

Dr. Reinhart Müller-Zetzsche

Thesen:

Der zentrale Anstoß für den Erneuerungsprozess ist laut Veröffentlichung auf der Website die nötige Einsparung bis 2035. Und dann die nächste Reform? Man muss grundsätzlich neu über Geld reden.

Der Prozess scheint nach dem Motto Zu laufen: Wir machen fast alles weiter, aber kleiner, effektiver, geschickter, smarter... und am besten zentral gesteuert.

Es reicht nicht und es lohnt nicht, die gleiche Methode anzuwenden wie viele andere Landeskirchen. Man muss eine Erneuerung nicht von oben machen, sondern anregen, dass sie von unten getragen wird.

Vortrag: Reformen in der EKBO

Wahrscheinlich erwarten Sie unvoreingenommene Sachinformation, wie die EKBO ihre Reformen angegangen ist. Aber wenn wir ehrlich sind, dann wissen wir, dass komplizierte Umstrukturierungen von jedem Akteur oder Betroffenen ein wenig anders wahrgenommen werden. Die objektive Draufsicht gibt es nicht.

Darum meine ganz persönliche Erkenntnis vorweg:

1. Die Veränderungsprozesse in der Kirche und die Reaktionen darauf sind keine Reformen.
2. Langwierige Erneuerungsprozesse kosten manchmal mehr Kraft als sie freisetzen.
3. Es gibt systemische Elemente, die Verantwortung stärken und Zukunftsfähigkeit hervorrufen, nämlich Ermächtigung der Basis

Veränderungsdruck

Etwas funktioniert nicht gut oder kann nicht mehr bezahlt werden. Also kommt das ganze System oder wesentliche Bereiche auf den Prüfstand. Die Zentrale lässt Veränderungsvorschläge erarbeiten. Immer sind die Vorschläge hoch kontrovers, weil bisher geltende Sicherheiten wegfallen und weil Gleichgewichte neu austariert werden sollen. ...

Darin unterscheidet sich die Kirche nicht von anderen Bereichen des Gemeinwesens. Gesundheitsreform, Rentenreform, Bildungsreform, Bahnreform... Auch dort wird mit jeder großen Reform eine Menge Energie verbraucht und nicht immer ist der Erfolg nachhaltig.

Mir erscheint es falsch, den Begriff „Reform“ heutzutage in der Kirche zu benutzen – und das, obwohl wir die Kirche der Reformation sind. Reform bedeutet, ein Gebiet neu zu ordnen, um es besser, zeitgemäßer und funktionaler zu machen. Reform ist das falsche Wort für Veränderungen, die wir vollziehen müssen wegen katastrophaler äußerer Bedingungen. Wenn das Schiff untergeht, ist es keine Reform, die Rettungsboote klar zu machen.

Wem das Bild vom untergehenden Boot zu drastisch ist, den möchte ich zu Weihnachten in einige kleine Dörfer in Brandenburg einladen. Wenn Sie in einer mittelalterlichen Kirche mit acht Besuchern Heiligabend gefeiert haben, dann halten Sie den Untergang der Kirche für möglich.

Für die nächste Zeit ist sicher der Gedanke an ein zukünftig kleineres Haus Gottes passender. Auch das ist eine Herausforderung. In ein kleineres Haus umzuziehen, bedeutet, wirkliche Entscheidungen zu treffen über alle Dinge. Was werden wir arbeiten, wie werden wir wohnen, was werden wir am dringendsten brauchen, was werden wir uns leisten können?

Der Umzug kommt auf jeden Fall ...

Ich kenne Menschen, die kämpfen bei einem Umzug um jedes Stück ihres Besitzes. Sie haben die Herkunft und den ideellen Wert jedes Möbelstückes, jeder Vase, jedes Kleidungsstückes und jedes Bildes vor Augen. Sie möchten so wenig wie möglich wegwerfen. Sie möchten alles retten. Das führt zu einem langen inneren Kampf und zu einer neuen Wohnung, die viel zu vollgestellt ist und zu Kisten, die nie mehr ausgepackt werden.

So droht es auch in der Kirche zu werden. Wir orientieren uns zu gern an dem Kram, den wir aus historischen Gründen unser Eigentum nennen. Wir orientieren uns zu wenig daran, welche Dinge uns nützlich sein werden und unser Leben erleichtern, welche Dinge wir brauchen.

Nicht alle brauchen das Gleiche. Trotzdem ist der Umzug möglich, wenn jeder mitnimmt, was sie oder er für unabdingbar hält und tragen kann. Zugleich muss man darauf verzichten, von den anderen zu fordern, dass sie dies oder jenes bewahren sollen, weil es uns schon seit Martin Luther gehört. Dieses Prinzip halte ich für einen brauchbaren Maßstab für jeden großen Wandel. Vorwärts denken und dann von all dem Unnötigen Abschied nehmen.

Wer seine Hand an den Pflug legt... (der Heiland)

Komm in unser festes Haus, der du nackt und ungeborgen. Mach ein leichtes Zelt daraus, das uns deckt kaum bis zum Morgen... (Lehndorff)

Die Erneuerungsversuche in der EKBO

Natürlich braucht die Kirche als eine geistliche Gemeinschaft einen wiederkehrenden Austausch über Erfahrungen, Ideen und über aktuelle Herausforderungen. Aber sie braucht den Austausch über ihren Kern nicht als Endlosschleife. Und vor allem darf nicht ständig das gesamte System grundsätzlich in Frage gestellt werden.

Ich nenne Ihnen hier einfach einmal ein paar Beispiele aus unserem Erneuerungsbemühen der letzten drei Jahrzehnte:

„Wachsen gegen den Trend“

„Leitlinien kirchlichen Handelns in missionarischer Mission“

„Evangelisch aus gutem Grund“

„Ev. Kirche im ländlichen Brandenburg auf dem Weg zum Jahr 2010“

„Salz der Erde“

„Welche Kirche morgen?“

Das alles und noch viel mehr, denn wir waren ja viele Jahre lang die Heimatkirche des Ratsvorsitzenden Wolfgang Huber. Also haben wir auch bei allen Vorhaben der EKD recht intensiv und folgsam mitgemacht. Sie erinnern sich vielleicht an „Kirche der Freiheit“ und an die Leuchttürme...

In all den Arbeitsprozessen sind reichlich gute Gedanken entstanden. Manches ist sogar umgesetzt worden. Und das meine ich nicht sarkastisch, denn selbstverständlich ist das nicht...

Trotzdem sind wir keineswegs eine starke Kirche und haben nur sehr begrenzte Ausstrahlung.

Mein ganz persönliches Resümee lautet: Es gibt drei Grundfehler:

1. Es wurde versucht, aus einem schwächelnden System Ressourcen abzuzweigen für einen Modernisierungsprozess der ganzen Landeskirche... Aber es ging den meisten Menschen an der Basis nicht um Erneuerung, sondern um Trost wegen der Verluste, Erfahrung von geistlicher Gemeinschaft, Bewahrung von Bewährtem. Kleiner und regionaler zu denken, scheint mir praktikabler.
2. Was gar nicht hilft, sind wohlmeinende Ratschläge („Ihr müsst zukünftig mehr taufen.“) und sogenannte best-practice-modelle. Die Verhältnisse und Ressourcen sind überall verschieden. Es nützt nichts, denen die noch auf der Suche sind nach ihrem örtlichen Modell, auch noch ein schlechtes Gewissen zu machen: Warum habt ihr es denn nicht so gemacht wie die? Die anderen können es doch auch...
3. Wir machen fast alles weiter, aber kleiner, effektiver, geschickter, smarter... und am besten zentral gesteuert.

Beispiel EKBO: Größe der Kreise und Gemeinden

Ein Veränderungsbereich, der von oben angestoßen wird, ist das Feld der Gemeindegröße und der Zuordnung von Körperschaften öffentlichen Rechts.

Eine völlige Umstellung des innerkirchlichen Rechtssystems, also wer was verantwortet, schien in der EKBO eine Zeit lang durchaus denkbar. Es war vorgeschlagen, das zu tun, was in der Pfalz jetzt auf dem Tisch liegt. Nur Landeskirche und die Kirchenkreise bleiben Körperschaft öffentlichen Rechts und alle Gemeinden werden Dienststellen oder allenfalls Körperschaften kirchlichen Rechts.

Schauen wir auf das Beispiel der Sozialverbände, die Caritas, die AWO, die Diakonie und so weiter. Sie arbeiten auf mehreren Ebenen. Auf jeder Ebene können Verantwortliche etwas unternehmen und erreichen. Und keine von den Ebenen ist Körperschaft öffentlichen Rechts. Allerdings sind sie so strukturiert, dass sie handlungsfähig bleiben.

Die Rechtsform der Körperschaften öffentlichen Rechts bei allen Kirchengemeinden war damals wirklich keine Selbstverständlichkeit mehr. Dazu muss man sich klar machen, dass es in Brandenburg hunderte Kirchengemeinden mit unter 100 Gemeindegliedern gab.

Und am Ende? Es hat sich keine dieser Veränderungen durchsetzen können. Die Mehrzahl der Mitglieder und Synodalen haben an dem Grundprinzip nicht gerüttelt. Alle Kirchengemeinden sind Körperschaften öffentlichen Rechts geblieben.

Allerdings kam es zu einer anderen Neustrukturierung – nämlich bei den Gemeindegrößen.

Wir haben eine Reihe von Vorschlägen durchdiskutiert. Aus Berlin kamen Vorschläge von mindestens 1000 bis zu mindestens 10.000 Gemeindegliedern. Auf dem Land fanden manche jegliche Veränderung unnötig. Auch der Vorschlag, generell den Kirchenkreis zu einer Kirchengemeinde zu machen, lag auf dem Tisch. Auf diese Weise hätte der Kirchenkreis den Personaleinsatz sehr flexibel regeln können. (Das Wort Personal ist nicht von mir in dem Zusammenhang – es stammt aus der Diskussion)

Am Ende ist ein Mindestgemeindegliedergesetz beschlossen worden. Das sieht 2 Größen vor als absolute Untergrenze.

Es gelten 300 Gemeindeglieder als untere Grenze einer Kirchengemeinde. 500 Gemeindeglieder sind die absolute Untergrenze für eine Gesamtkirchengemeinde, die also noch Untergliederungen hat.

Bei den Kirchenkreisen gibt es immer wieder einmal Veränderungen. Denn wir haben auf der einen Seite Berlin mit kurzen Wegen und deswegen Kirchenkreisen mit einer anständigen Mitgliederzahl. Auf dem Lande haben wir Kirchenkreise mit gewaltiger Flächengröße, aber geringer Gemeindegröße.

Es gibt grundsätzlich Verwaltungsämter, die mehrere Kirchenkreise verwalten. So kann auch bei kleineren Kirchenkreisen und Kirchengemeinden sichergestellt werden, dass in der Verwaltung das erforderliche Fachpersonal vorgehalten wird.

Der wirklich große Veränderungsschritt in der EKBO bzw. in Berlin-Brandenburg

Die stärkste und aus meiner Sicht zukunftsreichste Veränderung kam, als das Geld vollständig alle war. Der gesamte Bestand an Rücklagen der evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg war 1996 aufgebraucht. Zentrale Stellenplanung und mangelnde Weitsicht im Konsistorium hatten dazu geführt, dass man das Personal nicht auf Dauer hätte bezahlen können. Kurz vor der tatsächlichen

Zahlungsunfähigkeit trat man total auf die Bremse. Ein neues System wurde entwickelt und von der Synode beschlossen.

Frau Bauer, die Finanzdezernentin, die später in die Badische Kirche gewechselt ist, hatte die entscheidende Idee und den Mut, sie umzusetzen. Die Verantwortung wurde geteilt zwischen den drei Ebenen: Landeskirche, Kirchenkreis und Kirchengemeinde. Erstmals kam ein großer Teil des Geldes und der Entscheidungsmacht nach unten. Man musste jetzt dezentralisieren. Damit wurde für jede Ebene der Stellenplan selbst gemacht und das Personal auch von dort bezahlt. So ist ein für die Landeskirchen der EKD recht besonderes Finanzsystem entstanden.

Vom großen Topf werden nur die gemeinsamen Kosten entnommen – zB Beihilfe. Vom Rest werden 62,5 % an die Kirchengemeinden und Kirchenkreise weitergereicht, 4,5 % an die Verwaltungsämter. 33 % bekommt die Landeskirche. Es funktioniert jetzt seit Ende der 90er Jahre. Und es kann ohne große Veränderungen auch die noch erwartbaren Verluste und Einsparungen der nächsten Jahrzehnte überleben. Es wird sie nicht vermeiden. Aber es wird sie handhabbar machen.

Zum Glück sind alle Beteiligten sich darüber einig, dass dies ein gewaltiger Schritt war, den man nicht erneut infrage stellen darf. Keine weitere Finanzreform, keine neuen Gremien und komplizierten Verteilungssysteme. Das bleibende Erfordernis der Zukunft ist mehr waagerechte Solidarität. Aber das Grundprinzip, nämlich ein Gleichgewicht aus Eigenverantwortung und Solidarität zu installieren, scheint mir unverzichtbar. Wenn Sie möchten, kann ich auf Nachfrage Beispiele nennen, wie das System sinnvoll reagiert, welche Auswirkungen es hat in ganz konkreten Fällen.

Ein kleiner weiterer Reformschritt ist 2022 geschehen und weitgehend unbemerkt geblieben: Die Kirchenleitung der EKBO hat die Anlageverordnung geändert. Man darf jetzt 15 % statt nur 5 % des Vermögens in wirtschaftliche Unternehmungen investieren. Das ist nach meiner Meinung immer noch zu wenig, aber ein Anfang. Was das bedeutet?

Nun, es geht um etwas, das der Kirche vollkommen fremd zu sein scheint. Bisher fragt man in der Kirche angesichts der fallenden Kirchensteuer:

Was werden wir streichen oder sparsamer gestalten? Wer bekommt wie viel von dem Geld und wer muss etwas abgeben von dem, was er hat?

Wer sagt denn, dass wir nur mit Sparsamkeit reagieren können, wenn es weniger Kirchensteuern gibt? ... oder wenn es einmal gar keine Kirchensteuer mehr geben wird?

Entscheidend für das finanzielle Wohl und Wehe ist in Zukunft nicht nur das Spendenaufkommen, sondern ob betriebswirtschaftlich geschickt und mit Weitsicht gehandelt wird – egal von wem. Beispiele für Vermögensvernichtung kennen wir alle... sei es durch gravierendes Ungeschick oder durch Untätigkeit auf allen Ebenen

von oben und von unten. Leider gibt es auch keinerlei Konsequenzen für die Entscheidenden.

Also ist der richtige Impuls: Wie können wir unser Vermögen erfolgreich bewirtschaften? Erst einmal müssen wir uns ehrlich machen. Wir können gar nicht anders, als Effektivität und Gewinne zu wollen. Verrückterweise steht davon nichts in unseren Kirchenordnungen. Im Gegenteil stehen in kirchlichen Verwaltungsvorschriften lauter Bestimmungen zur Bewahrung von Vermögen und zum geordneten Geldausgeben...

Wir müssten vernünftige, passende Gremien finden und Systeme, die für unser Vermögen eine effektive gewinnbringende und praktikabele Bearbeitung sicherstellen, und zwar nach wirtschaftlichen Kriterien. Solange wir da nicht hinkommen, ist es leider egal, wer das Vermögen besitzt. Sonst bleibt es beim Herumstolpern von einem Unglück ins nächste, weil man immer nur den allernächsten und allerdringendsten Schritt unternimmt, ohne zu wissen, auf welchem Weg wir eigentlich sind.

Aber das ist kein Schicksal.

Wir können nicht dem Mammon dienen. Aber der Mammon kann Gott dienen.