

Braucht die Kirche Manager?

aus:

Deutsches Pfarrerblatt Juli 1970 (Nr. 12) S. 29ff

Adresse des Autors:

Prof. Dr. theol. Dietrich von Heymann

Heilpraktiker

Erwinstrasse 37 79102 Freiburg

Tel. 0761-7073233 Fax ...34

E-Mail: prof.hey mann@web.de

Braucht die Kirche Manager?

Der fromme Christ neigt zur Antwort: Nein. Denn er traut der geschäftigen Unruhe des Managers wenig. Die Kirche verläßt sich eher auf den Heiligen Geist. Ist das ein Widerspruch?

Sprache und Denken der Kirche sind stark von Vorstellungen beeinflußt, die einem Zeitalter vergangener Agrarstrukturen der Gesellschaft entstammen. Sprache ist nicht nur ein Kommunikationsmittel, sondern auch Ausdruck von Denkweisen. Zahlreiche Beispiele lassen sich aus dem Gesangbuch, der Sprache der Liturgie und mancherlei anderer Äußerungen der Kirche entnehmen. Muß das so bleiben?

Wir wollen hier nicht die hermeneutische Seite dieses Sachverhaltes betrachten. Vielmehr interessiert uns die Frage: Wie kann die Kirche den Anforderungen der Industriegesellschaft genügen? Zwar hat die Kirche juristisch noch den Charakter einer "Körperschaft des öffentlichen Rechtes", aber das öffentliche Recht scheint sie seit langem verloren zu haben. Einer der Gründe für diese „Unzeitgemäßheit“ ist dort zu suchen, wo Entscheidungen, Planungen, Ziele oder Aufgaben formuliert und ihre Durchführung beraten werden. In Synoden, Pfarrämtern, Kirchenleitungen, Kirchengemeinderäten usw. bieten sich Gelegenheiten, wo das Kirchenverständnis konserviert oder aber verändert werden kann. Wie wird sich die Kirche entscheiden?

I.

Die Kirche als Betrieb

a) Wer die Kirche als Betrieb definieren möchte, muß sich in den Bereich von Denk- und Handlungsmustern begeben, welche die meisten arbeitenden Zeitgenossen in ihrem beruflichen Alltag für selbstverständlich halten. Dieser Erfahrungsraum ist mit Fragestellungen ausgestattet, welche der christlichen Verkündigung zwar, nicht widersprechen, die aber von den Organen und Funktionsträgern der Kirche noch selten reflektiert werden. Probleme der Unternehmensführung sind aber gerade den Mitmenschen vertraut, an denen der Kirche liegt, die sie aber zu wenig erreicht. Daher werden Überlegungen zur kirchlichen Betriebsführung gerade die in industriellen Arbeitsprozessen stehenden Menschen in ihrem Alltag antreffen. Es wird Ziel der kirchlichen Verkündigung bleiben müssen, nicht nur Feierlichkeitskonsum zu befriedigen, sondern den Menschen auch in die beruflichen Situationen zu begleiten.

Diese Überlegungen werden von sehr vielen Menschen als Versuch der Kirche verstanden werden, sich auf die Bedingungen der Industriegesellschaft einzustellen. Sie werden so zu einem Weg dafür, religionsneugierige, aber kirchenfremde Menschen an Planungen der Kirche zu interessieren und vielleicht auch zu beteiligen.

Das Denken von der Kirche als Betrieb ist dem Denken des Menschen der Industriegesellschaft angemessen.

¹ Y. Spiegel, Kirche als bürokratische Organisation, München 1969

b) Die Denkstruktur „Betrieb“ ist auch der Organisation der Kirche förderlich. Y. Spiegel¹ verspricht der Kirche mehr Durchsichtigkeit ihres Handelns, effektiveren Einsatz der Mittel und mehr Dienst, mit einem Wort: Rationalität². Auch Differenzierung und Spezialisierung der Mitarbeiter und damit für ihre Erfolgsmotivation sind in einem organisierten Betrieb eher zu erreichen, als in einem gestaltlosen oder sogar mystischen Gebilde. Man weiß es aus der Schule: Erreichte Leistungen können entmutigte Schüler anspornen. Der Betrieb muß mit Gewinnen arbeiten. Der gute Betrieb beteiligt seine Mitarbeiter daran und spornt so zur konstanten Leistung an. Nun richtet die Kirche ihre Arbeitsweisen zwar nicht auf materielle Gewinne aus. Immerhin könnte ein Image-Zuwachs auch eine erhöhte Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen — nicht nur der diakonischen — zur Folge haben.

c) Schließlich verdient die Auffassung der Kirche als Betrieb gegenüber älteren Formen etwa der "familia Dei" oder der "militia Christi" Vorzüge, weil der "Vertrieb" kirchlicher „Artikel“ oder „Produkte“ in eine Sackgasse geraten zu sein scheint. Mit anderen Worten: Obwohl wir wissen, daß der Markt für die kirchlichen „Produkte“ keineswegs gesättigt ist, sondern sich im Gegenteil ausgesprochene Marktlücken zeigen, die von Firmen wie Aberglauben, Ersatzreligionen, Wissenschaftsglaube u. a. m. gedeckt werden — kann die Kirche in weiten Bereichen den Bedarf nicht decken. Das zu erstreben, ist sie aber von ihrem Herrn aufgerufen. In der Wahl der Mittel muß sie heute vorsichtiger sein als in früheren Zeiten: das ist gut so. Sie braucht sich aber deswegen nicht vor dem Versuch zu scheuen, ihre gesellschaftliche und

² Y. Spiegel, a. a. O. S.25ff

individuelle Relevanz mit Hilfs-Mitteln wiederzugewinnen, die eben dieses gesellschaftliche Leben allenthalben in Gang halten.

d) Endlich kann betriebliches Denken der Personal- und Informationsbeschaffung dienen. Und nicht zuletzt gewinnen Produktion und Dienstleistung der Kirche hilfreiche Hinweise für die Absatzplanung. Auch für die Bewertung kirchlicher Arbeit können Maßstäbe gefunden werden, sowohl betriebsintern als auch von der Marktlage her. Angebot und Nachfrage werden im Blick auf die Leistungen der Kirche nicht mehr dem Zufall oder einem unglücklichen Trend überlassen bleiben.

An anderer Stelle wird zu bedenken sein, welche Konsequenzen aus dem Gesagten für die Gestaltung von Gottesdienst und Liturgie zu ziehen sind und in welchem Licht die Sakramente stehen müssen.

Es gibt also einige Gründe dafür, die Kirche als Betrieb zu verstehen und sie als Unternehmen, speziell als öffentliches Unternehmen zu definieren. Damit würde die Kirche ihren vom Staat übernommenen Verwaltungscharakter einschränken oder sogar aufgeben, der teilweise immer noch sogar neueste Entwürfe kirchlicher Strukturplanung beherrscht. Wer der bisherigen Argumentation gefolgt ist, >wird der Schlußfolgerung zustimmen: Die Kirche braucht¹ Unternehmensberater, Marktforscher, Betriebsleiter — kurz: Manager. Über den Vorwurf bloß modernisierender Anpassung oder gar eines Wortspiels darf die Kirche ruhig zu ihrer Tagesordnung permanenter Erneuerung übergehen. Sie darf nach industriellen Formen der Bedarfsdeckung (Dienstleistung) und der Bedarfsweckung (Mission) greifen. "Gehet in die Welt...", sagt das Matthäusevangelium. Die „Welt“, die auf den Dienst der Kirche wartet, besteht nicht aus lauter "Weihnachtszimmern". Sie rechnet mit der Kirche, immer noch wohlwollend, aber auch kritisch.

II.

Managementinstrumente

Die Mitarbeiter der Kirche, die auf Qualität ihrer Leistung bedacht sind, können auf das Instrumentarium der modernen Unternehmensführung (Management) nicht verzichten. Selbstverständlich hat die Kirche bereits Manager, nur sind sie ausgerüstet wie Skiläufer, die sich ohne Bretter auf die Piste begeben. Manager sind Unternehmensleiter. Dem Wortstamm nach: (manus-agere) Handlanger. Sie entsprechen den biblischen „Knechten“ (im AT kommt der Begriff über 300 mal, im NT über 100 mal vor, von den Verben abgesehen!). Manager hat heute den abwertenden Beigeschmack weitgehend verloren. Wir wissen, "daß Management nichts Seelenloses oder Jobberhaftes ist, sondern die hohe Kunst des Sichtens, Wertens, Entscheiden, Organisierens und Führens."³ Management kann man weitgehend erlernen. Seiner wird leugnen, daß uns die Kenntnis von Verfahren zur Lösung langfristiger und schwieriger Aufgaben in den zahlreichen Bereichen kirchlicher Unternehmenszweige fehlt. Der Herr der Kirche erwartet nicht nur Vertrauen, sondern auch den Versuch, die Zukunft der Kirche, dort wo es möglich ist, zu antizipieren. Das ist möglich durch die Aufnahme des Management-Instrumentariums. Man sollte sich dabei nicht von der Sprache abschrecken lassen, die auf industrielle und wirtschaftliche

³ Aus dem Vorwort der jetzt erscheinenden großen Management-Enzyklopädie, München 1969ff. Das Werk ist auf sechs Bände angelegt. Man erhält in Stichwortartikeln schnell und umfassend Auskunft über den neuesten Stand des Management-Wissens, im Niveau vergleichbar dem Kittelschen Wörterbuch zum Neuen Testament oder der RGG oder dem EKL.

Prozesse ausgerichtet ist. Im übrigen wird sie leichter von unseren Zeitgenossen verstanden als die auf Individualethik ausgerichtete theologisch-philosophische Sprache. Ob dabei Inhalt und Weite des Evangeliums eingeschränkt oder gar z. T. aufgegeben werden, das im Auge zu behalten und zu prüfen, ist Aufgabe von Theologie und Predigt.

Im folgenden soll versucht werden, an Hand einiger Stichworte⁴ Möglichkeiten des Umdenkens für die Kirche zu eröffnen, um zu zeigen, wie Arbeitsbereiche des Managements für die Kirche bedeutsam werden können.

Erstes Beispiel

Eine wichtige Aufgabe des kirchlichen Managers wäre die Umsetzung der **Artikelerfolgsrechnung**, wie sie in industriellen Unternehmen praktiziert wird, auf kirchliche Unternehmungen. In dieser Artikelergebnisrechnung werden Kosten und Ergebnis miteinander verglichen. Aus der gegenseitigen Abhängigkeit von Aufwand und Ertrag lassen sich die wichtigsten Faktoren ableiten, die zur zielbewußten Steuerung einer Unternehmung unabdingbar vorliegen müssen. Es ist zu vermuten, daß der Kirche diese Daten fehlen. Dies sind unter anderem: Kapazität, Engpässe pro Artikel (das ist die Stelle mit dem höchsten Zeitverbrauch), Fixkostenblock (das sind die Kosten, welche die Unternehmung für die geplante betriebliche Leistung fest bereit stellt) und Rentabilitätsuntergrenze. Um die aufgezählten Einflußgrößen innerhalb des kirchlichen Betriebs optimieren zu können, ist die Kenntnis des Zusammenspiels der genannten Faktoren in Richtung Ergebnis erforderlich.

⁴ Aus der o. a. Management-Enzyklopädie (Man.-Enz.)

Ein in Zahlen meßbares Ergebnis ist beispielsweise die jährliche Zuwachsrate an kirchlichen Mitarbeitern. Andere Beispiele sind leicht zu finden.

Die Artikelerfolgsrechnung prüft, inwieweit das Ergebnis der kirchlichen Dienstleistungen durch Verschiebung des Angebots verbessert werden kann. In Zusammenhang damit wird untersucht, wieweit sich die Kosten senken lassen, um das Ergebnis zu verbessern. Dazu muß das ganze „Sortiment“ kirchlichen Angebots auf seine Effektivität hin abgewogen werden. Wenn dabei einzelne Aktivitäten der Kirche zurückgestellt würden, erhalten wir vermutlich Hinweise auf ideologiegefährdete, d. h. wirklichkeitsverdeckende Argumentationen, die den betreffenden Artikel doch noch für das Sortiment retten möchten.

Schon nach diesem ersten Beispiel könnte deutlich geworden sein, daß die Rezession unaufhaltsam weiterschreiten wird, wenn die Kirche es nicht wagt, um im biblischen Bild zu sprechen: sich in ein Land führen zu lassen, das Gott ihr zeigt, das ihr aber unbekannt ist. Bei Abraham war diese Bereitschaft ein Kriterium des Glaubens.

Zweites Beispiel

Im Management wird ein wichtiger Prozeß vollzogen, der in der Kirche fast völlig fehlt: die **Arbeitsbewertung**. Dieses Stichwort erfordert eine Definition: „Die Arbeitsbewertung dient verschiedenen Zwecken. Der wichtigste davon ist, mit Hilfe einer Bewertung der Anforderungen, welche die Arbeit an den ausführenden Menschen stellt, eine den Schwierigkeiten der Arbeit entsprechende Entlohnung zu ermöglichen.“ Den Wert der Arbeit macht ihr Marktwert aus. Danach würden zahlreiche pfarramtliche Arbeiten

überbezahlt, andere unterbezahlt. Es ist ein Index für den Arbeitswert zu finden.

Es ist schon bald zu einem modischen Allgemeinplatz geworden zu behaupten, die Anforderungen an den Pfarrer seien zu vielgestaltig und daher zu hoch. Diese Aussage ist deshalb falsch, weil bisher ein System fehlt, in dem alle Arten der Anforderungen qualitativ und quantitativ zusammengefaßt und mit Punktwerten versehen, eingestuft und ihr Wert und Aufwand geschätzt wird.

Dieser kann mit analytischen Methoden gefunden werden. Eine Typisierung ist unumgänglich. Die genaue Arbeitsbeschreibung⁵ fordert die zeitliche Belastung der betreffenden Tätigkeiten zu Tage. Die Darstellung der Arbeitsvorgänge bildet das Material für spätere vergleichende Untersuchungen und Änderungen in der Belastungsstruktur der kirchlichen Berufe. Daher die Forderung nach schriftlicher, übersichtlicher, karteimäßig geordneter Festlegung aller Einzelheiten der zu bewertenden Arbeitsvorgänge⁶.

Da sich das Berufsbild des Pfarrers wandelt, wäre dieses Material für die Kirchenleitungen und Gemeinderäte sehr hilfreich zur Planung neuer Merkmale, was sich wiederum auf die Nachwuchsgewinnung positiv auswirken würde. Die Zusammenstellung der Anforderungsarten liegt als erprobtes Meßinstrument auf dem Tisch⁶. Die Kirche braucht es nicht zu entwickeln, sondern nur auf ihre Dienste zu übertragen. Für die Bewertung der Anforderungshöhe sind verschiedene Methoden verfügbar, u. a. die

⁵ Die Management-Enzyklopädie gibt für die Arbeitsbeschreibung ein Beispiel mit Karteiblatt aus dem REFA-Buch Bd. 3 „Methodische Grundlagen der analytischen Arbeitsbewertung“.

⁶ Vgl. Man.- Enz. I. S. 514—534

Rangreihenmethode, die für jede Anforderungsart Rangreihen für eine gesamtbetriebliche Vergleichsgrundlage aufstellt — oder: die Stufenwertzahlmethode, die besonders für kirchliche Dienste geeignet scheint. In der zweiten Methode werden keine Rangreihen von Arbeitsbeispielen gebildet, sondern Stufenbeschreibungen mit Punktwerten. Jede Tätigkeit wird dann in die Stufe eingeordnet, die am ehesten der Arbeitsbeschreibung entspricht. Das" günstigste Arbeitsbewertungsverfahren ergibt sich aus dem Ziel der gewünschten Veränderungen. Im gegenwärtigen Stadium kirchlicher Rezession sind solche Veränderungen noch steuerbar, vielleicht sogar kontrollierbar. Es naht aber der Zeitpunkt, wo Veränderungen nur noch der Kirche aufgedrängt werden. Dann hat sie Einflußmöglichkeiten unwiederbringlich vertan. Bis dahin ist noch Zeit für ein Management im Betrieb Kirche. Wir müssen es schnell lernen und schnell anwenden. Denn die Auswirkungen heute geplanter Veränderungen werden frühestens nach fünf Jahren wirksam. Das ist ein Erfahrungswert, mit dem auch die Kirche rechnen muß.

Drittes Beispiel

Zu den Aufgaben des Managements gehört die Entwicklung einer effektiven **Entscheidungstechnik**. Kirchenleitungen wie kirchliche Mitarbeiter müssen in zahllosen kleinen und großen Fragen Entscheidungen treffen. Häufig sind sie zu schwach oder gar nicht vorbereitet. Die Begründungen basieren auf emotionalen oder ideologischen Elementen im Entscheidungsprozeß. Fast alle Entscheidungen im Bereich der Kirche wirken sich aber angesichts der heutigen gesellschaftlichen Situation langfristig aus. Wir müssen hier in mathematischen Potenzen rechnen. Eine systematische Entscheidungsvorbereitung ist nicht nur vernünftig, sondern für die Kirche

lebensnotwendig. Folgende Schritte der Entscheidungstechnik sollen holzschnittartig skizziert werden:

1. Problemabgrenzung
(das Wichtigste und Dringendste)
2. Informationsbeschaffung
(Kosten, Schwierigkeiten, Vorteile, Nachteile)
3. Analyse der Informationen
(richtige Interpretation ist schwierig)
4. Ausarbeitung von Alternativen
("Wie würde ich handeln, wenn ich könnte, wie ich wollte?")
5. Beurteilung der Alternativen
(tabellarische Darstellung mit dem Punktwertsystem).

Die Lösungsmöglichkeit mit der höchsten Punktzahl wird zur Entscheidung vorgeschlagen. Die Methoden zur Problemlösung sind vielfältig. Immer erhalten sie aber die in der Kirche so gering geschätzte Erfolgskontrolle. Entscheidungen ohne Erfolgskontrolle sind sinnlos. Nur so läßt sich eine vorurteilsfreie ergebnisorientierte Steuerung der Leistungen des Betriebes Kirche erreichen. Wenn die Kirche auf Erfolgskontrolle — im kleinen wie im großen — verzichtet, kann sie nie sicheres Material zur Veränderung bzw. Verbesserung ihrer Struktur gewinnen und diesbezügliche Planungen bleiben fragwürdig.

Nach allem ist bewiesen:

Die Kirche braucht wirklich Manager. Zum Schluß die Frage: Wer soll den Lernprozeß in Gang bringen oder in Gang halten, der das Ziel hat, die Kirche

zum Unternehmen umzugestalten? Darauf weiß der Verfasser noch keine Antwort. Aber die Zeit drängt!

*