

## **Kann, will und darf die Kirche steuern?**

Von Thomas Begrich<sup>1</sup>

Wer einmal das Glück hatte, den See Genezareth zu erleben, wie er sich still und ruhig vor den Augen ausbreitet, kann kaum ermessen, was für heftige Stürme auf ihm toben können. In der Bibel (Lukas 6,22-25) ist die Geschichte der Sturmstillung überliefert. Jesus schläft, während der Sturm über den See rast und seine Jünger vor Angst nicht wissen, was sie tun sollen. Ein Bild vom Leiten in der Kirche.

Dieser Vortrag spricht vom Steuern – dabei will ich Steuern und Leiten hier gern als synonyme Begriffe benutzen, auch wenn es interessant wäre, über Differenzierungen nachzudenken.

### **Steuern – was ist das?**

Der Frage nachgehend, was das Steuern eigentlich ist, bieten sich in den verschiedenen Bereichen der Wissenschaft unterschiedliche Antworten an. In der Systemtheorie wird von einer gerichteten Beeinflussung des Verhaltens eines Systems von *außen* ausgegangen. In der Soziologie ist Steuerung eine verdeckt gezielte Einflussnahme – also eine Manipulation! Freundlicher klingt es dann in der Steuerungstechnik: in diesem Bereich ist von der Beeinflussung technologischer Prozesse nach einem vorgegebenen Plan die Rede. Und uns ganz vertraut ist das Steuern von Fahrzeugen, dort schlicht die Lenkung zur Beeinflussung der Fahrtrichtung. Diese letzten beiden Definitionen möchte ich gern aufgreifen und für die Aufgabenstellung dieses Vortrages Steuern als „Einhalten eines Kurses auf der Grundlage eines vorgegebenen Zieles“ definieren. Das mag etwas verwundern, vielleicht meinte die Fragestellung ja "darf, kann und will die Kirche Ziele setzen"?

### **Steuern – wohin?**

Nun kann man in der Kirche über solche grundlegenden Dinge nicht reden, wenn man nicht theologisch von ihnen redet. Die Frage nach Ziel und Auftrag der Kirche zu stellen ist eine eminent theologische Frage und die Antwort darauf ist eigentlich erstaunlich einfach. Natürlich finden wir diese Antwort nirgendwo sonst als in der Schrift:

*"Darum gehet hin und machet zu Jüngern alle Völker: Taufet sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe"*  
(Matthäus 28,19-20)

Und wenn dies zu einfach, zu selbstverständlich oder zu allgemein erscheint, lohnt ein Blick in die Bekenntnisschriften unserer Kirche. So in die Bekenntnisschrift, die für uns seit ihrer Formulierung vor 70 Jahren eine außerordentliche und zunehmende Bedeutung erlangt hat: Die theologische Erklärung der Bekenntnis zum Symbol Barmen. In dieser heißt es, in der 6. These:

6. Jesus Christus spricht:  
*Siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.*  
(Matthäus 28,20)  
*Gottes Wort ist nicht gebunden.*  
(2. Timotheus 2,9)

---

<sup>1</sup> Vortrag auf der Tagung Kirchliches Finanzmanagement in der Evangelischen Akademie Bad Boll am 17. Januar 2008 sowie der Synodentagung der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg am 20. November 2008

Der Auftrag der Kirche, in welchem ihre Freiheit gründet, besteht darin, an Christi Statt und also im Dienst seines eigenen Wortes und Werkes durch Predigt und Sakrament die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne die Kirche in menschlicher Selbstherrlichkeit das Wort und Werk des Herrn in den Dienst irgendwelcher eigenmächtig gewählter Wünsche, Zwecke und Pläne stellen.

"Die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk " – Das ist der häufig zitierte Kernsatz der Barmer Theologischen Erklärung und ist die wohl treffendste (und zugleich knappste) Definition von Ziel und Auftrag der Kirche. Länger freilich als das Jesus Wort ist sie auch nicht! Und wem der Satz von der „freien Gnade Gottes“ zu abstrakt erscheint, dem ist vielleicht eine einfache Formulierung von Bischof Axel Noack aus Magdeburg hilfreich:

"Die Aufgabe der Kirche: den Menschen zu helfen, christlich zu leben und getröstet zu sterben".

Damit ist erfrischend klar alles gesagt!

Wenn wir uns nun noch vergegenwärtigen, dass *die* Kirche – das „die“ ein immer wieder ärgerlich distanzierend gebrauchter Artikel - nicht irgendwer ist, sondern nach dem Augsburger Bekenntnis (1530) die Versammlung der Gläubigen (CA VII) - also niemand anders als wir selbst!

Steuern wohin? Das Ziel des Steuern ist nun bestimmt: Alles zu tun, um genau diejenigen Maßnahmen zu ergreifen, die der Auftragserfüllung nach herrschender Einsicht am besten dienen.

### **Darf die Kirche steuern?**

Nun ist fast schon klar, dass die Kirche steuern darf, ja muss – aber die Fragestellung kommt ja nicht von ungefähr. Es gibt – gefühlte, also scheinbar begründete – Zweifel daran, ob die Kirche wirklich steuern darf? Oder anders gefragt, wer eigentlich in der Kirche steuern darf? Von kein geringerem, als Kurt Scharf, Bischof der Evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg und einer der profiliertesten protestantischen Persönlichkeiten des vergangenen Jahrhunderts (1902-1990) ist dieser Satz überliefert:

"Der Statistik traue ich im Prinzip nicht, auf sie Prognosen zu stützen halte ich in der Kirche für ein Denken, das letztlich Abfall vom Glauben ist."

Nun ist die Statistik eben eins der unverzichtbaren Instrumente für eine wirksame Leitungstätigkeit, so wie ein Kompass beim Segeln! Verbirgt sich vielleicht hinter diesem Satz der unausgesprochene Zweifel, ob Leiten in der Kirche ein zielgerichtetes Steuern sein darf? Woher kommen diese Zweifel? Sie wurzeln möglicherweise in der Rede des Apostel Paulus vom Leib Christi (1. Korinther 12,27; Epheser 1,22). Darin vergleicht er uns, die Glieder der Gemeinde, mit dem Leib Christi – das Haupt aber ist Christus selbst, wie auch sonst. Das Haupt wird für alles Sorge tragen, wie Christus es im Sturm auf dem See Genesareth gesagt hat: "Ihr Kleingläubigen, wo ist euer Glaube?" Nun, was da nicht steht – er meinte doch sicher auch: Warum rudert ihr nicht? Aber die Frage nach Christus als dem Haupt der Gemeinde, geht selbstverständlich tiefer, es ist die Frage danach, ob Christus nun nur der Weltenrichter oder der Weltenlenker ist und in welchem Verhältnis diese beiden Vorstellungen zueinander stehen? Die protestantische Theologie spricht von der providentia dei, dem geschichtlichen Wirken Gottes, vulgär der Vorsehung – und denkt darüber nach, wie Gott in der Geschichte wirkt. Die gubernatio Gottes, die Lenkung geschieht durch die permissio: Gott lässt es zu, er lässt es geschehen. Dies zieht ja immer wieder die rat- und hilflose Frage nach sich: „Wie konnte Gott dies

zulassen?“ Wir sprechen von *impeditio* und *determinatio*, also Hinderung und Begrenzung. Gott grenzt das Handeln und Wirken der Mächte ein. Und klarer meint die *directio*: er führt und leitet uns. Es ist der wohl immer unergründliche Ratschluss Gottes und ein Geheimnis göttlichen Handelns, das wir nicht ergründen können: Wir wissen weder, wann, noch warum und schon gar nicht wie er handelt. Es bleibt uns also nicht erspart: Wir müssen rudern. So, wie in einem Gebet aus dem 13. Jahrhundert: Gott hat keine Hände, nur unsere Hände. Wir sind gefragt und folgerichtig bittet der Beter des Psalms:

*"... ja das Werk unserer Hände wollest du fördern!" (Psalm 90,17)*

Darf die Kirche also steuern? Sie muss! Steuern ist uns Auftrag in der Erfüllung göttlichen Willens. Gott misst uns dazu den freien Willen zu, seinen Willen zu ergründen und also auch über die Art und Weise, wie wir ihn erfüllen wollen, zu bestimmen.

### **Kann die Kirche steuern?**

Zweifel daran begegnet man in Gesprächen und Diskussionen mehr als häufig. Macht ihr das richtig? Wisst ihr überhaupt wie das geht? Verfügt ihr über die entsprechenden Instrumentarien? Wenn man die heftigen Kontroversen im Zusammenhang mit der Veröffentlichung des Impulspapiers des Rates über die Zukunft der Evangelischen Kirche im 21. Jahrhundert im vergangenen Jahr Revue passieren lässt, wird deutlich, dass diese Zweifel tief sitzen. Wird doch einerseits die dort gelegentlich verwendete ökonomische Sprache ebenso heftig kritisiert, wie andererseits beklagt wird, dass in der Kirche viel zu wenig von Mitteln und Methoden der modernen Unternehmensführung Gebrauch gemacht wird.

Also, zunächst: Wer steuert eigentlich? Auch hier lohnt wieder ein Blick in die Barmer Theologische Erklärung:

4. Jesus Christus spricht:

*Ihr wisst, dass die Herrscher ihre Völker niederhalten und die Mächtigen ihnen Gewalt antun. So soll es nicht sein unter euch; sondern wer unter euch groß sein will, der sei euer Diener.*

*(Matthäus 20,25.26)*

Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.

Wir verwerfen die falsche Lehre, als könne und dürfe sich die Kirche abseits von diesem Dienst besondere, mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben und geben lassen.

Und da steckt wohl – etwas überraschend – ein nicht unwichtiger Bestandteil des Problems. Die Synode von Barmen verwirft begründet solche Strukturen der Herrschaftsausübung, die der Überordnung des einen über die anderen nach sich ziehen: Es darf in der Kirche keine mit Herrschaftsbefugnissen ausgestattete Führer geben! Es war 1934, als diese Thesen entstanden sind, denn gerade hatten die Nationalsozialisten erschreckend erfolgreich mit der von ihnen unterstützten Bewegung, die so genannten Deutschen Christen nach der Macht in der Kirche gegriffen! Wie aber wird die Kirche ohne klare Herrschaftsstrukturen (also: Leitungsstrukturen) gesteuert?

Ein Blick in die Geschichte lohnt, um Barmen besser zu verstehen. Martin Luther schafft mit seiner Erkenntnis vom Priestertum aller Gläubigen (nach 1. Petrus 2, 19) die Voraussetzung dafür, dass in unserer Kirche Gleichheit und gleiche Würde sowie die gleiche Wertigkeit aller Gläubigen Grundvoraussetzungen für die Gestaltung kirchlichen Lebens sind. Barmen war 1517! Aber die Geschichte der

Reformation ging den uns bekannten Weg und dies war kein einfacher: er war von Religionskriegen begleitet, so dass im Ergebnis des Augsburger Religionsfriedens mit der berühmten Formel „cuius regio, eius religio“ ein problematischer Kompromiss gefunden wurde. In der Folge wurden die protestantischen Landesherrn als summus episcopus auch die obersten Vertreter kirchlichweltlicher Macht der protestantischen Landeskirchentümer. Über das kirchliche Leben entschied auch der Landesherr, selbst als erste Konsistorien entstanden, die bestimmte eingegrenzte Funktionen wahrnahmen. Erst 1835 entstand zumindest in lutherischen Gebieten Deutschlands mit der Rheinisch-Westfälischen Kirchenordnung eine erste Kirchenordnung die mit presbyterialsynodalen Leitungselementen größere Bedeutung erlangte. Aber grundsätzlich bestand scheinbar bis zur Weimarer Reichsverfassung gar kein Bedarf die Kirche zu leiten! Womöglich war der Aufruf von Johann Hinrich Wichern für ein Programm der Inneren Mission 1848 geradezu eine Reaktion darauf? Auf die finsternen Jahre nach 1933 bin ich schon kurz eingegangen: Sie bewirkten, dass 1945 eine Neubesinnung nach Wesen und Gestalt der Kirche nötig wurde. Die kirchlichen Verfassungen basieren von nun an eindeutig auf dieser Erkenntnis: Es soll keine Herrschaft der einen über die anderen geben. Es geht also um die Macht. Potentia in terra esse, sagt Martin Luther, die Macht ist in der Welt. Die Macht gibt es also auch in der Kirche und hat Luther Unrecht, wenn er fortfährt: non es per se malum? Sie ist nicht per se schlecht. Nach Max Weber bedeutet Macht:

„...jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen.“

Solche Macht ist es aber gerade, gegen die die Barmer Theologische Erklärung zu Felde zieht! Als Konsequenz daraus verlangt Wolfgang Huber eine Definition von Macht, die die Erkenntnis berücksichtigt, dass mit der Macht, die in der Welt ist – und damit auch in der Kirche –, verantwortlich umgegangen werden muss:

„Macht ist nicht nur die Fähigkeit die eigenen Ziele gegen das Widerstreben anderer durchzusetzen, sondern ebenso die Fähigkeit mit anderen ein Einverständnis über Ziele zu erreichen und im Blick auf diese Ziele zu kooperieren.“

Und noch deutlicher betont er:

"Macht in der Kirche ist letztlich die Fähigkeit, die Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder zu mobilisieren."

Es ist diese Fähigkeit, die man in der modernen Management-Theorie schlicht mit dem Wort "Führen" bezeichnet. Ein anderes Führen freilich als das, was die Barmer Theologische Erklärung so vehement abwehrt, sondern ein Führen, das ganz und gar im Einklang mit ihr steht! Nur, dass wir das wohl noch lernen müssen.

## **Die Leitung der Kirche**

Wie macht sie das? Wer ist es nun, der leitet? Wir unterscheiden in den Leitungsstrukturen der Kirche drei grundlegende Elemente. Das synodale Element, das episcopale Element und das konsistoriale Element. Oder vereinfacht gesagt: die Mitwirkung der Ehrenamtlichen oder Laien, die Anerkennung der besonderen Rolle und Bedeutung des geistlichen Amtes und die notwendige fachliche Organisation. Diese drei Elemente werden in den Verfassungen und Grundordnungen der Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland auf unterschiedliche Art und Weise miteinander verbunden, ja man möchte manchmal meinen: vermischt. Das findet darin z.B. seinen Ausdruck, wie diese drei Elemente und wie die sich daraus ableitenden Organe miteinander wirken und ihre Wirksamkeit entfalten können. Das Evangelische Staatslexikon von 2006 sagt dazu:

„Die Leitung der Kirche hat im gemeinsamen Zusammenwirken aller kirchenleitenden Organe zu bestehen.“

Das ist ein deutlicher Unterschied zur Konzeption demokratischer Verfassungen die demokratischen Machtorgane als Legislative und Exekutive voneinander trennt. Der Konzeption im Bereich unserer Kirche liegt die Überlegung – Barmen scheinbar folgend – zu Grunde, dass man Machtkontrolle am besten durch Machtteilung erreichen kann. Wenn man allerdings die Macht teilt, teilt man dann nicht auch die Verantwortung? Kann man diese wirklich teilen? Ich fürchte, dass wir so manchmal eine entfremdete Verantwortung erleben. Vielleicht ist darin die Ursache zu sehen, dass in manchen Synodendiskussionen Hauptfragen wie Nebenfragen und Nebenfragen wie Hauptfragen behandelt werden. Wenn etwa eher nach irgendwelchen Kostendetails einer kirchlichen Einrichtung gefragt wird, als nach der Wirksamkeit dieser Einrichtung! Wenn unser synodal-parlamentarischer Aufbau in der klassischen Betrachtungsweise als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts Partizipation und Mitwirkung der Mitglieder durchaus gewährleistet, zieht sie eben diese Nachteile nach sich, dass es allzu oft unscharf getrennte Verantwortungsbereiche gibt, in deren Folge Steuerungsfähigkeit bzw. -neigung beeinträchtigt werden können und damit auch die Fähigkeit, auf sich verändernde gesellschaftliche und künftige Verhältnisse vorausschauend zu reagieren. Wenn wir einmal eine andere Betrachtungsweise wählen, sehen wir, dass sich Kirchengemeinden eher wie Vereine verhalten. Die große und weite Kirchenwelt interessiert sie weniger. Aber: Kirche ist mehr als die Summe ihrer Gemeinden. Darum müssen zentrale Leitungsgremien steuern, also durchaus eher unternehmerisch agieren. Daraus ergeben sich notwendigerweise Widersprüche zwischen den Gemeinden und den Zentralen. Darum ist es so wichtig, dass Kirchenkreise und Regionen als Mittler zwischen diesen Widersprüchen und als basisnahe Organisationsform entwickelt werden. Selbstverständlich bedürfen solche Strukturen auch ihrer eigenen synodalen Vertretungen. Prof. Eberhard Hauschildt aus Bonn spricht in diesem Zusammenhang vom Bild des Hybridmotors, in dem wir Organisationsformen aus der Verbindung von Institution und Organisation, Körperschaft und Unternehmensansätzen gebrauchen sollten. Die Zweifel an der Fähigkeit der Kirche zu steuern, basieren also letztlich auf einem in den Praxisvollzügen nicht immer als einfach erlebten Strukturproblemen mit daraus resultierenden Defiziten in Leitungsvollzügen. So müssen wir wohl an zwei Strukturproblemen arbeiten: Dem horizontalen Strukturproblem zwischen den Leitungsorganen, die ihre Wurzel in der Vermischung von Funktionen und nicht immer ausreichender Arbeitsteilung haben und den vertikalen zwischen den Handlungsebenen. Nun ist noch ein kleiner Exkurs und ein kleiner Seitenblick auf die in der Kirche unbeliebte Verwaltung nötig. Ist die Verwaltung der Kirche eine mittelalterliche Kanzlei, eine Schreibstube, ist sie eine Denkfabrik, ist sie ein Dienstleister und Ratgeber? Ist sie Aufsicht oder hat sie geschäftsführende Aufgaben? Je nach Standpunkt scheint das ungeklärt. Dabei ist sie das alles und sie hat von allem etwas. Ihre Reduktion auf jeweils eine der genannten Funktionen würde immer dazu führen, dass die Verwaltung nicht funktionierte, ihre Aufgaben nicht erfüllen kann und damit letztlich die Kirche Schaden nähme. Man sollte vielleicht einmal einen Preis für die Findung eines modernen und die Aufgaben zutreffend beschreibenden Begriffes für „die Verwaltung“ aussetzen; „Kirchenamt“ ist es gewiss nicht.

### **Warum die Kirche steuern wollen soll...**

Dafür gibt es viele Gründe. An dieser Stelle möchte ich nur auf drei davon eingehen: warum es wirklich nötig ist, dass wir in der Kirche steuern – und zwar langfristig!

Zunächst ein Blick in die Vergangenheit. Zwischen 1975 und 2002 hat sich das nominelle Kirchensteueraufkommen der westlichen Gliedkirchen verdoppelt. So war es möglich – und sicherlich auch sinnvoll –, die kirchlichen Arbeitsfelder erheblich auszuweiten. Deutlich wird das beispielsweise einem Anwachsen der Zahlen von Theologinnen und Theologen im aktiven Dienst, die von 1975 von 15.500 bis zum Jahr 2002 auf 19.500 (wieder nur für die westlichen Landeskirchen betrachtet) stieg. Allerdings hat sich im gleichen Zeitraum auch der Preisindex verdoppelt – an real zur Verfügung stehenden Mittel hat sich also letztlich gar nichts bewegt! Nur: die Zahl der Kirchenmitglieder für diesen Bereich von 27 Millionen auf unter 23 Millionen zurückgegangen! Eine Studie aus dem Kirchenamt der EKD prognostizierte bereits 1986 wegen dieser auseinanderlaufenden Entwicklungen, dem starken Anwachsen kirchlicher Aktivitäten und dem Rückgang der Gemeindegliederzahlen für den Anfang dieses Jahrtausends eine Finanzkrise, die im Prinzip – wie in vielen Bereichen schmerzlich erlebt – auch eingetreten ist. Die Frage ist nun, warum auf diese Erkenntnis nicht reagiert worden ist? Haben wir denn solche Steuerungsmechanismen, die in der Lage sind, vorausschauend auf solche Fragen zu reagieren? Welche Synode hätte dies vor 20 Jahren tatsächlich vermocht?

Grund zwei, warum die Kirche steuern soll, ist die ungenügende Reichweite unseres kirchlichen Handelns. Wir erinnern uns: die Botschaft von der freien Gnade Gottes auszurichten an alles Volk. Aber erreichen wir alles Volk? Um es nur an einer Kennziffer deutlich zu machen (man verzeihe mir die ökonomische Kategorisierung) so ist die Taufziffer von 1990 zu 2005 von 36 Prozent auf 29 Prozent zurückgegangen., d.h. der Anteil evangelisch Getaufter an allen in Deutschland geborenen Kindern ist nicht nur dem Rückgang der Geburten folgend um 100.000 je Jahr zurückgegangen, sondern sinkt auch relativ. Und auch wenn die Zahl der Kircheng Austritte von ihrer unglaublichen Höhe Anfang der neunziger Jahre von über 300.000 auf 120.000 im Jahr 2006 zurückgegangen ist, ist diese Zahl doch noch immer erschreckend hoch. Könnte man sie doch so interpretieren, dass jedes Jahr die Einwohnerschaft einer gesamten deutschen Großstadt sich aus der evangelischen Kirche abmeldet. Grund genug zu handeln und zu steuern.

Einen noch stärkeren Grund haben wir allerdings, wenn wir uns die demographische Entwicklung ansehen. Nach einer Prognose des Kirchenamtes der EKD wird die Zahl der Evangelischen bis zum Jahr 2030 um ein Drittel zurückgehen. Da die Zahl der 20-60jährigen, also derjenigen, die finanziell am ehesten leistungsfähig sind (potentielle Kirchensteuerzahler), sich nahezu halbiert, muss man davon ausgehen, dass auch die finanziellen Ressourcen entsprechend stärker zurückgehen. Was für Folgen das haben kann, ist an folgender Überlegung deutlich zu machen: Sollten wir etwa die Stellenpläne über den Pfarrdienst heute linear auf das Jahr 2030 übertragen (d.h. heute jede frei werdende Stelle wieder besetzen), dann werden wir nicht wie im Jahr 2004 den Umfang von 35 Prozent unserer Kirchensteuereinnahmen für die Finanzierung des Pfarrdienstes benötigen, sondern (gleiche Preise vorausgesetzt) im Jahr 2030 75 Prozent. Wenn die Entwicklung des Pfarrdienstes proportional zur Mitgliederentwicklung gesteuert würde, wären das immerhin noch 45 bis 50 Prozent! Nur wenn wir proportional zu den uns heute bekannten finanziellen Möglichkeiten die Entwicklung des Pfarrdienstes steuern, werden wir die Proportion des heutigen Kostenanteils halten können. Aber: Was auch immer wir tun: es wird erhebliche Auswirkungen haben! Damit entscheiden wir also heute schon mit darüber, wie unsere Kirche morgen aussieht.

Kein Zweifel also: wir haben genügend Anlass zu steuern. Leitungshandeln heute schafft nicht nur die Voraussetzungen für heutige Arbeitsmöglichkeiten, sondern auch für die Gestaltungsräume kirchlicher Arbeit morgen.

### **Was tun?**

Die bis hier angestellten Betrachtungen zeigen, dass wir auch in der evangelischen Kirche einigen Handlungsbedarf haben. Darüber ist gerade in der letzten Zeit viel und intensiv geredet worden. Namentlich das Impulspapier des Rates der EKD 2006 hat unter dem Titel „Kirche der Freiheit – Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“ eine intensive Diskussion angestoßen. So heißt es dort:

„Für eine klare Zuordnung von Leitungsverantwortung in der Kirche, eine Öffnung für moderne schnelle Entscheidungswege, eine deutliche Unterscheidung zwischen Geschäftsführung und geistlicher Aufsicht können sich auch kirchliche Institutionen Elemente einer modernen Führungskultur zunutze machen.“

Davon ausgehend möchte ich drei Elemente auswählen und vorschlagen:  
corporate governance in der Kirche gestalten,  
die dienende Funktion des Geldes entwickeln und – vor allem! – die Handlungsfähigkeit der Mitglieder mobilisieren.

Es lohnt sich, darüber nachzudenken, ob nicht auch in der Kirche Regeln des corporate governance gestaltet und umgesetzt werden sollen. Beim corporate governance geht es bekanntlich um Regeln einer verantwortlichen Unternehmensführung. Das ist genau unser Thema! Das Diakonische Werk hat sich dieser Frage bereits vor Jahren angenommen und im Jahr 2005 einen eigenen corporate governance Kodex verabschiedet. In der Kirche nun sollte es etwa um Fragen der arbeitsteiligen Ausrichtung der sich überschneidenden Leitungsfunktionen gehen, Leitung und Aufsicht von einander zu trennen und klarer zu definieren. Schließlich wird es mehr denn je erforderlich sein, Aufsicht auch wahrzunehmen. In den einzelnen Handlungsebenen sollte auch überdacht werden, wie Geschäftsführung und Leitungsaufgaben zu definieren, abzugrenzen oder auch miteinander zu verbinden sind. Dies ist auch und gerade für den Bereich der Kirchengemeinden von nicht unwesentlicher Bedeutung und könnte dazu führen, manche Konflikte zwischen Pfarrerrinnen und Pfarrern und ihren Kirchenvorständen bzw. Gemeindegemeinderäten zu minimieren. Schließlich gehört zu den Regeln eines guten corporate governance auch die Sicherung einer umfassenden und transparenten, aber auch zugleich zielgerichteten Kommunikation. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Machtfragen frei von Vorurteilen und Ängsten diskutiert werden können, Wissen nicht zum Herrschaftswissen und damit nicht zu einem Machtinstrument mit der Gefahr des Machtmissbrauchs mutiert. Dazu ist es nötig, einen angemessenen Umgang mit wirtschaftlichen und anderen Risiken zu organisieren. Dies betrifft das Handeln der Landeskirche selbst, wie das Handeln einzelner Einrichtungen und Werke, kirchlicher Institutionen sowie der Kirchengemeinden. Die Gliedkirchen der EKD haben übrigens bereits vor zwei Jahren genau in diesem Sinne im Rahmen eines Erweiterten Solidarpaktes eine Verabredung für ein entsprechendes Frühwarnsystem getroffen.

Professor Eberhard Hauschildt hat auf seinem grundlegenden Vortrag zur Frage der Organisation der Evangelischen Kirche auf der Synodaltagung der EKD im Herbst 2007 in Dresden betont, dass in einer Organisation der Freiheit – er nimmt damit das Impulspapier des Rates der EKD auf – Beteiligungsrechte und Entscheidungsbefugnisse geklärt und in Balance gebracht sind. Genau dies ist ein

wichtiger Baustein dazu, die Steuerungsfähigkeit der Evangelischen Kirche zu stärken!

Ich bin überzeugt, dass eine arbeitsteiligerer Ausrichtung der zentralen Leitungsfunktion in der evangelischen Kirche unverzichtbar wird. Eine klarere Trennung von Aufgaben und Funktionen zwischen Synode mit der strategischen Verantwortung, der Kirchenleitung mit der konzeptionellen Verantwortung und einem Kirchenamt (Landeskirchenamt oder Konsistorium) mit der operativen Verantwortung führt zur Stärkung der einzelnen Aufgabenbereiche und keineswegs zu deren Schwächung. Also schon gar nicht zur Schwächung unserer Synoden! Nicht alle müssen sich um alles kümmern, weil sie nicht Sorge haben müssen, dass ihre Rechte oder ihre Verantwortung beschnitten würden. Vielmehr ist die Schaffung einer klaren Abstimmung untereinander Voraussetzung dafür, dass ein vertrauensvolles Miteinander tatsächlich zu einem wirksamen Steuerungsprozess in der evangelischen Kirche führen kann. Dazu gehört dann allerdings auch, dass auch in diesen Bereichen (also etwa gegenüber einer verantwortlich handelnden, geschäftsführenden Verwaltung) eine wirksame geschwisterliche Aufsicht wahrgenommen wird.

Die dienende Funktion des Geldes entwickeln. Geld regiert die Welt. Und auch die Kirche? Geld ist ein Herrschaftsinstrument? Bei uns auch? Geld ist in aller erster Linie eigentlich ein Leistungsaustauschmittel. Wer welches hat, bekommt Leistungen, wer keines hat, kann keine Leistungen erlangen. Wir haben natürlich Geld in der Kirche. Woher? Die Grundlage aller kirchlichen Finanzwirtschaft sind die Gaben der Gemeindeglieder, Kirchensteuern, Spenden, Kollekten, Gemeindebeiträge. Das sind 40 bis 60 Prozent unserer Haushalte. Mit diesem Geld kann man dann Drittmittel einwerben; es ist Basis unserer Liegenschaften und Kapitalanlagen. Also: ohne Gemeinde kein Geld, genauer: ohne Mitglieder kein Geld. Aber auch in der Kirche ist das Geld recht ungleich verteilt. Es ist Aufgabe des Finanzmanagements für den rechten Umgang auch mit diesem Problem Lösungen zu entwickeln. Eine Frage ist etwa: Wie setzen wir die Gemeinden bestmöglich in die Lage, über ihre Angelegenheiten selbst zu entscheiden?

Im Auftrag des Finanzbeirates und der Gliedkirchen hat der vormalige leitende Oberkirchenrat Badens, Beatus Fischer, die Finanzverteilsysteme der Landeskirchen untersucht. Das Ergebnis stimmt in einem Punkt etwas nachdenklich: In nur vier der 23 Landeskirchen werden von den Haupteinnahmen (also vornehmlich den Kirchensteuern) mehr als 50 Prozent direkt an die Gemeinden weitergeleitet. Wie kommt das? Nun, die Kirchensteuer ist in der Regel eine Landeskirchensteuer; sie geht zentral ein. Um die kirchliche Arbeit zu finanzieren, muss sie an die Gemeinden weitergeleitet, also verteilt, werden. Wie man das macht, muss geregelt werden. Dabei kann man zwei grundsätzlich unterschiedliche Finanzverteilsysteme unterscheiden: ein bedarfsorientiertes und ein aufkommenorientiertes. Beim bedarfsorientierten Finanzsystem wird – in der Regel auf der Basis entsprechender Schlüsselzahlen – eine möglichst bedarfsgerechte Zuweisung vorgenommen. Solidarität wird organisiert (Gerechtigkeit vielleicht auch). Solche Systeme ermöglichen einen begrenzten Verwaltungsaufwand, viele Leistungen können gleich zentral abgewickelt werden (z.B. Personalleistungen). Allerdings bedeutet dies auch, dass mit den Kriterien für den – wie auch immer ermittelten Bedarf – Grundentscheidungen für die Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinden gefällt werden. Selbst wenn die Synoden Herrinnen dieses Verfahrens sind, ist dies unter Umständen in dem einen oder anderen Fall ein wenig paternalistisch.

Bei der aufkommenorientierten Finanzverteilung dagegen wird der fiktive Anteil an den Kirchensteuereinnahmen (etwa nach dem durchschnittlichen Pro-Kopf-

Aufkommen) ermittelt und unter Abzug notwendiger Prozentanteile für zentrale Aufgaben an die Gemeinden pauschal weitergeleitet. Nach dem Bedarf wird dabei zunächst nicht gefragt. Auch die solidarische Mitverantwortung für schwächere Gemeinden bedarf weiterer Maßnahmen. Aber die Entscheidungshoheit liegt stärker bei den Gemeinden, die Eigenverantwortung wird herausgefordert. Das ist nicht immer einfach, zumal es mit einem höheren Verwaltungsaufwand verbunden ist. Allerdings weckt eine stärkere Eigenverantwortung in der Regel mehr Kräfte – und darin liegt nach meiner Überzeugung ein gutes Teil unserer Zukunft. Man muss der Kirchensteuer die Anonymität nehmen: Das Geld kommt nicht vom Landeskirchenamt, sondern von den Gliedern der Gemeinde selbst. Die Stärkung der Eigenverantwortung ist im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Herausforderungen eine zentrale Forderung des Zukunftskongresses in Wittenberg gewesen. Der Finanzbeirat hat daher auch den Landeskirchen empfohlen, ihre Finanzsysteme zu überprüfen. Ich will nicht falsch verstanden werden: Hier gibt es kein richtig oder falsch, das rechte Maß muss eine jede Kirche selbst für sich bestimmen. Aber es lohnt schon, dieses Maß unter die Lupe zu nehmen: Je mehr wir die dienende Funktion des Geldes entwickeln, desto mehr wird vom kirchlichen Finanzmanagement erwartet. Das neue kirchliche, ergebnisorientierte Rechnungswesen ist darum vonnöten, weil es Informationen für die Entscheidungen in den Synoden und in den Gemeinden auf der Basis transparent gemachter Prozesse bietet. Denn: wir sind nicht die Herren des Geldes, sondern nur dessen Manager.

Schließlich ist ein wesentlicher Ansatz des Umgangs mit der Macht in der Kirche die Mobilisierung der Handlungsfähigkeit der Mitglieder. Damit ist nicht etwa der Jetzt-Stand abqualifiziert, vielmehr ist ein immer wieder ein neues Reflektieren des Erreichten und eine Fortentwicklung im Sinne der Auftragserfüllung gemeint. Zur Mobilisierung gehört die Stärkung der Eigenverantwortung. Damit einher geht die Gestaltung einer entwickelten Dezentralisierung, als Beitrag zur Stärkung der Eigenverantwortung. Transparenz schafft eine Voraussetzung für die Wahrnehmung von Eigenverantwortung. Bei allem geht es nicht einfach um ein nach vorne offenes Loslassen, sondern zugleich um die Stärkung der Gemeinschaft. So bedarf es weiterer begleitender Elemente, zu denen nicht zuletzt auch Aufsicht gehört. Notwendig ist es daher auch, die Kooperationsfähigkeit der Kirchengemeinden und Einrichtungen zu organisieren. Damit muss eine organische Sicherung von Solidarität zwischen Starken und Schwachen einhergehen. Dabei geht es nicht darum, die Starken schwach zu machen, sondern den Schwachen so die Möglichkeiten zu geben, dass sie eigenverantwortlich ihre Angelegenheiten wahrnehmen können. Ein gutes Beispiel dafür ist der Finanzausgleich zwischen den Gliedkirchen in der EKD. Die stärkeren Gliedkirchen geben durchschnittlich weniger als 4 Prozent von ihrem Kirchensteueraufkommen an die finanzschwächeren (namentlich die ostdeutschen) Gliedkirchen ab, für die das einen finanziellen Wert bis zu 60 Prozent des eigenen Kirchensteueraufkommens bedeutet! Gleichwohl werden mit diesen Mitteln die ostdeutschen Gliedkirchen finanziell keineswegs so gestellt, wie die finanzstärkeren westdeutschen Gliedkirchen. Es bleibt für sie schwer genug, aber sie werden in die Lage versetzt, eigenverantwortlich ihren Auftrag zu erfüllen. Wie verantwortlich sie damit umgehen, zeigen nicht zuletzt die Fusionsbeschlüsse und Fusionsüberlegungen von Landeskirchen gerade der letzten Zeit.

Schließlich darf man nicht verkennen, dass eine einfache und dienstleistungsfähige Verwaltung ein ganz wesentlicher Beitrag für die Mobilisierung der Mitglieder und Kirchengemeinden ist. Die Gesetze und Verordnungen der einzelnen Landeskirchen beanspruchen in der Bibliothek der

EKD nahezu fünf laufende Meter. Gerade wenn sich jetzt die Gliedkirchen anschicken, ein neues kirchliches Finanzmanagements einzuführen – das von der Natur der Sache her ein wesentlich komplexeres System darstellt, wird es darauf ankommen, es so zu gestalten, dass Handhabung und Umgang damit für die Kirchengemeinden als erleichternd empfunden werden. Es geht ja nicht darum, möglichst viele Informationen bereitzustellen, sondern die richtigen Informationen so darzustellen, dass sie für die Leitungsaufgaben in den Kirchengemeinden auch wirklich fruchtbar und zielführend zur Verfügung stehen. Schließlich gehört zur Leitung das Setzen von Impulsen, um sich selbst und die Entwicklung der Kirche immer wieder zur Diskussion stellen. Das Nachdenken über die Art und Weise wie die kirchliche Arbeit am Besten gestaltet werden kann ist eine bleibende und unverzichtbare Aufgabe. Ich möchte sie als typisch protestantisch bezeichnen, aber dies würde alle anderen, die genau dies tun, abqualifizieren. Darum lässt sich richtiger formulieren: Über sich selbst *nicht* nachzudenken, ist zutiefst unprotestantisch.

Nun sind wir wieder beim Führen angekommen: Leiten bewegt sich immer in der rechten Spannung zwischen Loslassen und Führen.

Und wenn wir, bei allem was wir tun, wirklich mit Gott rechnen und das wissen, was schon Martin Luther so treffend formuliert hat, sind wir vielleicht auf dem richtigen Wege:

Wir sind es doch nicht, die da die Kirche erhalten könnten. Unsere Vorfahren sind es auch nicht gewesen. Unsere Nachkommen werden's auch nicht sein; sondern der ist's gewesen, ist's noch und wird's sein, der da sagt: Ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.

## Literatur

- Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert - Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006
- J. Winter: Die Typen evangelischer Kirchenverfassungen, in: J. Winter Staatskirchenrecht, Neuwied, Kriftel, Luchterhand 2001; W.Härle: Dogmatik, Berlin/New York 1995, Seiten 570 ff
- A. Schilberg, Aufbruch bei der kirchlichen Selbstorganisation; ZevKR 52, (2007), Seiten 198 ff.
- Strukturbedingungen der Kirche auf längere Sicht, Studien- und Planungsgruppe der EKD, Hannover 1985
- W. Huber, Der Beruf zur Politik, Zwanzig Jahre Demokratiedenkschrift der EKD, Berlin 2005
- Th. Begrich: Kirchliche Finanzen – ein Herrschaftsinstrument?, in: Der Dienst der der ganzen Gemeinde Jesu Christi und das Problem der Herrschaft, Barmen IV, Bd.1, Gütersloh 1999
- M. Beintker: Gestalt und Gestaltung der Kirche, in: Die kleine Prophetin Kirche leiten, Wuppertal 2005
- W..Huber: Glaube und Macht, in: Die kleine Prophetin Kirche leiten, Wuppertal 2005
- W. Härle, Dogmatik, Berlin - New York, 1995
- E. Hauschildt, Organisation der Freiheit – Evangelische Kirche verändert sich, Vortrag auf der 6. Tagung der 10. EKD-Synode, 2007
- Diakonischer Corporate Governance Kodex, Diakonie Korrespondenz 05/2005