

# Denkmodelle

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 - 1985

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Neue Ideen durch neue Standpunkte
2. Kirchenformeln
  - 2.1. Vertrauen contra Planung?
  - 2.2. Einheit contra Vielfalt ?
  - 2.3. Gemeinschaft contra Organisation ?
  - 2.4. Erfolglosigkeit contra Erfolgskontrolle ?
  - 2.5. Umfassender Anspruch contra Selbstbeschränkung?
  - 2.6. Zusammenfassung
3. Die Killerphrase
4. Strategie und Taktik
5. Routine und Projekt
6. Kostenbewußtsein
7. K. Steinbuch zum Thema »Denkmodelle«
8. Null-Basis-Denken
9. Zusammenfassung
10. Auf die Sicht, auf den Blickwinkel kommt es an!
11. Literaturhinweise

## 1. Einleitung: Neue Ideen durch neue Standpunkte

Management ist zunächst immer zuerst eine Denkform und dann als Folge ein Handlungsmuster. Gegenüber dem Denkmodell Management setzen sich andere - geistliche oder kirchliche o. a. - Denkmodelle zur Wehr. Das ist ein normaler Vorgang, der auch andernorts anzutreffen ist. Das Denksystem Bildungswesen/Ausbildung/Wissenschaft wehrt sich auch gegen das Denkmodell Bedarf/Markt/Ökonomie (Marktmodell). Es gibt jedoch zahlreiche Bereiche, wo zwei oder mehr Denkmodelle einander ergänzen bzw. ergänzt haben. Z. B. Naturwissenschaft/Medizin und Psychologie zur psychosomatischen Betrachtungsweise menschlicher Krankheiten. Macht- und Einflußfragen spielen auch in kirchlich-christlichen Denkmodellen seit Beginn der Kirchengeschichte eine erhebliche Rolle, obwohl doch nach Lehre, Leben und Wirkungen des Herrn der Kirche machtfreie Brüderlichkeit die verheißungsvollste Lebensform ist.

Es gehört offenbar zum Wesen des Menschen, nicht gleichzeitig in mehreren Denkmodellen leben oder arbeiten zu können. Deshalb entschließen sich viele zu einem Haupt-Denkmodell. Dieses Handwörterbuch bietet die Möglichkeit, die kirchliche und gemeindliche Pfarramtswirklichkeit von der „Denkart“ Management zu betrachten. Trotzdem können wir von den theologischen Denkstrukturen nicht so ohne weiteres absehen. Das soll im ersten Abschnitt gezeigt werden. Es soll also deutlich werden, daß sich Elemente der kirchlich-theologischen Denkmodelle durchaus mit Elementen der Management-Denkmodelle

verbinden lassen, so daß der Pfarrer gleichzeitig vom Standpunkt Theologie und vom Standpunkt Management aus denken und arbeiten kann. Der Nutzen eines solchen »doppelten« Standpunktes liegt in den Möglichkeiten,

- Schwachstellen pfarramtlichen Denkens rascher und sicherer zu erkennen und zu beheben
- Chancen pfarramtlicher Dienste rascher und sicherer zu erkennen und auszunutzen
- innerkirchliches Leben, besonders im menschlichen Umgang der Mitarbeiter untereinander im Sinne christlicher Handlungsmuster zu verbessern
- pragmatische Handlungsmöglichkeiten zu verstärken - ohne den Verlust theoretischer (theologischer) Frage-Fähigkeit

Es hatte bisher den Anschein, als ob das Denkmodell Theologie oder Kirche einheitlich sei. Das ist aber nicht der Fall, wie jüngste Anleihen aus anderen Humanwissenschaften z. B. Soziologie, Psychotherapie, Pädagogik u. a. zeigen. Ebenso uneinheitlich ist auch das Denkmodell Management, so daß hier eine für die Gemeindepraxis geeignete Auswahl angezeigt ist. Selbstverständlich kann und will dieses Stichwort nicht alle Denkmodelle des Pfarramts aufzählen oder beschreiben, sondern es soll in Begriff und Wirkung des »Denkmodells« eingeführt werden. Die Beispiele hierfür stammen aus Management-Seminaren mit Pfarrern und anderen kirchlichen Angestellten, welche indirekt die Auswahl bestimmt haben. So ist dieser Artikel als »Anrege-Artikel« zu verstehen, mit dessen Hilfe zur Prüfung anderer eigener Denkmodelle eingeladen wird. Der nun folgende erste Abschnitt versucht theologisches Denken abgekürzt mit Management-Denken (ebenfalls abgekürzt) in Beziehung zu setzen, um zu zeigen, wie sich beides nicht ausschließen muß, sondern ergänzen könnte.

## 2. Kirchenformeln

In den kirchlichen Denkmustern finden sich Gegensätze, die keine sind. Die Theorie des kirchlichen Handelns muß die folgenden Scheinwidersprüche auflösen. Hier zunächst eine Kurzfassung von Formeln, welche oft irrtümlich als Gegensätze gedacht werden<sup>1</sup>.

Vertrauen in den Herrn der Kirche	- statt (?) technokratischer Planung
verwaltete Einheit der Kirche	- statt (?) autonomer Vielfalt
christlich geprägte Gemeinschaft	- statt (?) Organisation
Leiden an »Erfolglosigkeit«	- statt (?) präziser Erfolgskontrolle
umfassender Anspruch	- statt (?) rationeller Selbstbeschränkung

### 2.1. Vertrauen contra Planung?

Gott ist der Herr der Kirche. Auf ihn darf die Kirche vertrauen. Das gilt im Blick auf die Zukunft, um die sich die Kirche nicht sorgen soll.<sup>2</sup> Denn das Gottesreich wächst ohne unser Zutun, sozusagen »von selbst«.<sup>3</sup> Insofern ist die Kirche eine glaubende Kirche. Die Kirche wartet auf den Kommenden, sie ist die Gemeinde der Endzeit. Diese Erwartung ist in der hoffenden Kirche nach vorwärts gerichtet: »Der Blick auf die Zukunft hält die Kirche in Bewegung«.<sup>4</sup> Aber auch von rückwärts her ist ihre Zuversicht orientiert: Die Kirche weiß um das Einst der Gegenwart des Auferstandenen.<sup>5</sup>

Die Kirche lebt allein aus der Gnade Gottes. »Sie ist nach Paulus eine von

<sup>1</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf D. v. Heymann, Kirche - Schulen - Internate Göttingen 1971 S. 105 -115

<sup>2</sup> Vgl. CA VII »... ecclesia perpetua mansura sit«; die deutsche Übersetzung verstärkt das noch: »... daß alle Zeit müsse eine ... Kirche sein und bleiben.« in: BKS S. 6L

<sup>3</sup> Mk 4, 26 ff, Gleichnis von der selbstwachsenden Saat

<sup>4</sup> Vgl. die Zukunft der Kirche und die Zukunft der Welt, Synode der EKD 1968, München 1968, S. 15

<sup>5</sup> Vgl. G. Bornkamm, Jesus, Stuttgart<sup>2</sup> 1957, S. 172

Gott in Gang gesetzte und von seinem Geist ausgerichtete Bewegung«.<sup>6</sup> Sie ist Kirche im vertrauenden Sprachgeschehen. In der Kirche geht es um nichts anderes als um »das Aufgebot des Glaubens«.<sup>7</sup> Ohne Vertrauen kann Kirche nicht leben und darf es nicht.

**Aber:** Die Planung steht nicht im Widerspruch zum Auftrag der Kirche und zu dem Denkmodell-Element »Vertrauen«. Paulus hatte auch Reiseziele. Die Gleichnisse vom Turmbauen und Kriegführen<sup>8</sup> sind nicht nur Abschreckungsworte und Ruf zur Selbstprüfung,<sup>9</sup> sondern Aufforderung zur Festlegung von Zielen und Planung ihrer Verwirklichung.

Der Glaube sieht nicht nur »den Superlativ der göttlichen Vollendung«, sondern auch den »Komparativ des Fortschritts«.<sup>10</sup> Er darf die Zukunft in Planspielen antizipieren. Er muß das Risiko der Berechnung und der Verfahrensanalyse eingehen. Die meisten Einwände gegen die Planung beruhen auf Erfahrungen mit Fehlformen der Planung.

Die Vorstellung vom vertrauenden Pfarrer und die Vorstellung vom planenden Pfarrer ergänzen einander: Der Pfarrer denkt **und** Gott lenkt (nicht: "...**aber** ...").

## 2.2. Einheit contra Vielfalt?

Die Kirche verwaltet die Gnadengaben Gottes.<sup>11</sup> Selbst von der Schlaueit eines unredlichen Haushalters kann man lernen.<sup>12</sup> Von den Verwaltern erwartet man Treue.<sup>13</sup> Der Kirche sind wie im Gleichnis<sup>14</sup> Kapitalien<sup>15</sup> anvertraut; die Wiederkunft des Herrn wird sich verzögern, inzwischen gilt

<sup>6</sup> Vgl. G. Bornkamm, Paulus, Stuttgart 1969, S. 184

<sup>7</sup> G. Ebeling, Das Wesen des christlichen Glaubens, Tübingen 1959, S. 193 f

<sup>8</sup> Lk 14,28-32

<sup>9</sup> J.Jeremias, Die Gleichnisse Jesu, Göttingen 4. Aufl. 1956, S. 166

<sup>10</sup> E. Lange, Die verbesserliche Welt, Stuttgart 1968, S. 66 f

<sup>11</sup> CA VII »... recte administrantur sacramenta« in: BKS S. 61

<sup>12</sup> Lk 16, 1 - 8, vgl. R, Bultmann, Geschichte der Synoptischen Tradition, Göttingen, 3. Aufl. 1957

<sup>13</sup> 1. K. 4, 2

<sup>14</sup> Mt 25,14 - 30

<sup>15</sup> Die klassischen Kapitalien "Geld, Boden, Personal" lassen sich durch "Zeit" ergänzen.

es, sich durch rechte Verwaltung der Güter Gottes zu bewähren.<sup>16</sup> So verwaltet die Kirche die Einnahmen aus der Kirchen-Steuer (Haushaltspläne der Kirchenverwaltungen) und auch das teuer, werthe Wort<sup>17</sup> und die Sakramente.<sup>18</sup>

Sichtbare Zeichen der Administration sind Verwaltungsbezirke und Verwaltungsvollmachten (Kompetenzen); so ist die Kirche zugleich verwaltete Kirche. Dem entspricht die Ämterhierarchie.

Alle Gemeinden stehen in der Einheit der Kirche Jesu Christi. Ihre Einheit ist Hoffnung und Inhalt des Glaubens. Sie aufzugeben würde in unchristliches Konventikeltum führen. So arbeiten katholische und evangelische Pfarrämter zusammen, wo immer es geht.

**Aber:** Die relative Autonomie der Einzelgemeinde steht nicht im Widerspruch zur Einheit der Kirche. In ihrem praktischen Wirken darf die Kirche ihre Einheit<sup>19</sup> aufgeben. Durch Spezialisierung der kirchlichen Mitarbeiter und durch die Verschiedenheit kirchlicher Projekte wurde die Einheit und Übersichtlichkeit der Kirche mehr und mehr aufgelöst. Diese Entwicklung wird weiter fortschreiten. Die zahlreichen Überlegungen zur Neuordnung der kirchlichen Funktionen (Strukturplanung) zielen noch immer auf Ordnungsprinzipien im Blick auf die Gesamtkirche. Bei starker Differenzierung kirchlicher Aktivitäten ergibt sich aber nur eine Schein-Übersichtlichkeit, für die kein Mensch die notwendigen Informations-Speicherfähigkeiten besitzt. Die vielfachen Einzelfunktionen kirchlicher Arbeit können nur zentrale Forschungs- und d. h. Planungsinstitute überblicken. Solche Institute unterstützen die Kirchenleitungsorgane und Gemeinden dann in Entscheidungsprozessen, aber nur wenn eine abgegrenzte und abgrenzbare Aufgabenstellung gewährleistet ist und ihnen alle wichtigen Informationen zufließen.

<sup>16</sup> J. Jeremias, Die Gleichnisse Jesu, Göttingen 1956, S. 50 - 55

<sup>17</sup> 1. Tim 1, 15

<sup>18</sup> Vgl. CA VII) ...satis est consentire...de administratione sacramentorum«, vgl. Apologie Artikel VII, in: BKS S. 234

<sup>19</sup> F. Barth, Sechs Fragen nach der Einheit der ev. Christen in Deutschland, Dt. Pflb. Januar 1970, S.1 ff

In ihrem Bekenntnis muß die Kirche die Einheit erbitten.

Wenn die Gesamtkirche die Autonomie der kirchlichen Einzelaktivitäten fördert, vergleichbar der zentralen Unternehmensleitung im Blick auf Zweigwerke oder Zweigniederlassungen, entgeht sie den Gefahren der Gesundschumpfungsideologie, also jener wirklichkeitsfremden Vorstellung, die Kirche müsse und könne besser als Mitgliederkirche oder Vereinskirche leben, in der dann nur die aktiven Christen vereint seien, was viel besser als die Volkskirche sei.

Bei der verwirrenden Unübersichtlichkeit der heutigen theologischen Diskussion mag sich die Kirche mit ihrem Gebet getrost an die »zentrale Unternehmensleitung« wenden. Der Garant der Einheit der Kirche war bisher ohnehin nicht Pfarramt oder Kirchenleitung, sondern der auferstandene Christus.

So werden nicht nur die Einzelaktivitäten innerhalb einer Pfarrgemeinde mit Hilfe eines »Pastoralplanes« integriert, sondern die einzelnen Pfarrgemeinden können darauf vertrauen, durch den Herrn der Kirche und seine Handlanger (Manager) »zusammengehalten« zu werden. Der »Druck« dürfte aber mit der nächsten Priestergeneration so stark werden, daß Rom zur Rettung der Einheit mehr Vielfalt zulassen muß.«<sup>20</sup>

### **2.3. Gemeinschaft contra Organisation?**

Die Gemeinde ist der Leib Christi,<sup>21</sup> ein einheitlicher und doch vielfach gegliederter Organismus; jedes Glied hat seine Funktion für das Ganze.<sup>22</sup> Christus ist gegenwärtig in dieser Gemeinschaft, die mit keiner irdischen Gemeinschaft sonst zu vergleichen ist.<sup>23</sup> Sichtbar wird diese Gemeinschaft im

---

<sup>20</sup> H. Oswald, Auf Johannes Paul I. wartet eine Fülle von Problemen, Badische Zeitung v. 29. August 1978/Nr. 198 S. 3. vgl. auch S. 4: »Weltkirchenrat berät über die Einheit der Kirche«

<sup>21</sup> 1. K 12,14 ff

<sup>22</sup> G. Bornkamm, Paulus, Urban Bücher 119, Stuttgart 1969, S. 201 f; R 12, 5

<sup>23</sup> Vgl. G. Bornkamm, ebenda

Gottesdienst<sup>24</sup> und besonders in den Sakramenten, wo sich die Gemeinde zu einem »höchst konkreten irdischen Miteinander in der Bruderschaft<sup>25</sup>« zusammenfindet. Die Kirche ist eine Gemeinschaft des Glaubens und des Heiligen Geistes.<sup>25</sup> Insofern ist sie keine Organisation.<sup>26</sup> Die historisch gewachsenen Kirchen sind Institutionen geworden, dürfen aber mit der Christusgemeinde nicht immer identifiziert werden. Die wahre Ekklesia ist Personengemeinschaft,<sup>27</sup> sie ist die Gemeinde der Wartenden, »die sich die geplante und gewünschte Zukunft aus der Hand schlagen lassen und doch weiter warten«.<sup>28</sup> Wie breit der Bedeutungsinhalt des Begriffs Gemeinschaft gestreut ist, zeigen die entsprechenden Ausdrücke aus der lateinischen Kirchensprache: *communio*, *unio*, *communitas*, *communicatio* mit verschiedenen Attributen (*ecclesialis*, *in sacris*, *sacramentalis*, *in spiritualibus* u. a.).<sup>29</sup>

Gemeinschaft schafft und prägt nur scheinbar ein Bewußtsein, das dem organisierten Pfarramt, der »Gemeinde als Organisation« widerspricht. Organisationen sind zweckorientiert und haben spezifische Ziele. Das gilt auch für die Kirche. Sie hat Ziele, die ihr von ihrem Herrn gesetzt wurden: Verkündigung des Evangeliums, das doppelte Liebesgebot, Lob und Anbetung u. a. Diese Ziele sind in Teilziele und Aktionsprogramme umzuformen. Dann ist zu prüfen, welche Organisationsformen welchen einzelnen Unterzielen dienen können.

Im Organismus regeln sich die Funktionen der einzelnen Glieder »von selbst«. Teilaufgaben mit Unterzielen ergeben sich dort für die Glieder »von selbst«. Anders ist das in der Organisation. Hier herrschen zwar auch

<sup>24</sup> Vgl. G. Bornkamm, Paulus, S. 193 - 200

<sup>25</sup> Vgl. G. Bornkamm, Paulus, S. 200 ähnl. H. Ott, Was ist systematische Theologie? in: Zeitschrift für Theologie und Kirche, Beiheft 2, 1961, S. 39. ähnl. E. Käsemann, Der Ruf der Freiheit, Tübingen 1968, S. 124

<sup>26</sup> E. Brunner, Das Mißverständnis der Kirche, Zürich 1951, S. 13

<sup>27</sup> E. Brunner, ebenda, S. 17 - 21, 84, 89

<sup>28</sup> D. Sölle, Die Wahrheit ist konkret, Olten/Freiburg i. Br. 1967, S. 45. Vgl. zum Begriff »Gemeinschaft« die Wort- und Begriffsgeschichte in: A. Vierkandt, Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1931 (Th. Geiger, Artikel: Gemeinschaft, S. 90 - 103)

<sup>29</sup> Vgl. J. Grünwald, Kirchliche Gemeinschaft (Ein Beitrag zur Theologie des römischen Ökumenismus) in: Materialdienst des Konfessionskundlichen Instituts, Bensheim 20/4, Juli/Aug. 1969, S. 65 - 70



Rollen(-vorstellungen), aber sie sind veränderbar und organisierbar.

Die Kirche besteht aus »Mitarbeitern« Gottes. Diese Mitarbeit ist keine Miterlösungstätigkeit des Menschen (Synergismus), Teil- und Unterziele der Kirche festzulegen oder Organisationsformen zu prüfen, ist nicht dasselbe wie: sich selbst erlösen wollen.

Im Organismus-Denken ist das Bild vom Leib vorgegeben. Wenn sich eine Gemeinde stärker als Organisation versteht, geraten die eben exemplarisch genannten Vorstellungen (Formeln) zum Thema Kirche als Gemeinschaft in Bewegung. Eine ideologische Gefährdung, nämlich die Starre, könnte überwunden werden. Formeln können kritisiert, d. h. abgewogen und ergänzt, vielleicht sogar ersetzt werden. Neue Bilder von verschiedenartigen »Leibern« entstehen. Die Kirche versteht sich nicht mehr nur als Leib, in dem alles nach einem geheimen Code<sup>30</sup> von selbst wächst, sondern als Organisation, als Betrieb, in dem die Christen das Evangelium »produzieren« im Sinne von vorwärts führen, nicht selbst hervorbringen, auch nicht bloß vorführen, sondern eher im Sinne von reproduzieren, d. h. vervielfältigen, wie es im Gleichnis von einem treuen Haushälter erwartet wird. So können die geheimen oder unbewußten Denkmuster proklamiert, d. h. veröffentlicht, offenkundig gemacht werden.

»Gemeinschaft« betont die Gabe Gottes; Organisation betont die Aktion Gottes durch Menschen. - Im Pfarramt sind das die beiden richtigen (!) Seiten derselben »Sache Gemeinde«.

## **2.4. Erfolglosigkeit contra Erfolgskontrolle ?**

Kirche versteht sich recht als leidende Kirche. Ein Christ kann auch an seiner Kirche leiden, obwohl und weil er sie liebt. Die Glieder am Leibe Christi erleiden

---

<sup>30</sup> Vgl. zu Wachstums-coden und ihrer Erkenntnis in der Molekular-Biologie *F. Vester/G. Henschel* in einer Sendung im Deutschen Fernsehen am 5. 4. 1970 (Radio Bremen) unter dem Titel »Krebs und Zelle« (im Text zum Film S. 4 - 6 u. ö.).

Schmerz.<sup>31</sup> Sie leiden unter der Erfolglosigkeit ihres Tuns; sie erreichen selten das Ziel.<sup>32</sup> In Angst und Verfolgung ist die Kirche aber an ihren Herrn gebunden,<sup>33</sup> der sie nicht verläßt.<sup>34</sup> Zum Christenstand gehört direkt Verfolgung.<sup>33</sup> Aber die Kirche darf trotzdem guten Mutes,<sup>35</sup> im Leiden sogar fröhlich sein<sup>36</sup>, denn die Verfolgung führt zu Seligkeit.<sup>37</sup> Das Leiden kennzeichnet den irdischen Weg der Kirche<sup>38</sup>: »Der Weg des Leidens bleibt ihr nicht erspart...<sup>38</sup>«. Aber Christus ist ihre Hoffnung und »treibt uns mit allen unseren notwendigen Anstrengungen in das demütige Gebet...<sup>39</sup>«. Die Kirche zerbricht immer wieder an dem, was sie selbst verkündigt; es gehört zum Leben der Kirche, daß sie an dem stirbt, wovon sie lebt<sup>39</sup>, so versagt sie immer an dem, was sie will und auf den sie vertraut. Demgegenüber können nur Gebet und Buße helfen. Aber die Art, wie in der Kirche für die Kirche gebetet wird, muß ernstlich durchdacht werden.<sup>40</sup>

**Erfolglosigkeit<sup>41</sup> ist nicht Schicksal, sondern Glaubensaufgabe. Wie die ärztliche** Diagnose erst zeigt, woran ein Mensch leidet, so macht erst die Erfolgskontrolle deutlich, woran Pfarrer und Gemeinde leiden und vielleicht sogar leiden sollen, wo z. B. die eigene Schuld liegt, warum Neid und Feindschaft das Gemeindeleben bedrohen.

Die Kirche bietet Lebenshilfen. Sie hilft Sinnfragen stellen und verkündigt Lösungen. Inwieweit ihr Angebot wahrgenommen wird, prüft sie - abgesehen von Jahresstatistiken - bisher nicht. Erfolglosigkeit gehöre zum Leiden der Kirche, sagt die vierte Formel. Wie hoch der Grad der Aneignung von Lebenshilfen zu veranschlagen ist, kann in einer pluralistischen Industriegesellschaft im großen

---

<sup>31</sup> 1. K 12, 26

<sup>32</sup> Phil. 3, 14

<sup>33</sup> R 8, 35

<sup>34</sup> 2. K. 4, 9

<sup>35</sup> 2. K. 12, 10

<sup>36</sup> 2. K 6, 10

<sup>37</sup> Mt 5, 10 - 12

<sup>38</sup> Vgl. Schwabacher Artikel 12: Solche Kirche ist nit ander dann die Glaubigen an Christo, welche. . . darüber verfolgt und gemartert werden in der Welt«. BKS S. 61. Vgl. Apologie Artikel VII, Es »wird die . . . Kirche oft so gar unterdrückt . . .«. BKS S. 235

<sup>39</sup> K. Barth, Römerbrief, Zürich 1954, S. 324 - 327

<sup>40</sup> W. Jannasch, Kirche, Praktisch-Theologisch, in: RGG<sup>3</sup>, Tübingen 1959 Bd. III, Spalte 1320

<sup>41</sup> Vgl. Arbeitsziele

nicht gemessen werden. Z. B. ist eine Erfolgsmessung<sup>42</sup> nach einem Gottesdienst nicht ohne weiteres durchführbar. Die kirchlichen Mitarbeiter und Institutionen lassen sich von der ersten Formel trösten: »Kirche ist vertrauende Kirche«. Vertrauen schlägt aber bald in (Schein-) Sicherheit um. Das gilt um so mehr, je stärker die Kirche die Normen ihres Wirkens nur der Vergangenheit entnimmt.

Wenn aber die Frage nach dem, »was wir wollen und was unter uns gelten soll<sup>43</sup>« mit geplanten Experimenten im kleinen angegangen wird, dann ist Erfolgskontrolle notwendig und dringend. Das überschaubare Versuchsmodell wird zum Maßstab großräumiger Unternehmungen der Kirche. Fehlerquellen können zuvor erkannt und in ihren Wirkungen begrenzt werden. Das wissenschaftliche Instrumentarium der Erfolgsmessung ist teilweise vorhanden. Es wurde aber von der Kirche aus den genannten theologischen Formelgründen nicht verwendet. Teilweise sind von der Forschung noch Methoden zu entwickeln, die den besonderen Zielen und Umständen kirchlicher Vorhaben angemessen sind.

Hinzunehmende oder einfach hingenommene Erfolglosigkeit kann nicht an die Stelle der Erfolgskontrolle treten. Dort, wo ein Pfarrer keinen »Erfolg« hat, kann er nicht sagen, es war schon immer so (denn nichts muß automatisch so bleiben, wie es ist).

## **2.5. Umfassender Anspruch contra Selbstbeschränkung ?**

Die Kirche, ihre Botschaft und ihr Dienst sind für alle da. Die Kirche ist beauftragt, das Evangelium aller Welt zu verkündigen.<sup>44</sup> Die Kraft des Evangeliums will alle selig machen.<sup>45</sup> Im Gleichnis vom großen Abendmahl

---

<sup>42</sup> Vg. Erfolgskontrolle

<sup>43</sup> D. Stoodt, Die gesellschaftliche Funktion des Religionsunterrichts, in: Der Evangelische Erzieher 21. Jg. 1969, H 2, S. 49 - 61

<sup>44</sup> Mt. 28,19

<sup>45</sup> R 1,18

haben wir uns die Situation der missionierenden Urkirche vorzustellen.<sup>46</sup> Die Galater werden ermahnt, Gutes zu tun an jedermann.<sup>47</sup> Wie Jesus für alle gestorben ist<sup>48</sup> und die heilsame Gnade Gottes allen Menschen erschienen ist,<sup>49</sup> so ist die Kirche allen zum Dienst verpflichtet.<sup>50</sup> So darf die Kirche nicht auswählen und einige Menschen aus ihrer Fürsorge (Diakonie/ Caritas) ausschließen. Jeder ist der hilfsbedürftige Nächste. »Es gibt keine Grenzen oder Schranken in der Verantwortung füreinander, weder der Entfernung noch der Rasse noch der Ideologie. Gott ist aller Vater...christliche Liebe überschreitet alle Grenzen.«<sup>51</sup> Der missionarische Auftrag der Kirche richtet sich auf alle Menschen.

Aber ein Pfarrer kann gar nicht zur gleichen Zeit für alle da sein, und er ist es ja auch nicht. Der umfassende Anspruch produziert ein permanent schlechtes Gewissen. Will das Gott?

Ob Kirchen gebaut, kirchliche Privatschulen erhalten oder wie Gelder verwendet werden sollen, das sind Fragen, die vernünftig behandelt werden müssen. Hier wird nicht eine Wirklichkeit neben einer anderen sichtbar, die profane neben der sakralen oder die Vernunftwirklichkeit neben den Offenbarungswirklichkeiten. Es gibt nicht zwei Wirklichkeiten, die von einander geschieden sind.<sup>52</sup> Von Gott, Welt und Mensch kann daher nicht theologisch getrennt, sondern nur in einem einzigen Wirklichkeitszusammenhang geredet werden.<sup>53</sup>

Wenn es der Glaube mit der Welt zu tun hat, dann hat er es auch mit Gott zu tun.<sup>54</sup> So ist die Vernunft aufs kräftigste einzuschalten.<sup>55</sup> Diese Mündigkeit ist

---

<sup>46</sup> J. Jeremias, Gleichnisse Jesu, Göttingen 4.Aufl. 1956 S. 37f

<sup>47</sup> Gal 6,10.

<sup>48</sup> 2. K 5,14

<sup>49</sup> Tit 2,11

<sup>50</sup> 2. K 6, 4

<sup>51</sup> Die Zukunft der Kirche und die Zukunft der Welt. Die Synode der EKD 1968, München 1968, S.11f

<sup>52</sup> D. Bonhoeffer, Ethik, München 7. Aufl. 1966, S. 208-214

<sup>53</sup> G. Ebeling, Wort und Glaube, Tübingen 1960, S. 199-202

<sup>54</sup> G. Ebeling, ebenda, S. 379, ähnl. H. Thielicke, Einführung in die christliche Ethik, München 1963, S. 9-14

<sup>55</sup> H. Gollwitzer, Die christliche Gemeinde in der politischen Welt, Tübingen 1954, S. 54

kein Anlaß mehr zu Polemik und Apologetik.<sup>56</sup> Denn der Glaube fordert und fördert den rechten, sachgemäßen Gebrauch der Vernunft.<sup>57</sup>

Die Rationalität der Entscheidungsprozesse behauptet nicht die Rationalität der Zielsetzung der Kirche.

Ob der Pfarrer einen Seelsorgebesuch macht oder in der zur Verfügung stehenden Stunde eine Mitarbeiterbesprechung durchführt, bedarf auch rationaler Entscheidungsfähigkeit. Er kann nicht alles zur gleichen Zeit tun. Soll er es überhaupt?

Bei der nur konservierenden Übernahme der genannten geistlichen Kirchenformeln ist die Gefahr ideologischer Verfestigung groß. Aus den ursprünglichen Bekenntnisformeln werden leicht Leerformeln, die in dieser Form nicht einmal mehr der Organisierung von Werten in sozialen Zusammenhängen dienen können. Wir begegnen ihnen oft in der Gestalt von Handlungsappellen, also in einer Form wirklichkeitsfremder Ideologie. In Gesprächen mit Pfarrern nahmen sie häufig die Form nachträglicher Deutung der bisherigen Arbeit in den Gemeinden an, ebenfalls ein Merkmal für Ideologie. Manche Pfarrer beklagten sich in Gesprächen, daß ihnen die Möglichkeit selbständigen Fragens genommen sei und daß sie über Sicherheit der kirchlichen Institutionen und ihrer Funktionsträger unruhig geworden seien. Nahezu alle Merkmale der Ideologie treffen auf die fünf geistlichen Kirchenformeln zu. Hiermit soll aber nun nicht gegen Formeln an sich Front gemacht werden. Sie haben das kirchliche Leben seit Beginn der Kirchengeschichte bestimmt. Aber sie gehören in den Kultus. In Gottesdienst und Andacht haben sie ihre Berechtigung, weil dort das Evangelium als Lob, Dank und Zuspruch vergegenwärtigt wird. Vertrauen auf die Zusagen Gottes und der umfassende Anspruch des Evangeliums

<sup>56</sup> D. Bonhoeffer, Widerstand und Ergebung, München 13. Aufl. 1966, S. 22ff

<sup>57</sup> G. Ebeling, Wort und Glaube, Tübingen 1960, S. 404

beispielsweise können und sollen im Gottesdienst, auch wenn er sich missionarisch versteht, verkündigt und im Bekenntnis anerkannt werden. Im übrigen Leben der Gemeinde und des Pfarrers müssen sie - im Hegeischen Sinne - aufgehoben sein.<sup>58</sup> In den Zielsetzungen und Organisationsformen ist das Pfarramt »zur Darstellung und Repräsentation des Glaubens angesichts einer profanen, nichtsdestoweniger aber religionsneugierigen Welt«<sup>59</sup> aufgerufen. Hier genügt das Sagen<sup>60</sup> der genannten Formeln nicht mehr. Hier ist die Entwicklung konstruktiver Wunschbilder am Platze. Eine solche Theorie als Erkenntnis im Vorgriff ist hier als Ergänzung der geistlichen Kirchenformeln entwickelt worden, indem den geistlichen Formeln die Management-Kirchenformeln beigegeben wurden. Aber sie sind darum nicht unkirchlich und schon gar nicht untheologisch.

## 2.6. Zusammenfassung

In der Praxis des Pfarramtes werden geistliche Kirchenformeln als Abwehrmechanismen gegen kirchliches Management ins Feld geführt, um ein Alibi für fehlende oder mangelhafte Arbeitstechnik zu schaffen.

In der Praxis des Pfarramts wird aber häufig bereits managementmäßig gearbeitet und der theologische Konflikt zur Geistlichkeit des Pfarramtes verdrängt.

Aus Gebet und Kultus heraus auf die Welt zuarbeiten, dazu befähigt die Zusammenschau der Formeltypen (geistlich - managementmäßig). Aus dem kirchlichen Management und seinen Techniken heraus auf Gottesdienst und Meditation hinarbeiten, dazu befähigt die Integration des Glaubensdenkens mit dem Managementdenken. Das Alibi des einen für das andere Denken, führt in die Sackgasse der Ideologie. Unvermischt und

<sup>58</sup> G. W. F. Hegel, Wissenschaft der Logik, Leipzig<sup>1</sup>1812, in der Ausgabe 1932, S. 94: »Aufheben hat in der Sprache den doppelten Sinn, daß es . . . erhalten bedeutet und zugleich soviel wie aufhören lassen . . . So ist das Aufgehobene ein zugleich Aufbewahrtes, das nur seine Unmittelbarkeit verloren hat, aber darum nicht vernichtet ist. . .«.

<sup>59</sup>W. Allgeier, Dt. Pfl. 70. Jg. Nr. 3 (Febr. 1970), S. 61-65

ungetrennt gehören beide Denkmodelle zusammen.

### 3. Die Killerphrase

Wo ein Mensch von fremden Meinungen oder Ansichten bedroht wird, treten Abwehrmechanismen in Aktion. So wird z. B. der rationale Aspekt pfarramtlichen Arbeitens dann durch theologische Aussagen abgewehrt, wenn die rationale Aussage als Bedrohung empfunden wird. Waren die 5 o.g. Paare von Kirchenformeln überwiegend personeninterne Argumentationsweisen, so wird die Killerphrase (eine Art Gesprächstöter) überwiegend im Gespräch angewandt und zwar dann, wenn man in die Enge getrieben wurde.

Es gibt zahlreiche theologische Killerphrasen:

- Gott macht alles . . .
- da müssen wir auf den Heiligen Geist vertrauen. . .
- da können wir nur noch beten . . .
- der Glaube ist das Wichtigste . . .
- wir müssen eben vertrauen. . .
- das kann nur Gott der Herr. . .
- wir müssen eben wieder hoffen lernen . . .

Solche und ähnliche Sätze enthalten Wahrheiten des Glaubens. Aber sie können auch ideologiegefährdete Alibifunktionen annehmen und dann gegen Anfragen an die Arbeitstechnik vorgebracht werden. Ein Handbuchartikel muß besonders auf Möglichkeiten der Selbstkontrolle aufmerksam machen.

Gegen Management-Techniken werden folgende **Killerphrasen** vorgebracht.<sup>61</sup>

- So haben wir das früher doch nie gemacht. . .

<sup>60</sup> M. Mezger, Die geschichtliche Wahrheit als Vollmacht der Predigt, S. 489 f

<sup>61</sup> Sammlung nach Emeis. Schmitt vgl. Literaturhinweise

- Geht nicht. . .
- Keine Zeit. . .
- Dazu fehlen uns die Arbeitskräfte . . .
- Die Finanzlage erlaubt uns nicht . . .
- Haben wir schon alles versucht . . .
- Dazu sind wir jetzt noch nicht in der Lage . . .
- Alles graue Theorie . . .
- Was denkt sich da unser Gemeindeglied . . .
- Da wäre doch schon früher jemand draufgekommen, wenn sich damit etwas anfangen ließe . . .
- Zu altmodisch . . .
- Zu modern . . .
- Darüber läßt sich ein andermal reden . . .
- Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen . . .
- *Die Gemeinde ist doch für so etwas viel zu klein . . .*
- *Wir haben doch schon so viele andere Projekte . . .*
- *Fragen wir erst mal die Marktforscher . . .*
- *Das hat sich doch schon 20 Jahre bewährt und jetzt sollte es auf einmal nichts mehr taugen . . .*
- *Was für ein Phantast ist denn daraufgekommen . . .*
- *Man weiß doch, das läßt sich einfach nicht machen . . .*
- *Damit muß sich ein Ausschuß beschäftigen . . .*
- *Überlegen wir uns das lieber noch eine Weile und warten wir erst die Entwicklung a b . . .*
- *Das geht uns nichts an . . .*
- *Die werden denken, wir sind nicht ganz bei Trost . . .*
- *Technisch undurchführbar . . .*
- *Bei mir geht das einfach nicht . . .*
- *Das werden uns die oben nie abnehmen . . .*
- *Warum denn so eilig . . .*



- Warum was Neues jetzt . . .
- Abwarten und Tee trinken . . .
- Der Vorstand wird entsetzt sein . . .
- Schon wieder Sie mit Ihren . . .
- Ich sehe keinen Zusammenhang . . .
- In unserer Gemeinde läßt sich das nicht machen . . .
- Das ist doch gegen die Verordnungen . . .
- Quatsch . . .
- Klingt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, daß das geht . . .
- Der Plan will doch ganz anders . . .
- Die Anweisungen lauten doch ganz anders . . .
- Macht nur einen Haufen Arbeit . . .
- Dazu sind wir nicht zuständig . . .
- Schön, aber . . .
- Das wächst uns noch über den Kopf . . .
- Später . . .
- Zu spät . . .
- Man wird sich aufregen . . .
- Das bringt doch nichts . . .
- Ist nicht drin . . .
- Unsere Leute werden nicht mitmachen . . .
- Sie sehen das Problem nicht . . .
- Ich werde mir von einem Grünschnabel sagen lassen, was ich zu tun und zu lassen habe . . .

### **Fallen Ihnen noch weitere Killerphrasen ein? Das wäre gut. . .**

Killerphrasen kommen am Konferenztisch ebenso wie im Fortbildungsseminar mit Pfarrern oder kirchlichen Angestellten, wie der Verfasser sie sehr oft abgehalten hat, vor. Sie signalisieren Schwächen, an

denen sich arbeiten läßt. In der Literatur wird folgendermaßen empfohlen, den Killerphrasen zu begegnen bzw. die eigene Schwäche »einzupacken« und doch positiv mitzuarbeiten.<sup>62</sup>

- Vielleicht läßt sich das nicht auf unseren Fall übertragen, aber . . .
- Wenn wir auch erst ein paar Probeversuche durchgeführt haben . . .
- Vielleicht wird es nicht gehen, aber . . .
- Auf den ersten Blick mag das abwegig aussehen, aber . . .
- Ich bin zwar nicht sicher, ob das nötig sein wird, aber . . .
- Ich weiß zwar nicht, ob dafür Geld bereitsteht, aber . . .
- Vielleicht geraten wir damit in eine Sackgasse, aber . . .
- Was macht es schon aus, wenn . . .
- Glauben Sie, es wäre möglich . . .
- Es wird zwar lange dauern, aber . . .
- Es mag gewollt klingen, aber . . .
- Ich sehe zwar immer noch nicht ganz, worauf Sie hinaus wollen . . .
- Sie werden da Ihre eigenen Gedanken haben, aber . . .
- Ich weiß, daß Sie jetzt ein saures Gesicht machen werden, aber . . .
- Es ist zwar eindeutig gegen unsere bisherige Geschäftspolitik, aber . . .
- Vielleicht ist jetzt nicht der richtige Moment, aber . . .
- Der Vorschlag mag wertlos erscheinen, aber . . .
- Wahrscheinlich können Sie das besser, aber . . .
- Wenn ich noch jung und gesund wäre . . .
- Vermutlich hat das die »Konkurrenz« auch schon versucht, aber . . .
- Ich verstehe davon nicht besonders viel, aber . . .
- Das wird zwar eine Menge Geld kosten, aber . . .
- Ich weiß zwar nicht, was in der Literatur darüber geschrieben worden ist, aber ....
- Das gehört zwar strenggenommen nicht ganz hierher, aber . . .
- Ich habe mir das im einzelnen noch nicht überlegt, aber . . .

<sup>62</sup>vgl. Emeis, Schmitt a. a. O.

- *Meine Gründe sind vielleicht nicht besonders schlagend, aber . . .*
- *Ich bin auch kein Genie, aber . . .*
- *Das mag zwar bei älteren Leuten vielleicht nicht ankommen . . .*
- *Wenn ich auch selbst nicht geradezu begeistert davon bin, so . . .*
- *Was ich zu sagen habe, ist vielleicht nicht besonders wichtig . . .*
- *Man müßte dem noch etwas gründlicher nachgehen, aber . . .*
- *Wenn Sie dem Vorschlag eines Neulings folgen wollen . . .*
- *Mir sind zwar nicht sämtliche Seiten des Problems geläufig, aber . . .*
- *Kollege Müller ist zwar anderer Meinung, aber . . .*
- *Ich bin mir zwar dessen bewußt, daß damit das Problem nicht aus der Welt geschafft ist, aber . . .*
- *Wenn ich Sie nicht ganz richtig verstanden haben sollte - bitte korrigieren Sie mich rechtzeitig, aber...*
- *Nur einmal ganz vage, was ich mir so vorgestellt habe . . .*

## **Oder wie würden Sie den Killerphrasen begegnen?**

### **4. Strategie und Taktik**

Die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik stammt aus der Planungstechnik. Ein Beispiel soll den Unterschied erklären:

Ein Autobahnstück ist schadhaft. Das globale Ziel lautet: Störungsfreien Verkehr ohne Geschwindigkeitsbegrenzungen auf diesem Teilstück nach vorhandenen Mitteln innerhalb von drei Jahren zu ermöglichen. Es werden Maßnahmen aufgelistet, z. B. Mittel bereitstellen, Angebote von Firmen einholen, genauen Umfang der Reparaturen ermitteln etc.

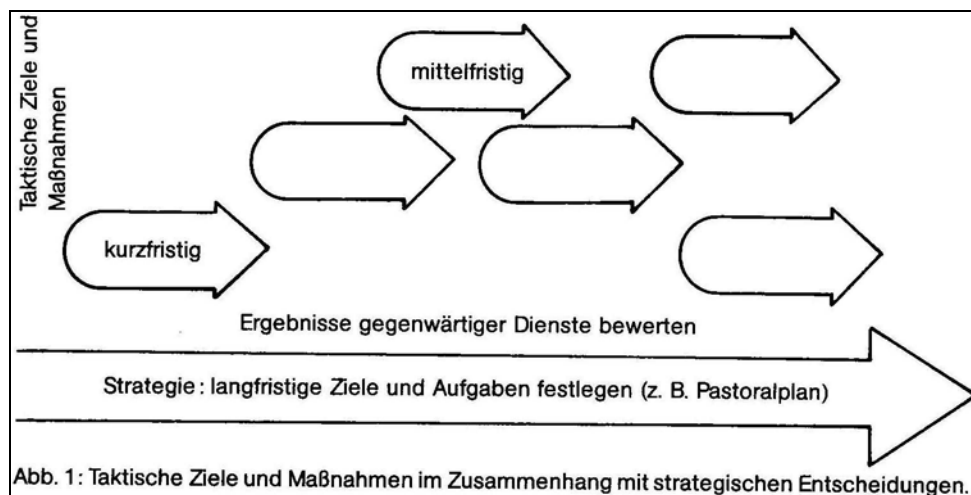
Die **strategische Planung** faßt ein **Langfrist**programm ins Auge. Die zukünftigen Maßnahmen müssen in ihrer zeitlichen Folge festgelegt werden.

Die **Taktik** bezeichnet die Planung der **nächsten**, gegenwärtigen Baumaßnahmen und die Auswertung (Kontrolle) ihrer Ergebnisse.

Kurz gesagt:

Strategie: Welche Autobahnteilstücke müssen wann erneuert werden?

Taktik: Wie, wann, wo ist die einzelne Baustelle am günstigsten einzurichten?



### Der Nutzen der Unterscheidung von Strategie und Taktik:

- mehr Geduld zu langfristigen Verbesserungen
- mehr Sicherheit in der Führung der Mitarbeiter
- mehr Sicherheit im Selbst-Management
- geringere Anpassungsschwierigkeiten an die gegenwärtigen Verhältnisse
- bessere Motivation der Mitarbeiter
- ausgeprägtes Zeitgefühl

- erhöhte Planungs- und Kontrollsicherheit
- verminderte Manipulationsgefahr

*Versuchen Sie, Ihre Arbeit in Kirche und Gemeinde einmal unter dem Gesichtspunkt Taktik, ein anderes Mal unter dem Gesichtspunkt Strategie zu betrachten!*

## **5. Routine und Projekt**

Die Arbeitskraft des Pfarrers steht ständig in der Gefahr, von den immer wiederkehrenden Tätigkeiten verschlissen zu werden. Routine bedeutet nicht notwendig und immer: kleineres Engagement. Z. B. können die Seelsorge-Besuche wegen der immer neu darin sich ereignenden Begegnungen motivierende Kräfte auslösen.

Eine besonders stärkende Kraft entwickeln jedoch erfahrungsgemäß besondere Projekte auf Zeit. Die gedankliche Unterscheidung zwischen Routine und Projekt verändert mittelbar den täglichen Dienst.

## **Der Nutzen der Unterscheidung von Routine und Projekt**

- allgemeine Konzentration und Innovation durch die Projektarbeit
- man freut sich auf das Besondere (auf das Projekt)
- die Routine geht trotz Belastung leichter von der Hand
- im Projekt lassen sich Management-Techniken (Zielsetzung, Planung etc.) sehr gut erproben, wohingegen die Umstellung im Routine-Bereich anfängliche Schwierigkeiten mit sich bringt (vgl. aber Strategie und Taktik)
- die Routine (z. B. Konferenz- oder Sitzungswesen) kann zum Projekt mit neuen Zielen (z. B. Organisationszielen, »Effizienz«) werden und dadurch bessere Arbeitsergebnisse hervorbringen
- die Unterscheidung zwischen Muß-Aufgaben und Kann-Aufgaben signalisiert den »Freiraum« für Projekte. Nicht alle Zeit ist im Pfarramt »verplant«.

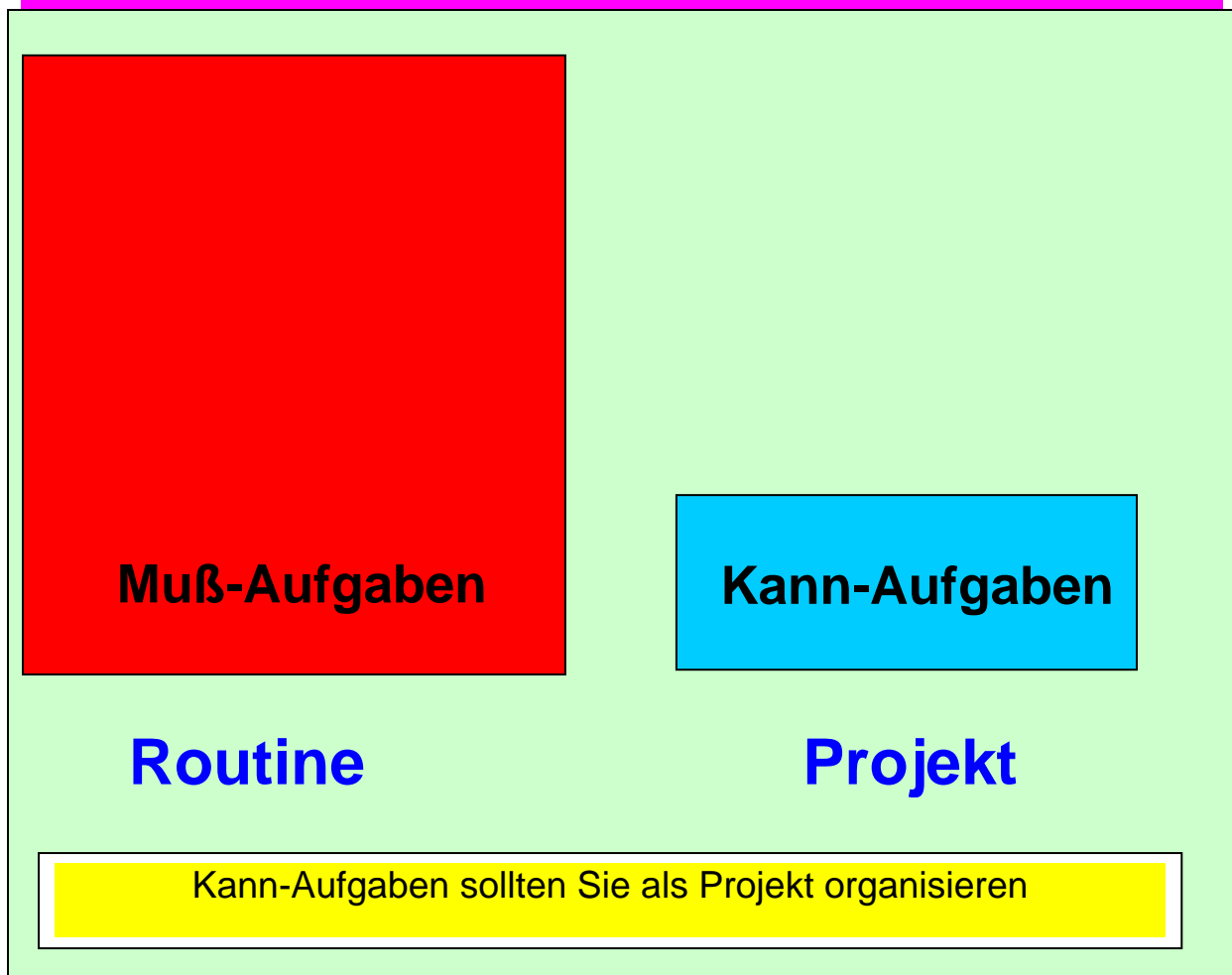


Abb. 2: Routine- und Projektaufgaben

## 6. Kostenbewußtsein

Die Arbeitsstunden des Pfarrers lassen sich in Kosten umrechnen. Zeit ist Geld, immer vergeht Zeit, daher wird immer Geld ausgegeben.

Nehmen wir einmal an:

Bei einem Monats-Gehalt von ca.	€ 3.500.-
Bei einer zusätzlichen Beihilfe <sup>63</sup> von ca.	€ 1.000.-
Bei Kosten für den Arbeitsplatz <sup>64</sup> von ca.	€ 1.000.-
ergibt sich als Summe ca.	€ 6.000.-
verteilt auf ca. 50 Std./Woche = ca. 200 Std/Monat	

ergibt einen Stundenkosten-Satz von ca. € 30,-

Das Kostenbewußtsein bringt folgenden Nutzen:

*Checklist:*

- brauche ich zu lange für eine Tätigkeit (z. B. Verwaltung)
- nehme ich mir entsprechend der Wichtigkeit einer Tätigkeit genügend Zeit (z. B. Vorbereitung des Konfirmandenunterrichts oder der Erwachsenenkatechese)
- ist das Mittel für eine Tätigkeit etwa einer Information oder Absprache kostengerecht im Blick auf die Wichtigkeit (z. B. Lieder für den Sonntagsgottesdienst an den Organisten telefonisch oder schriftlich)
- denke ich bei der Alternative, Beauftragung von Mitarbeitern oder selbst erledigen, welche Lösung kostengünstiger ist

**Dem Kostenbewußtsein muß ein Nutzenbewußtsein entsprechen**

## 7. K. Steinbuch zum Thema »Denkmodelle«<sup>65</sup>

»Weshalb fällt es uns so schwer, unsere Probleme zu lösen?« »Um mit dem begrenzten Gehirn der übergroßen Komplexität noch einigermaßen gerecht zu werden, entwickelt die menschliche Art eine bemerkenswerte Denktechnik: Das Denken in Modellen. Diese ist aus zwei verschiedenen Gründen

<sup>63</sup> Bitte rechnen Sie hier die Krankenhauskosten und im fortgeschrittenen Alter erhöhte Krankenkosten mit ein

<sup>64</sup> Zum Arbeitsplatz gehört nicht nur das Pfarrbüro, sondern auch das Kirchengebäude

<sup>65</sup> Aus: K Steinbuch, Kurskorrektur, München 1974 S. 9-26 (Auszug)

interessant: Einerseits zeigt sie die Raffinesse des menschlichen Gehirns, sich mit Problemen auseinanderzusetzen, die es eigentlich überfordern, und andererseits werden durch diese Denktechnik Tür und Tor geöffnet für die unbewußte Verhaltenssteuerung, die Manipulation. In unserer Zeit kommt die Lüge ja meist nicht mehr als Negation der Wahrheit, sondern als falsches Denkmodell.

Die Denkmodelle sind ebenso vielfältig wie die Objekte und Methoden unseres Denkens«.

»Eine wichtige Voraussetzung des Denkens in Modellen ist, daß die Modelle die realen Sachverhalte möglichst exakt abbilden. Die Erkenntnistheorie versucht zu zeigen, wie aus der wahrgenommenen Realität Denkmodelle entstehen können oder sollen«.

»Modelle unterscheiden sich in irgendwelchen Merkmalen von ihren Originalen - sonst wären sie nicht deren *Modelle*; aber sie haben auch manches mit ihnen gemeinsam - sonst wären sie nicht *deren* Modelle. Weshalb bevorzugt das menschliche Gehirn Modelle gegenüber den Originalen? Dies kann so begründet werden: Die Anwendung von Modellen ist meist ökonomischer als die Anwendung der Original bzw. deren informationeller Kopien.

Dazu kommt noch ein zweiter Gesichtspunkt: Wenn das Bewußtsein über einen bestimmten Vorrat an Denkmodellen verfügt, so versucht es, auch neu aufkommende Erfahrungen mit Hilfe dieser schon verfügbaren Denkmodelle zu verstehen«.

»Vor der total entfremdeten, hochkomplexen Realität wird das Bewußtsein häufig labil: Es kippt um. Aus dieser schiefen Blickrichtung wird wieder alles übersehbar und scheinbar einfach verstehbar. Man gewinnt wieder, was die übergroße Komplexität zerstörte: Ein Weltbild höchster Simplizität und Faszination. Man kann bei allem mitreden, ohne sich um Sachverstand



bemühen zu müssen, und kann wahre und falsche Bedürfnisse unterscheiden.

Hier entwickeln sich raffinierte Methoden der Selbstbestätigung: Wenn erst einmal bestimmte, nicht ausdrücklich genannte Denk-Prämissen akzeptiert wurden, dann wird ein Weltbild möglich, das in sich widerspruchsfrei ist, bloß mit der Realität nichts zu tun hat«.

»Es ist ratsam, zwischen Werten und Zielen zu unterscheiden: In einer bekannten und restlos durchschauten Umwelt ergibt sich das Ziel eindeutig aus der Bewertung. Anders in einer veränderlichen oder nicht restlos durchschaubaren Umwelt: Dort müssen auch bei gleichbleibender Bewertung zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Ziele angesteuert werden«.

## 8. Null-Basis-Denken

Durch diese Methode<sup>66</sup> kann die Unterscheidung zwischen Routine und Projekt aufgehoben werden. Die Unterscheidung hatte den Vorteil, alle nach der Routine noch zur Verfügung stehende Zeit und Kraft mit Begeisterung auf das Projekt zu werfen und von dem gut überlegten und methodisch durchgeführten Projekt aus, Motivationskräfte für die Routine zu erhalten.

Im Null-Basis-Denken muß im Kreise der Mitarbeiter jeder Mitarbeiter im Pfarramt - jedes Jahr neu! - begründen, warum Routine-Tätigkeiten weiterlaufen.

Hier wird also regelmäßig geprüft

- die Begründung des Zeitaufwandes
- die Begründung der Mittelanforderung über den Haushalt

- die Begründung des Nutzens, des Effektes
- die Notwendigkeit des »Fortschrittes« in diesem Arbeitsfeld
- die Begründung des Einsatzes der Mitarbeiter über Motivationen.

Im Null-Basis-Denken als Denkmodell verfährt man so, als ob man in den Arbeitsfeldern der Gemeindegarbeit ganz von vorne anfängt.

Die Schwierigkeit dieses Denkmodells: Wer stellt die Null-Frage? Und: Wer stellt sich der Frage?

Antwort:

Der Pfarrer, Mitarbeiter, ein Mitglied des Pfarr-(Kirchen-)Gemeinderates, der Dekan, der Bischof.

Allzu viele Selbstverständlichkeiten haben sich eingeschliffen, und es ist eine sehr unbequeme Situation, »Selbstverständlichkeiten« neu zu begründen! Denn alle Mitarbeiter einschließlich des Pfarrers sind an das System Pfarr-/Kirchengemeinde angepaßt. Auch die »Spielregeln« der Rechnungsprüfungsämter sind an dieses System angepaßt und wagen selten die **Frage: »Warum eigentlich?«** zu stellen. So sind Kontrollierte und Kontrolleure aufeinander eingestimmt. Thermostat und Raum- bzw. Wassertemperatur kontrollieren einander nur systemimmanent, nicht aber radikal.

Der neue Ansatz des Null-Basis-Denkens besteht also in einer völlig veränderten Form der Selbst-Kontrolle, welche radikal die Gegebenheiten in Frage stellt bzw. ideologiefrei begründet. In diesem Denkmodell könnten ungeheure Erneuerungskräfte für die Gemeindegarbeit (z. B. in völlig neuen Formen der Dienste) frei werden.

Ein weiterer Weg für das Null-Basis-Denken besteht darin, unkirchliche Gemeindeglieder zur Prüfung der kirchlichen Dienste und Aktivitäten aufzufordern. Solch eine Gruppe könnte auch für eine kurze Zeit »installiert« werden, wenn den entsprechenden Personen grünes Licht für eine radikale

---

<sup>66</sup> vgl. Literaturhinweise

Kritik gegeben wird und die Mitarbeiter des Pfarramts, die dieser Gruppe »gegenübersitzen« nicht sofort mit Entschuldigungen, Alibis oder theologischen Begründungen kommen, sondern die »Unkirchlichen« durch die (kurze!) Darstellung der kirchlichen Arbeit zum Urteil herausfordern. Dazu sind allerdings klare Unterlagen über Haushaltsmittel, Kostenaufstellungen, Gehälter, Projekte, Dienste etc. erforderlich.

Das Null-Basis-Denken zwingt zu einer laufenden Bewertung aller Aktivitäten, Programme und Funktionen vor (!) Beginn der Tätigkeiten und bevor nur eine DM ausgegeben, bevor nur eine Stunde verbraucht worden ist.

Das Null-Basis-Denken identifiziert verschiedene Wege zur Erreichung von pfarramtlichen Zielen (statt: Aufgaben erfüllen, besser: Ziele erreichen) und stellt den Weg heraus, der für die betreffende Gemeinde mit ihrer besonderen Sozialstruktur der beste ist.

Das Null-Basis-Denken stellt eine Kosten-Rechtfertigung bereit (Zeit, Geld, Mitarbeitermotivation, Räume, Mittel/Methoden, Fantasie und Kreativität) für reale (!) anstatt für vorgeschobene oder falsche Bedürfnisse und Verpflichtungen.

## 9. Zusammenfassung

Die Denkmodelle im Pfarramt beziehen sich auf verschiedene Denkgewohnheiten. Sie können arbeitstechnische Verbesserungen verhindern oder fördern. Die Prüfung der Denkmodelle hat stets einen Aufbruch (Exodus) aus dem Gewohnten ins Ungesicherte der Zukunft Gottes zur Folge. Es gibt Denkmodelle, die sind. . . und beziehen sich auf

ökonomisch	-	Kosten der Dienste
organisatorisch	-	Arbeitsabläufe im Pfarramt
personal	-	Arbeit und Arbeitszeit
entlastend	-	Killer-Phrasen

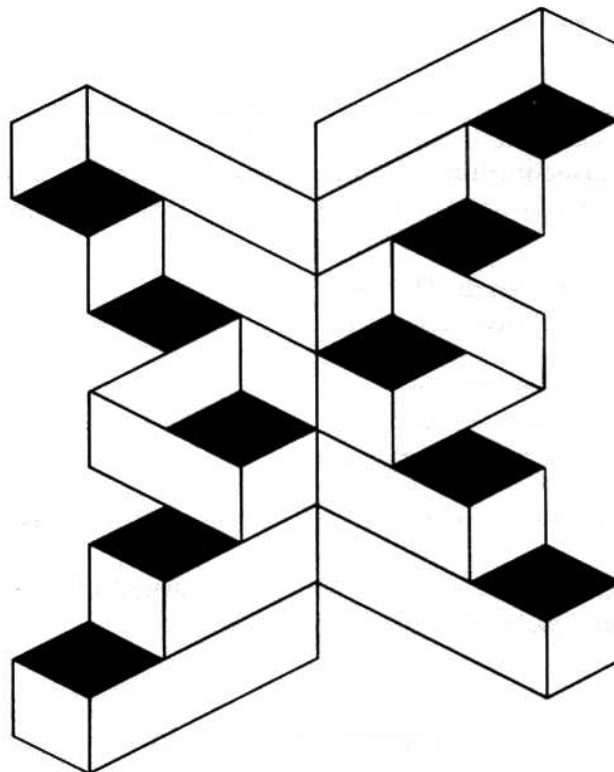
innovatorisch	-	Null-Basis-Denken
theologisch	-	Glauben und Fantasie

**Kommen Sie sich und Ihren eigenen Denkmodellen selbst auf die Spur!**

Denkmodelle sind notwendig, sie können nicht abgeschafft werden.

Aber den »Benutzern« muß Gefahr und Nutzen bewußt sein.

**10. Auf die Sicht, auf den Blickwinkel kommt es an!** Wie bei den folgenden »Kippbildern« täuschen uns gelegentlich einseitige Denkmodelle über die Erkenntnis- und Handlungschancen der Wirklichkeit; mehrere Denkmodelle bewahren vor Einseitigkeit und bewirken Mobilität in der Gemeindefarbeit.



Hängende oder liegende Balken?  
oder ganz etwas anderes?



Junges Mädchen oder alte Frau?

## 11. Literaturhinweise

Dreyfack, R., Selbe!, J. S., Zero Base Budgeting München 1978

von Heymann, D., Kirche Schulen Internate Göttingen 1971

ders. Test Theologie L Grundwissen in Frage und Antwort Frankfurt Bern Las Vegas 1978

ders. Das Denkmodell »Frage« in: Der Evangelische Erzieher 22,1970 S. 290 ff

Emeis, D., Schmitt, K. H., Kleine Methodik der Erwachsenenbildung in der Kirche Freiburg Basel Wien 1974

Kadelbach, G. (Hg), Bildungsfragen der Gegenwart - Kritiken, Modelle, Alternativen Frankfurt 1974

ders. Leben heißt Lernen - Konzepte der Erwachsenenbildung Ravensburg 1975

Steinbuch, K., Kurskorrektur München 1974

\*