

Herausforderungen und Notwendigkeiten für Kirchenmanagement

Forum Kirchenmanagement – ökumenisch, akademisch, praxisnah

TheologInnen und PraktikerInnen in der Gemeindeberatung und -entwicklung greifen auf Gedanken und Instrumente der Organisationsentwicklung und des Managements zurück. Viele WissenschaftlerInnen unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher, betriebswirtschaftlicher Disziplinen mit einem kirchlichen Hintergrund beschäftigen sich mit der Frage, welchen Beitrag sie für die Modernisierung der Kirche leisten können. Vor diesem Hintergrund ist 2010 das „Forum Kirchenmanagement“ entstanden. In zwei Fachworkshops setzte es sich mit aktuellen Fragen eines theologisch fundierten Kirchenmanagements auseinander. **Claudia Pfrang**

Ausgangspunkt dieser Initiative zu einem Netzwerk „Forum Kirchenmanagement – ökumenisch, akademisch, praxisnah“ war eine Fachtagung zum Thema Kirchenmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt unter Leitung von Prof. Dr. Halfar Ende Januar 2010. Sie hatte das Ziel, eine ökumenische, wissenschaftliche und zugleich praxisnahe Diskussion zu Kirche und Management anzustoßen. Auf dieser Basis weiterarbeitend, möchte das Forum Kirchenmanagement das Thema im wissenschaftlichen Raum weiter vorantreiben und verankern, ein Netzwerk aufbauen sowie entsprechende Veranstaltungen organisieren. Getragen wird das Forum durch das ehrenamtliche Engagement von Personen aus der katholischen und evangelischen Kirche. Es ist schon jetzt festzustellen: die Initiative, Akteure im Bereich des Kirchenmanagements zusammenzubringen, stößt auf Interesse und zieht immer größere Kreise.

Im Sinne von *manus agere* „anleiten, Handreichung geben“ oder *mansionem agere* „das Haus

für den Eigentümer bestellen“, ist es Ziel des Forums, Managementtechniken für den kirchlichen Kontext mit seinen ganz eigenen Spezifika zu übersetzen und zum kritischen Diskurs und Austausch darüber anzuregen, wie und unter welchen „Vorzeichen“ Methoden des Managements für den kirchlichen Bereich fruchtbar werden können. Seit 2010 finden jährlich Fachworkshops an der evangelischen Fachhochschule Nürnberg statt. Die nachfolgenden Gedanken greifen die Diskussionen der Fachworkshops auf und geben Einblick in die derzeitigen Brennpunkte.

— **Claudia Pfrang**

Dr. theol., Geschäftsführerin des kath. Kreisbildungswerks Ebersberg und Mitinitiatorin des Netzwerks „Forum Kirchenmanagement“; derzeit Arbeit in einem Modellprojekt mit Gemeinden an der strategischen Entwicklung pastoraler Ziele; seit Mai 2012 Vorstandsmitglied der Katholischen Erwachsenenbildung Bayern (KEB).

NOTWENDIGKEITEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR KIRCHENMANAGEMENT

Es ist unbestritten: Kirche ist in Veränderung und herausgefordert, Veränderungsprozesse zu gestalten. Auch wenn Kirche immer, wie oft betont wird, mehr ist als Organisation, so ist sie doch auch Organisation. Die Rede von der Kirche mit ihrer sichtbaren und unsichtbaren Gestalt bringt dies theologisch auf den Punkt. Organisationsform und das Gestalten von Veränderungsprozessen – nichts Anderes steckt auch hinter dem Begriff des Change Management – sind Teil der sichtbaren Seite von Kirche. An vielen Stellen findet Management, auch wenn dieser Begriff in amtskirchlichen Kreisen selten in den Mund genommen wird, längst „unbewusst“ statt.

DIE DERZEITIGE „STRATEGIE“ DER KIRCHEN

Die deutschen Volkskirchen reagieren taktisch auf strategische Herausforderungen, so formulierte es Prof. Nethöfel eindringlich auf dem ersten Fachworkshop. Die strategischen Management-Herausforderungen sind im Bereich der EKD und der deutschen Bischofskonferenz dabei weitgehend identisch: regionale Überalterung vs. globale Überbevölkerung, milieuspezifische Abnahme der kirchlichen Mitgliederbildung vs. anlassbezogene Bereitschaft zum Engagement, regionale „Religionslosigkeit“ vs. globale Zunahme von charismatischen und fundamentalistischen Bewegungen, öffentlich-rechtlicher Ausnahmestatus vs. Abschied vom Staatskirchentum in Skandinavien, Fehlsteuerung von Reformprozessen (Nethöfel, 16f.).

Es ist notwendig, heute für eine Zukunft zu planen, in der die Finanzkraft abnehmen wird

und heute schon Personalmangel herrscht, und schmerzhaft Entscheidungen nicht aufzuschieben. Der Blick auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen der Kirchen in Deutschland ist ernüchternd. Soll Kirche kein Auslaufmodell sein, so stellt sich die Frage, wie es im Sinne der *ecclesia semper reformanda* gelingen kann, anknüpfend an die spirituelle Tradition der Kirchen, eine besondere „Organisationskultur mit Ausstrahlungskraft“ weiterzuentwickeln. Hier geht es um mehr als Managementtechniken. Es braucht eine Rückbesinnung auf den Identitätskern: was ist/wovon lebt eine christliche Gemeinschaft?

THEOLOGISCH VERANTWORTETE MANAGEMENTKONZEPTE

Unabhängig vom Begriff ist Management – insbesondere Change Management – in der Kirche bereits wirkmächtig. Change Management beginnt mit der Erkenntnis, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher. Strategisches Veränderungsmanagement ist, wenn auch unter anderen Begrifflichkeiten wie „Zukunftsforum“, „Projekt 2020“ etc., ein mittlerweile anerkanntes Werkzeug in kirchlichen Veränderungsprozessen (Lames, 9). In vielen synodalen Prozessen der katholischen Kirche wurden Methoden der Organisationsentwicklung eingesetzt. Andererseits ist zu beobachten, dass Management auf Ablehnung in Gemeinden und Amtskirche stößt. Die Hintergründe sind vielfältig: einerseits gibt es eine Angst vor Veränderungen, vor Machtverlust und Angst vor inhaltlicher Leere. Die Ablehnung sitzt jedoch tiefer und sie berührt die „unsichtbare Seite“ der Kirche. Der Rückgriff auf Managementkonzepte geschieht in der (Katholi-

schen) Kirche im Wesentlichen aus der „Not“. Dies ist aber kaum Notwendend, da theologische Konzepte und Managementkonzepte weitgehend unverbunden nebeneinander stehen. Es gibt nur selten eine Verknüpfung von ekklesialer Realität, Organisationsentwicklung und theologischem Diskurs.

Wie kann ein der Botschaft von Kirche gemäßes Managementmodell (Zielfrage!) aussehen? Dies ist die bisher für viele Kirchenverantwortliche ungelöste Frage. Eng zusammen hängt dies mit den Kernfragen von Management: kann man in der Kirche theologisch verantwortet von Begriffen wie Angebot und Nachfrage, Kosten-Nutzen-Mittel-Relation, Kundenorientierung reden? Dies ist der Fokus unseres nächsten Fachworkshops am 29. September 2012 an der Evang. Hochschule Nürnberg unter dem Titel „Der Kunde und die Kirche. Strategische Herausforderungen für Kirchenentwicklung“.

ANGEBOTS- ODER KUNDENORIENTIERUNG IN DER KIRCHE?

Ist Kirche in unserer heutigen differenzierten Gesellschaft auch ein Dienstleistungsunternehmen? Und wenn ja, für wen? Nicht zuletzt die von der Deutschen Bischofskonferenz in Auftrag gegebene Studie „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus“ fragt danach, welche religiösen Bedürfnisse die Menschen haben und was sie sich von der Kirche erhoffen. Daraus ergaben und ergeben sich eine ganze Reihe von Fragen, mit denen sich viele Gemeinde-EntwicklerInnen auseinandersetzen und die im Mittelpunkt der Vorträge und Workshops der nächsten Tagung des Forums Kirchenmanagement stehen: braucht die Kirche Marktanalysen

und wen interessieren sie jenseits der Experten und Sozialwissenschaftler? Was nutzen sie einer Gemeinde vor Ort? Führt dieser Weg weiter? Kann die Wahrnehmung von Kirchenmitgliedern als Kunden unsere pastorale Arbeit verbessern? Taugt der Kundenbegriff überhaupt für die Kirche? Diese Semantik erscheint im kirchlichen Kontext auf den ersten Blick noch anstößiger als den Patienten oder die Bewohnerin eines Altenheims als Kunden zu titulieren.

Wo schärft die stärkere Berücksichtigung der Merkmale „Adressatenorientierung“, „Nutzen“ und „Zufriedenheit“ die Strahlkraft der kirchlichen Angebote, wie etwa den Gottesdienst? Wo stoßen diese an ihre Grenze? Letztlich ist zu klären, ob und unter welchen Bedingungen die Orientierung an „Erfolg“ ein Strategieelement kirchlicher Arbeit sein kann und muss.

MANAGEMENT UND FÜHRUNG DURCH AKTEURE DER KIRCHE

Es sind immer Menschen, die der Kirche ein Gesicht geben und Kirche gestalten. Im Kerngeschäft der Pastoral kommt es immer auf das personale Angebot an, „in dem die Zeugnis gebenden Akteure im Hauptamt sowie im Ehrenamt entsprechend ihrer Aufgaben und Rollen agieren“ (Lames, 8). Kirchliche Entwicklungsprozesse sind sehr komplex, da hier Ehren- und Hauptamtliche mit ganz unterschiedlichen Motivationen und Verpflichtungsgraden zusammenarbeiten. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Fähigkeit, in Kirchenentwicklungsprozessen spirituelle und ethische Dimensionen zu kultivieren, andere Möglichkeiten zur Motivation und Zielfindung in einer Gemeinde eröffnet. Es braucht eine theologische Fundierung des Umgangs mit

Ressourcen und Menschen. Nur durch eine Mischung verschiedener Methoden und Theorien lässt sich ein Kirchenmanagement entwickeln – theologisch fundiert und praktisch akzeptiert. Die Führung und Leitung (nicht nur) in der Kirche ist ein komplexes Geschehen in einer komplexen Organisation. Die derzeit entwickelten Steuerungsinstrumente können sich nur entfalten, wenn der entsprechende Steuerungswille in den Leitungsgremien vorhanden ist und die Leitungspersonen auch befähigt sind, strategisch zu denken und zu handeln. Kirchliches Personal (Haupt- wie Ehrenamtliche) muss so gesehen auf allen Ebenen befähigt werden, Management-Techniken im Sinne des oben genannten *manus agere* einzusetzen

FORUM KIRCHENMANAGEMENT ALS AUSTAUSCHPLATTFORM

Auf vielfältigen Wunsch nach Vernetzung und Veröffentlichung von Beiträgen ist im letzten Jahr ein Online-Magazin Kirchenmanagement entstanden. 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. Change Management und Kirche war das Thema der letzten Ausgabe. Das Magazin soll außerdem Raum für aktuelle Bekanntmachungen bieten oder für ein Fortbildungsangebot einladen.

Unsere erfolgreich gestartete Initiative, Akteure im Bereich des Kirchenmanagements zusam-

menzubringen, zeigt die Chancen des Diskurses über Kirchenmanagement auf vielerlei Ebenen: ökumenisch ist er bereichernd, weil das Thema aus verschiedenen theologischen und praktischen Blickrichtungen angegangen wird, wissenschaftlich gibt er Abstöße, Methoden des Managements auf Kirche mit ihren Eigenheiten zu übersetzen, praxisnah kann er Impulse für Organisationsentwicklung in verschiedensten kirchlichen Bereichen geben. ■

Weitere Informationen und Dokumentationen zu den Fachworkshops 2010 und 2011 finden sich unter www.kirchenmanagement.com. Dort steht auch das Online-Magazin „Forum Kirchenmanagement“; wer Interesse an der Aufnahme in unseren Verteiler hat, schicke bitte eine E-Mail an kirchenmanagement@web.de

Der nächste Fachworkshop „Der Kunde und die Kirche. Strategische Herausforderungen für Kirchenentwicklung“ findet am 29. September 2012 an der Evang. Hochschule in Nürnberg statt. Wer nähere Informationen dazu möchte, wende sich bitte ebenfalls an kirchenmanagement@web.de

LITERATUR

Lames, Gundo, Strategisches Changemanagement in der Kirche, in: Dokumentation Fachworkshop Kirchenmanagement 2011, Nürnberg 2011.

Nethöfel, Wolfgang, Chancen und Grenzen eines ökumenischen „Netzwerks Kirchenmanagement“ (Manuskript), in: Dokumentation Fachworkshop Kirchenmanagement 2010, Nürnberg 2010.