden Kirchen Anfang 2009 zur „Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland“ zusammen. Unter dem Slogan „Wir geh’n zusammen – Evangelische Kirchen für Mitteldeutschland“ bekundeten sie die Absicht, „eine Evangelische Kirche für Mitteldeutschland“ zu werden. Die neue Kirche sollte nicht Selbstzweck sein, sondern in die Gesellschaft ausstrahlen und „sich daran messen lassen, ob und wie weit sie für andere da ist.“² Es ging also auch um eine Qualitätsoffensive. Für strukturelle Entscheidungen sollte nicht die lange oder gute Tradition eines Arbeitsfeldes oder einer Einrichtung ausschlaggebend sein, sondern deren Bedeutung für die Zukunft.

Von Kirchenleitung und Synoden wurden dem Vereinigungsprozess anspruchsvolle Ziele gesetzt: Die Gemeinden aus den unterschiedlichen Regionen sollten aufeinander zugehen, unterschiedliche Interessen in einem fairen Miteinander verhandelt und interne Machtkämpfe vermieden werden, Entscheidungsprozesse transparent gemacht und Probleme nicht „unter den Teppich gekehrt“ werden. Zugleich oder gerade dadurch sollte auch vermieden werden, dass die notwendigen Einsparungen zu einem Motivationsverlust führen. Potentiale der Zusammenarbeit sollten entdeckt und

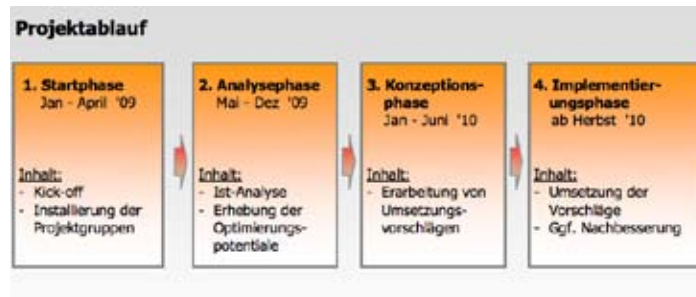
genutzt werden, und beide Seiten voneinander und miteinander lernen.³

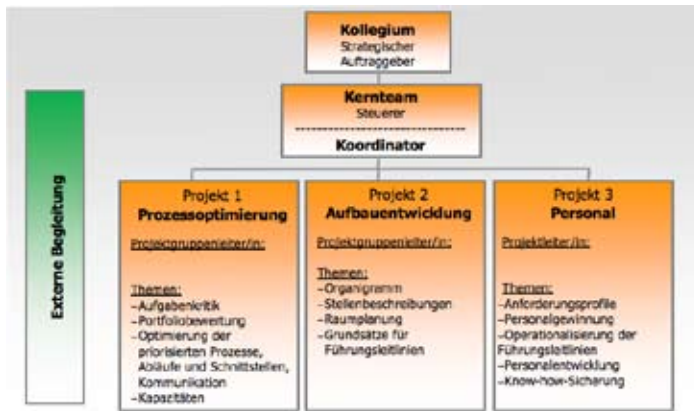
Während des Föderationsprozesses beschlossen die Synoden beider Landeskirchen auch die Bildung eines gemeinsamen Kirchenamtes, zunächst an den bisherigen Standorten Magdeburg und Eisenach. Schnell wurde jedoch deutlich, dass eine Kirchenverwaltung an zwei weit entfernten Standorten keine Dauerlösung sein konnte. Hoher Reise- und somit Zeitaufwand, eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten und unterschiedliche Verwaltungsabläufe schränkten die Leistungsfähigkeit ein und beanspruchten Führungskräfte und Mitarbeitende in hohem Maß. Erst der Beschluss der Landessynoden, zum 1. Januar 2009 eine gemeinsame Kirche mit einem Landeskirchenamt in Erfurt zu bilden, machte den Weg frei für eine gezielte Organisationsentwicklung. Zur Umsetzung dieses Vorhabens wurde im Februar 2009 das OE-Projekt „PRO fi L 2011“⁴ gestartet. Mit ihm sollten die Leistungsfähigkeit des Landeskirchenamtes und die Qualität seiner Dienstleistungen auch bei zurückgehenden personellen und finanziellen Mitteln⁵ gesichert werden. Entsprechende Empfehlungen sollten von einem durch das Leitungsgremium des Landeskirchenamtes („Kollegium“) eingesetztes Kernteam und drei Projektgruppen („Prozessoptimierung“, „Aufbauentwicklung“ und „Personal“) erarbeitet werden.

Auftrag, Projektablauf und -ziele: Der Auftrag an das „Kernteam“ als Steuerungsgruppe war es, bis Mitte 2010 eine Konzeption zur zukünftigen Arbeitsweise und zum organisatorischen Aufbau des Landeskirchenamtes zu erarbeiten. Die Führungsqualität sollte verbessert und das Er-



DR. KLAUS ZILLER





fahrungspotential von Mitarbeitenden, die das Landeskirchenamt verlassen, gesichert werden. Unterstützt wurde das Projekt durch eine externe Beraterfirma, die bereits Prozesse in der Zeit der Kirchenföderation begleitet hatte, sowie durch einen internen Projektkoordinator.

Im Lauf des Prozesses zeigte sich schnell, dass weder für das Landeskirchenamt noch für den OE-Prozess hinreichend konkrete Ziele vorlagen. So entstand im Kreis der oberen und mittleren Führungsebene ein Grundlagenpapier „Auftrag und Zielsetzung des Landeskirchenamtes“ in den Bereichen Steuerung, Beratung und Aufsicht. Außerdem wurden Ziele für den OE-Prozess beschrieben.⁶ Als besonders schwierig gestaltete sich die Klärung, welche Aufgaben das Landeskirchenamt in welcher Form zukünftig leisten kann und soll, welche gebündelt, delegiert oder schlichtweg nicht mehr geleistet werden können. Diese Aufgabenkritik stellte neben der Neujustierung des Organisationsaufbaus die größte Herausforderung dar und wurde praktisch nur ansatzweise bewältigt. Die Annahme der Berater, dass Arbeitsbereiche möglicherweise auf- oder abgegeben werden können, bestätigte sich nach der Datenanalyse und Interviews nicht. So wurde die Aufgabenkritik schließlich an die Dezernate und Fachreferate delegiert.

Kapazitätsanalyse und Interviews: Um dem Kollegium Empfehlungen zur Prozessoptimierung und zur zukünftigen Kapazitätsausstattung

in den einzelnen Bereichen geben zu können, sollten alle Mitarbeitenden ihre Kapazitätswerte in Form strukturierter Selbsteinschätzungen dokumentieren. In der Auswertung zeigten sich einige Auffälligkeiten:

- Der Auslastungsgrad der Mitarbeitenden ist hoch, teilweise extrem
- Der Anteil an führungsbezogenen Aufgaben ist gering
- Mit fast 40 % aller Kapazitäten liegt der Umfang von reinen Bearbeitungsaufgaben zu hoch
- Im Bereich Grundsatzaufgaben wurde mit ca. 10% ein geringer Wert angegeben.

Als mögliche Ursachen kommen hohes Schnittstellenaufkommen, Doppelarbeit und wenig effektive Prozesse in Betracht. Zudem stehen hohe Bearbeitungskapazitäten und mangelnde Personalführung in Korrelation zueinander. Als Lösung drängt sich eine deutlichere Trennung von operativer und strategischer Leitung bzw. Führung auf.

Ergänzend zur Kapazitätsanalyse führten die externen Berater etwa dreißig Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Ebenen. Erstaunlicherweise wurde die Dringlichkeit der Arbeitsaufträge der drei Projektgruppen durch die Kapazitätserhebung sowie durch die Interviews noch einmal eindrucksvoll deutlich. Die Interviewer identifizierten „Strategie und Steuerung“, „Führungsaufgaben“ sowie „Personal“ als vordringlich zu bearbeitende Kernthemen.

Die zukünftige Aufbauorganisation: Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung der Vorgaben der Strukturanpassung erarbeitete die Projektgruppe „Aufbauentwicklung“ die künftige Aufbauorganisation des Landeskirchenamtes. Gemeinsam mit der Projektgruppe „Prozessoptimierung“ wurden Empfehlungen zur Untersetzung des Organisationsaufbaus gegeben (zukünftiges Organigramm mit Stellen- und Geschäftsverteilungsplan). Der vom Kollegium beschlossene Rahmen führte zur Reduzierung von sechs auf fünf Dezernate und von 25 auf 17 Referate.

Als Support- und Querschnittsstelle ist im Präsidialdezernat ein neues Referat „Steuerung und Planung“ vorgesehen, das unterstützende Funktionen für das Kollegium und in dessen Auftrag auch für die Dezernate und Referate übernehmen soll. Sein Aufgabenspektrum umfasst u. a. die

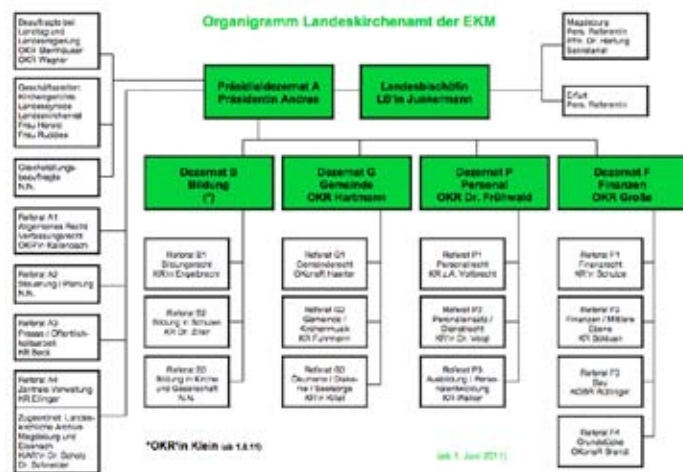
- Unterstützung des Kollegiums bei der Vorbereitung und Umsetzung strategischer Entscheidungen sowie bei der Evaluierung von Prozessen, Projekten und Kampagnen
- Steuerung der konzeptionellen, strukturellen und rechtlichen Weiterentwicklung der Arbeitsfelder des Landeskirchenamtes

- **Zielsetzung der Organisationsentwicklung** des Landeskirchenamtes ist es, eine effiziente und effektive Zusammenführung der beiden Standorte zu erreichen. Dabei sollen die Kernaufgaben des Landeskirchenamtes mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in einer hohen Qualität erfüllt werden. Dazu muss definiert und entschieden werden:
 1. Welche Aufgaben werden zukünftig vom Landeskirchenamt und in welchem Umfang wahrgenommen?
 2. Welche Aufgaben werden nicht mehr vom Landeskirchenamt wahrgenommen?
 3. Welche Aufgaben werden aus dem Landeskirchenamt ausgelagert?
- Mit Hilfe der Organisationsentwicklung sollen die Arbeitsfähigkeit des Landeskirchenamtes gesichert, die Akzeptanz seiner Arbeit gefördert und die Ziele der Strukturanpassung erreicht werden.
- Die übergeordnete Zielsetzung setzt sich aus folgenden Teilzielen/Aufgaben zusammen:
 - Entwicklung eines gemeinsamen Profils und einer gemeinsamen Identität („Wir sind ein Landeskirchenamt und ziehen an einem Strang“) als Grundlage für eine gemeinsame Organisationskultur,
 - Definition der Kernaufgaben und Verteilung auf die einzelnen Referate,
 - Schaffen von Synergien durch Aufgabenbündelung und -umverteilung,
 - Definition und Optimierung der Prozesse und Abläufe zur Verhinderung von Doppelarbeiten und zur Minimierung von Schnittstellenproblemen,
 - Festlegung der Kommunikations- und Informationswege.

- Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems, Berichtswesens, strategischen Controllings, Vorschlagswesens und Beschwerdemanagements
- Koordination der Prozessdokumentation
- Beratung dezernats- und referatsinterner sowie -übergreifender Projekte und Arbeitsgruppen; Bereitstellung von Know-how für die Umsetzung von Projekten

Die Wirksamkeit des Referats wird u. a. davon abhängen, ob es auch praktisch die notwendige Autorisierung erhält, die Steuerung von Prozessen zu beeinflussen. Da die Dezernate eine starke Eigen- dynamik aufweisen, besteht dort die Befürchtung, das Referat könne ihnen Kompetenzen beschneiden und der zusätzliche Abstimmungsbedarf würde zu einer Mehrbelastung führen. Zudem ist noch nicht absehbar, welchen Entscheidungsspielraum das neue Referat erhalten wird, ohne jeweils spezielle Beauftragung einholen zu müssen. Unumstritten ist, dass es die Federführung für die Prozessdokumentation übernehmen soll. Hier liegen Chancen zur Klärung von Abläufen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen. Durch eine bewusste und effektive Prozesssteuerung könnten die noch bestehenden und vielfach hinderlichen Versäulungen zu Gunsten stärkerer Vernetzungen aufgebrochen werden. Vordringlich ist jedoch, dass die Führungskräfte durch die Prozessklärungen die nötigen Freiräume bekommen, ihre Leitungsaufgaben (strategische und operative Steuerung) wahrzunehmen. Sowohl die Dezernenten als auch die Referatsleiter sind bisher noch zu stark in Bearbeitungsaufgaben involviert.

Erhöhung von Führungskompetenz als zentrales Thema: Zentrales Thema der Organisationsentwicklung des Landeskirchenamtes ist die Erhöhung der Führungskompetenz. Rückmeldungen aus den Interviews zeigten, dass Führung vermisst wird und das Vertrauen in die Hausleitung nicht besonders hoch ist. Die Mitarbeitenden äußerten den Eindruck, dass die Führungsebene noch nicht an einem Strang zieht. Zudem wird die Führungsqualität in den Dezernaten und Referaten als sehr unterschiedlich wahrgenommen. Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend wert geschätzt, u.a. auch, weil Vorschlagswesen und Fehlerkultur nicht entwickelt sind, das Vergütungssystem intransparent und nicht leistungsbezogen gestaltet ist und keine gezielte Laufbahnenwicklung stattfindet. Vielfach können sich nur diejenigen weiterentwickeln, die sich selbst darum kümmern. Dort, wo bereits eine Diskurskultur gepflegt wird und die Mitarbeitenden die notwendige Unterstützung erhalten, wird Führung als hilfreich erlebt. Dies ist jedoch noch nicht durchgängig der Fall. Das Thema bekommt zusätzliche Bedeutung, weil sich mit den Veränderungen in der Aufbauorganisation auch die



Führungsspanne in den Referaten vergrößert hat. Im Rahmen des OE-Projekts wurde eine Projektgruppe mit der Erarbeitung von Führungsleitlinien beauftragt. Sie sind inzwischen beschlossen. Nun kommt es darauf an, dass sie auch praktisch zum Maßstab für das Führungshandeln werden. Zukünftig muss den Führungskräften selbst noch stärker im Blick sein, dass Führung wesentlich die Kultur des Landeskirchenamtes prägen wird. Zur Unterstützung wurden von der Projektgruppe „Personal“ Anforderungsprofile für Dezernenten und Referatsleiter sowie Musterstellenbeschreibungen für die verschiedenen Funktionsebenen im Landeskirchenamt und für Leiter nachgeordneter Einrichtungen erarbeitet. Sie sollen die Grundlage für die individuelle Konkretisierung auf jeder Führungsebene und in jeder Führungsposition bilden. Aufgrund der starken fachlichen und strukturellen Ausdifferenzierung der Stellen wird sie vorrangig in den Dezernaten zu leisten sein. Das Referat Personalentwicklung ist beauftragt, bis zum ersten Quartal 2012 ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung vorzulegen, das auch einen Vorschlag für eine Potenzialanalyse für Dezernent/innen und Referatsleiter/innen beinhaltet.

Breite Beteiligung der Mitarbeitenden: Das Konzept des OE-Projekts sah eine breite Beteiligung von Mitarbeitenden aller Dezernate und unterschiedlicher Ebenen vor. Dies sowie die engagierte Mitwirkung der Beteiligten trug wesentlich zum Erfolg des Projekts bei. Die Beteiligten bekamen die Gelegenheit, Grundsatz- und Querschnittsthemen zu diskutieren und so ein vertieftes Verständnis für die Ziele und Aufgaben der Gesamtorganisation zu erlangen. Die hohe Komplexität des Projekts führte andererseits streckenweise zu Unübersichtlichkeit und zur Überforderung der Mitwirkenden. Hieraus ergaben sich besondere Herausforderungen für die Projektkoordination. Auch hinsichtlich der Rolle und der Einflussmöglichkeiten der externen Berater ergab sich immer wieder Steuerungs- und Klärungsbedarf.

Kommunikation und Akzeptanz: Als problematisch für die Akzeptanz des OE-Projekts stellte sich heraus, dass dem Thema Kommunikation und Transparenz zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Zwar informierte das Kernteam die Mitarbeitenden an beiden Standorten sowie die Hausleitung die Mitarbeitervertretungen regelmäßig über den Projektverlauf und die Zwischenergebnisse, doch wurden die Informationsveranstaltungen von den Mitarbeitenden als wenig hilfreich bewertet. Es gelang nicht optimal, den Mitarbeitenden zu vermitteln, worum es im OE-Prozess gehen soll und wohin sich die Organisation entwickeln will. Obwohl niemand um seinen Arbeitsplatz bangen musste und zwischen Mitarbeitervertretung und Hausleitung ein großzügiger Sozialplan für die Zeit nach dem Umzug an den gemeinsamen Standort ausgehandelt wurde, waren bei vielen Mitarbeitenden deutliche Skepsis (das Kollegium hat die fertigen Konzepte bereits in der Schublade) und Angst vor unvorhersehbaren Veränderungen durch den OE-Prozess spürbar. Erst als sie in Gesprächsrunden mit der Hausleitung und Vertretern des Kernteams nach ihrer Wahrnehmung befragt wurden, entstand ein gewisser Dialog; leider zu spät und mit zu geringer Beteiligung. Vor allem die Referatsleiter/innen bemängelten das Fehlen eines schlüssigen Kommunikationskonzepts. Diejenigen, die nicht im Kernteam oder in Projektgruppen mitarbeiteten, wurden insgesamt zu wenig in den Prozess eingebunden.

Als nicht ausreichend geglückt muss auch die Kommunikation mit den Leistungsnehmern des Landeskirchenamtes bewertet werden. Da die Kernthemen hauptsächlich nach innen gerichtet waren, kam die Außensicht der „Kunden“ nicht wirklich in den Blick. Nur einmal wurden in einer Beratung mit Superintendentinnen und Superintendenten Erwartungen an die Arbeit des Landeskirchenamtes sowie Fragen und Hinweise zu den Zielen und zur Gestaltung des OE-Prozesses erörtert. Zu einem geplanten Konsultationstag, bei dem weitere Zwischenergebnisse vorge-

stellt und die Erwartungen der Leistungsnehmer konkretisiert werden sollten, kam es jedoch nicht. Die stärkere Fokussierung auf die Außenperspektive hätte die bestehenden Selbstbilder relativieren und korrigieren sowie die Zielperspektiven schärfen können.

Das erste Resümee: Nachdem vom Kollegium alle wesentlichen Beschlüsse gefasst wurden, konnte das Kernteam dem Landeskirchenrat im Oktober 2010 einen abschließenden Bericht über die Ergebnisse des OE-Projekts vorlegen. Im Dezember wurde die Konzeptionsphase mit einer festlichen Abschlussveranstaltung abgeschlossen. Sehr erfreulich war die hohe Motivation aller am Projekt Beteiligten, die trotz großer Arbeitsbelastung engagiert mitwirkten. Die Mitwirkung am OE-Projekt hat allen Beteiligten viel abverlangt, zumal sie nicht von ihrem Tagesgeschäft entlastet werden konnten. Das Projekt hat praktisch keine Priorität vor der laufenden Arbeit erlangt. Da vor allem Leistungsträger zur Mitarbeit eingeladen und ausgewählt wurden, die ohnehin eine hohe Arbeitsbelastung hatten, blieben deren Möglichkeiten, sich einzubringen, begrenzt. Um so mehr ist ihr großes Engagement zu würdigen! Zur Abschlussveranstaltung wurde von den Projektbeteiligten ein erstes Resümee gezogen. Auf die Frage, was sie als persönlichen Ertrag mitnehmen, wurden u. a. genannt:

- Erfahrungen im prozessorientierten Arbeiten und dass ein solches Projekt mit vielen Beteiligten und mehreren Ebenen „laufen“ kann (viele Erfahrungen, Idee und Kompetenzen wurden aufgenommen; Hierarchie spielte nur eine untergeordnete Rolle)
- Interdisziplinäre Arbeit und Querschnittsdenken
- Erfahrungen im Projektmanagement
- Vertiefte Erkenntnisse zur Personalführung
- Eine differenziertere Sicht auf eigenes Leistungshandeln

Besonders wesentlich war die Rückmeldung, dass sich die Beteiligten nicht nur als Agierende in ihrem Arbeitsfeld, sondern als Persönlichkeit wahrgenommen fühlten. Im Projekt wuchs auch das Bewusstsein für die Bedeutung der internen Kommunikation. Hier konnten Möglichkeiten genutzt werden, auch Unangenehmes anzusprechen und Zielkonflikte zu lösen. Kritisch wurde angemerkt, dass

- die Ziele insgesamt zu unkonkret blieben (keine Klärung durch den Auftraggeber, welche Verhaltensänderungen am Ende erwartet werden und an welchen Kennziffern die Erfolgskriterien zu messen sind)
- Nicht an Visionen für die zukünftige Arbeit

Thema: Strategie und Planungsprozesse des LKA
 Prozess: Planungsprozess im LKA - Jahresplanung

Nr.	Prozessschritt	Aufgaben-träger	Ø Zeit	Anmerkungen (Z.B. Teilschritte, Qualitätsstandards, Formulare, weitere Dokumenten)
Allgemeines:				
- Bei der Planung sind die Ziele des LKA, das strategische Profil und die festgelegten Steuerungskonzepte (siehe Grundsatzpapier zu Planungs- und Steuerungsprozessen)				
- Der Planungsprozess erfolgt jährlich und wird durch ein Berichtswesen (Prozess Nr. ...) flankiert.				
- Auf Basis der Jahresplanung erfolgt die Gestaltung der Zielvereinbarungen (Prozess Nr. ...)				
1.	Vorbereitung der Planung - Gesamtperspektive LKA -	Referat Steuerung und Planung		<ul style="list-style-type: none"> • Soll/Ist-Vergleich für die zurückliegende Planungsperiode inkl. Abweichungsanalyse. • Vorschläge für neue Ranggrößen erarbeiten: Inhalte, Zielgrößen, Messmethoden • Berichtsstandard beachten* Termin: März des Vorjahres Schnittstelle: -
2.	Vorbereitung der Planung - Dezernatperspektive -	Dezernats- leitung und jeweilige Referats- leitenden		<ul style="list-style-type: none"> • Soll/Ist-Vergleich für die zurückliegende Planungsperiode inkl. Abweichungsanalyse. • Grobe Budgetplanung • Vorschläge für neue Ranggrößen erarbeiten: Inhalte, Zielgrößen, Aktivitäten, Projekte • Hinweis auf Schnittstellen mit anderen Bereichen • Berichtsstandard beachten Termin: März des Vorjahres Schnittstelle: Weitergabe an Ref.rat Steuerung und Planung

* siehe Arbeitspaket „Standardberichtswesen“

- des Landeskirchenamtes gearbeitet wurde (starke Orientierung am Ist-Stand)
- Der Prozess von vielen Mitarbeitenden als Top-Down-Prozess wahrgenommen wurde (Entscheidungskompetenz lag allein beim Collegium)
- Lange Zeit unklar blieb, ob der Prozess wirklich ergebnisoffen war
- Die Führungsleitlinien nicht ausreichend mit allen Mitarbeitenden beraten wurden
- Die Projektgruppen Arbeitsaufträge erhielten, die teilweise in die Fachreferate gehörten und dort in einigen Fällen bereits bearbeitet wurden
- In den Dezernaten bereits parallel dezernatsbezogene OE-Prozesse initiiert wurden
- Die Transparenz des Prozesses sowohl nach innen als auch nach außen über weite Strecken zu gering blieb.

Für weitere derartige Prozesse wurde angeregt, die Rollen der Gremien sowie die Verantwortung und Kompetenzen der Beteiligten bereits im Vorfeld zu klären, die Führungskräfte prozessbegleitend zu coachen sowie den Außenblick der Berater noch stärker als Spiegel zu nutzen.

Umsetzung der Beschlüsse als Gradmesser für den Erfolg: Gradmesser für den Erfolg des OE-Prozesses werden die Umsetzung der Projektbeschlüsse sowie deren nachhaltige Wirksamkeit sein. Dazu sollen in nächster Zeit Teamentwicklungen in allen Referaten begonnen werden, vordringlich in denjenigen mit erheblichen strukturellen und personellen Veränderungen. Für 2014 ist die Evaluation der Organisationsentwicklung geplant, um deren Wirksamkeit zu prüfen und notwendige Nachsteuerungen vornehmen zu können. Erfahrungen in der Nachsteuerung liegen aus dem OE-Projekt reichlich vor. Als mögliche Kriterien für die Evaluation nannten die Projektbeteiligten u.a.:

- Hat sich die neue Organisationsstruktur bewährt?
- Werden die erarbeiteten Grundlagen (Prozessbeschreibungen, Wissenstransfer etc.) umgesetzt?
- Wurden konkrete Schritte der Aufgabenkritik vollzogen?
- Sind die Führungsleitlinien akzeptiert und umgesetzt und wurden die Führungskräfte geschult?
- Wie werden Fehler als Lernfeld genutzt?
- Wie weit ist die Teambildung vorangekommen?
- Welche Rahmenbedingungen wurden geschaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Aufgaben selbstständig wahrzunehmen?
- Wie steht es mit der Personalentwicklung?

- Wird von den Kirchenkreisen, Gemeinden und Einrichtungen als Leistungsabnehmern eine stärkere Dienstleistungsorientierung und -qualität des Landeskirchenamtes wahrgenommen?

Der Same für eine neue Kultur: Mit dem OE-Projekt „PRO fi L 2011“ hat sich das Landeskirchenamt auf den Weg gemacht, sich von einer „Reparaturwerkstatt“ zu einem Team zu entwickeln, das ein neues Haus errichtet und mit Leben füllt. Das noch überwiegende Denken in Einzelmaßnahmen soll stärker ergänzt und wo nötig abgelöst werden durch die Orientierung auf langfristige und gemeinsame Perspektiven. Dabei wird die entscheidende Frage sein, welche Kultur zu entwickeln ist, um die angestrebten Veränderungen erreichen zu können.

Inzwischen konnte der neue gemeinsame Standort im Collegium Maius der alten Universität Erfurt bezogen und eingeweiht werden. Die äußeren Rahmenbedingungen sind günstig, nun verstärkt die innere Entwicklung voranzubringen. Der Samen für die neue Kultur ist gelegt. Bei guter Pflege durch Tatkraft und Behutsamkeit, einer guten Balance von Be- und Entschleunigung und dem nötigen Gottvertrauen wird er aufgehen.

Anmerkungen

1. ca. 5.000 Mitglieder durch Austritte, ca. 15.000 Mitglieder durch Tod p. a.; Taufen jährlich ca. 6.500 davon 1.500 Erwachsenentaufen
2. „Brief aus Halle“ der ersten gemeinsamen Tagung der ELKTH und EKKPS vom 04.-06.07.2003.
3. vgl. ebd.
4. „PRO fi L“ beinhaltet die Worte „PRO“ - „Profi“ - „Profil“
5. zwischen 2005 und 2012 ist eine Personalreduzierung um 35% zu realisieren
6. Referatsleiterkonferenz am 21. und 22.04.2009 in Bad Sulza

Kontakt

Kirchenrat Dr. Klaus Ziller,
Landeskirchenamt der EKM
www.ekmd.de
Klaus.Ziller@ekmd.de

Vorschau

Kirchliches Management –
gelegen oder ungelegen
Dr. Pius Bischofsberger

Prozessmanagement in Kirche
Dr. Richard Götz

Ehrenamtsmanagement
*Prof. Dr. Jürgen Kegelmann/
Dr. Alexander Stock*

Bericht vom Fachworkshop
Kirchenmanagement 2011
*Dr. Claudia Pfrang/
Dr. Alexander Stock*

Kennzahlen im Spendenwesen
Udo Schnieders

Impressum

Herausgeber:
Netzwerk „Forum Kirchenmanagement“

Schriftleitung (ViSdP):
Dr. Claudia Pfrang, Dr. Alexander Stock

Beirat des Online-Magazins:
Kirchenrat Dr. Koch,
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern;
Direktor Dr. Gundo Lames,
Bistum Trier

Redaktionsteam:
Dr. Claudia Pfrang, Stefan Kunkel,
Michael Säger, Markus Seeger,
Dr. Alexander Stock, Verena Unger

Layout und Satz:
Stefan Kunkel

Kontaktadresse:
Kirchenmanagement@web.de

„Forum Kirchenmanagement“
c/o Dr. Alexander Stock
Thomas-Mann-Str.47
90471 Nürnberg

Hinweise
Die Links, die in diesem Newsletter auf externe Internetauftritte verweisen, wurden geprüft. Für die Inhalte der verlinkten Seiten übernehmen wir jedoch keine Verantwortung und Haftung, sie unterliegen dem jeweiligen Betreiber der verlinkten Seite. Hiermit distanzieren wir uns ausdrücklich von den Inhalten der verlinkten Seiten.

Vervielfältigungen jedweder Art (auch in Auszügen) sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.