

Vom Auftrag Jesu Christi zu den Ergebnissen der Mitarbeitenden – Das evangelische Münchenprogramm eMp

1 Grundsätze¹

Kirche hat von Jesus Christus den Auftrag, die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit mit den Menschen von heute zu teilen. Das Evangelische Münchenprogramm eMp soll dazu beitragen, diesen Auftrag so gut wie möglich mit Worten und Taten zu erfüllen. Es ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern eine bestimmte Arbeitsweise, wie Gemeinden und kirchliche Einrichtungen zielführender arbeiten können. Bildlich gesprochen: das eMp ist kein Bildschirmschoner, sondern ein Betriebssystem für eine andere Arbeitskultur.

Das Verständnis von Kirche, das dem eMp zugrunde liegt, geht auf den Begriff von Gottes Menschenfreundlichkeit² zurück. Sie gilt es in den verschiedenen Lebensäußerungen von Kirche zu erweisen. Sie gilt unterschiedslos allen, mit denen Kirche in irgendeiner Weise zu tun hat: Mitgliedern und Nichtmitgliedern, Einheimischen und Fremden. Sie impliziert Spiritualität ebenso wie das Engagement für soziale Gerechtigkeit, Frieden und die Bewahrung der Schöpfung.

Nach dem eMp orientieren sich die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihres Auftrags an diesem selbst *und* an den Bedürfnissen, Nöten und Interessen der Menschen, für die sie da, denen sie „Nächste“³ sind. Die Leitfrage ihres Handelns ist die Frage Jesu: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“⁴. Insofern ist das eMp kein betriebswirtschaftliches Programm für Kirche, sondern eine geistliche Aufgabe.

2 Der Beginn

Das Evangelische Münchenprogramm geht auf die Initiative eines evangelischen Laien zurück: Dr. Peter Barrenstein, Direktor der Unternehmensberatung McKinsey & Company und ehemaliger Kirchenvorsteher einer Münchener Gemeinde, machte 1995 das Angebot einer unentgeltlichen Studie für den Dekanatsbezirk München. Zuerst wurde mit Hilfe eines Meinungsforschungsinstituts die Situation analysiert. Mitglieder und Mitarbeitende wurden nach ihren Einstellungen zur Kirche befragt. Das Ergebnis entsprach dem ähnlicher Studien der EKD. Anschließend erarbeitete ein gemischtes Team von Mitarbeitenden der Beratungsfirma und der Kirche Vorschläge zur Verbesserung der kirchlichen Arbeit in München. Seit Herbst 1996 wird das Münchenprogramm

in alleiniger Verantwortung der evangelischen Kirche weiterentwickelt und umgesetzt. Zur Zeit beteiligen sich daran 16 Kirchengemeinden, die sich darum beworben haben.

3 Die Analyse

Mehr als die Hälfte der Evangelischen in München lebt nicht mehr in kirchlich geprägten Glaubensformen und hat schon einmal den Kirchenaustritt erwogen. Zehn Prozent sind entschlossen, ihn zu vollziehen. Bei nahezu allen hat der persönliche Stellenwert von Kirche und die Verbundenheit mit ihr in den letzten Jahren deutlich abgenommen.

Die Mitarbeitenden werden nur unzureichend gefördert, eine systematische Steuerung der Angebote einer Gemeinde nach dem Auftrag der Kirche und den Bedürfnissen der Mitglieder findet nicht statt. Die Leitungsstrukturen sind zu komplex und zu wenig handlungsorientiert. Die Finanzmittel nehmen durch die negative demographische Entwicklung beim evangelischen Bevölkerungsanteil, durch Kirchenaustritte und Steuerreform spürbar ab. Minderungsraten von bis zu 30 Prozent in den nächsten 10 Jahren erscheinen realistisch. Konsequenz: Die kirchlichen Entscheidungsgremien geben grünes Licht, aus den Ergebnissen der Analyse Vorschläge für einen Erneuerungsprozess zu erarbeiten.

4 Zentrale Inhalte des eMp

4.1 Mitarbeiterförderung

Herzstück des eMp ist die Mitarbeiterförderung. Die Haupt- und Ehrenamtlichen sind heute der „Schatz der Kirche“, ihre wichtigste Ressource. Was sie ausstrahlen, wirkt sich unmittelbar auf die kirchliche Identität und das Verhalten der Mitglieder aus. Deshalb kommt ihrer systematischen Begleitung und Förderung eine besondere Bedeutung zu.

a) Die hauptamtlichen theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden

PfarrerInnen, DiakonInnen, KirchenmusikerInnen, Religions-, SozialpädagogInnen: Statt wie bisher alle sieben Jahre eine Beurteilung, gibt es jetzt jährliche Entwicklungsgespräche, in denen der/die DekanIn (Propst/Superintendent) Hauptamtliche in ihrer Arbeit unterstützt. Das regelmäßige Interesse an Person und Arbeit, gemeinsame Vereinbarungen zur Kompetenzerweiterung und zu nötigen Anpassungen sowie die Möglichkeit, auch dem oder der Vorgesetzten Rückmeldung (Feedback) auf die Qualität seiner oder ihrer Arbeit zu geben, steigern die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Die für die Mitarbeiterentwicklung nötigen Prozesse sind definiert, die Instrumente (Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung, Feedback-Bögen) sind entwickelt. Die Jahresgespräche für Pfarrerinnen und Pfarrer werden nach eMp-Vorbild inzwischen landeskirchenweit eingeführt.

b) Andere Hauptamtliche

SekretärInnen, Verwaltungsangestellte, MesnerInnen, Nebenamtliche u.a.: Für diesen Personenkreis hat in der Regel der/die erste PfarrerIn Dienst- und Fachaufsicht. Die Prozesse und Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung für diesen Personenkreis sind ebenfalls entwickelt.

c) Die Ehrenamtlichen

Auf Gemeindeebene wird vereinbart, wer von den theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden (siehe oben) welche Ehrenamtliche in ihrer Mitarbeit kontinuierlich begleitet. Die jeweils Zuständigen bieten den Ehrenamtlichen jährliche Gespräche an. Diese dienen der Wertschätzung der Mitarbeitenden und der Klärung ihrer Arbeitssituation und haben das Ziel, die Ursprungsmotivation zur Mitarbeit zu erhalten bzw. wieder zu wecken. Insbesondere sind die Übereinstimmung von Interessen, Begabungen und Kompetenzen der Ehrenamtlichen mit ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, die Arbeitszufriedenheit sowie Vereinbarungen zu Arbeitsumfang, Kostenerstattungen und Fortbildungen Gesprächsthema. Auch hier sind die Prozesse, einschließlich des Feedbacks der Ehrenamtlichen für Hauptamtliche, definiert und die Instrumente (Gesprächsleitfaden etc.) entwickelt. Dekane wie Hauptamtliche werden mit den Prozessen und Instrumenten für die Mitarbeiterentwicklung bzw. Mitarbeiterförderung vertraut gemacht und trainiert.

4.2 Die Übereinkunft

Um der Vision von einer Kirche näher zu kommen, der es wieder besser gelingt, ihren Auftrag zu erfüllen, bedarf es einer gemeinsamen dreifachen Übereinkunft der Mitarbeitenden.

- Sie können ja sagen, dass das Glaubenthema von zentraler Bedeutung und die „Kernkompetenz“ von Kirche ist.
- Sie können ja sagen zur sichtbaren Gestalt der *Kirche*, zu ihren Ordnungen und Organen, zu ihren Ämtern und Diensten und sind zu konstruktiver Kritik und Erneuerung bereit.
- Sie können ja sagen zu *professioneller Arbeit* mit zeitgemäßen Mitteln auf hohem Niveau. Professionelles Arbeiten in der Kirche ist daran zu erkennen, ob die Menschen, für die die Mitarbeitenden da sind, Wertschätzung erfahren.

4.3 Struktur

a) Die Gemeindeleitung

Der *Kirchenvorstand* ist das strategische Leitungsgremium einer Kirchengemeinde. In ihm wirken die gewählten und somit stimmberechtigten ehrenamtlichen Mitarbeitenden und die nicht stimmberechtigten Mitglieder des Gemeindeteams zusammen. Das *Gemeindeteam* trägt die Verantwortung für die operative Umsetzung der gemeinsam ver-

einbarten Ziele. Es besteht aus den hauptamtlich theologisch-pädagogischen MitarbeiterInnen einer Gemeinde, deren VorgesetzteR der/die DekanIn ist (Dienst- und Fachaufsicht). In der Regel sind dies die PfarrerInnen, der/die DiakonIn, der/die Religions- oder SozialpädagogIn und gegebenenfalls der/die hauptamtliche KirchenmusikerIn. Weitere Mitarbeitende wie Sekretärin, Hausmeister, Mesner/in, Kindergärtnerinnen etc. können an den Besprechungen des Gemeindeteams teilnehmen. Sie haben aber nicht teil an der Gesamtverantwortung für die Gemeindegarbeit und sind deshalb nicht entscheidungsbefugt.

b) Die Dekane

Die Dekane sind die Vorgesetzten der theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden. Damit sie mit ihnen jährliche Entwicklungsgespräche führen und halbjährlich in den Gemeinden Planungsworkshops moderieren können, müssen sie in ihrer Arbeit neue Prioritäten setzen. Sie wurden von den bisherigen Anteilen an Gemeindegarbeit entlastet und haben stellvertretende Dekane zur Seite bekommen. Mit ihnen teilen sie sich die Begleitung der Hauptamtlichen und der Modellgemeinden. Zur Verringerung der Führungsspanne auf maximal fünfundzwanzig Hauptamtliche wurden die bisherigen vier Stadtteildekanate in sieben aufgeteilt.

4.4 Die Angebotssteuerung

Das Evangelische Münchenprogramm spiegelt die Erkenntnis wider, dass jeder kirchliche Erneuerungsprozess mit einer Rückbesinnung auf den *Auftrag von Kirche* einhergehen muss. *Der Auftrag* Jesu Christi für seine Gemeinde lässt sich zusammengefasst so beschreiben: „*Die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit wird mit den Menschen von heute in Wort und Tat geteilt.*“ Dies geschieht in den Dimensionen

- Verkündigung und Glaubenserfahrung (Martyria und Leiturgia),
- Verantwortliches, helfendes Handeln (Diakonie) und
- Gemeinschaftserlebnis (Koinonia).

Alles, was eine Kirchengemeinde zur Erfüllung ihres Auftrags anbietet, vom Gottesdienst über den Kindergartenplatz, den Gemeindebrief, die Jugendfreizeit, ein Konzert bis zum Seniorenausflug ist ein *Angebot*, das auf der Grundlage einer Datenbasis systematisch entwickelt und gesteuert werden kann.

a) operativ – strategisch

Dazu gehört auf *strategischer Ebene* – das sind Entscheidungsgremien wie zum Beispiel der Kirchenvorstand oder der Planungsworkshop – die Vereinbarung von Zielen, Konzepten und Schwerpunkten für die Angebote einer Gemeinde. *Auf operativer Ebene* – das sind Gremien, wie zum Beispiel die Dienstbesprechung oder das Gemeindeteam, die die Tagesgeschäfte verantworten und wahrnehmen – wird die Vorarbeit für die strategischen Vereinbarungen geleistet: nötige Informationen für sachgerechte Entscheidungen werden bereitgestellt und Aufgaben werden formuliert und ausgeführt, mit

denen die strategischen Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden können. Alle sechs Monate wird berichtet, in welchem Maß die Ziele erreicht worden sind.

b) Vier Schritte

Der Prozess der Angebotssteuerung erfolgt in vier Schritten:

- operativ/ausführend: Eine *Datenbasis* wird geschaffen durch die Bereitstellung von statistischem Datenmaterial, Umfrageergebnissen und weiteren Informationen.
- strategisch/planend: die für die Gemeindeleitung Verantwortlichen führen die *Strategiediskussion* zu den Konzepten, Schwerpunkten und Zielen der Gemeindearbeit.
- operativ: die so getroffenen *Vereinbarungen* werden ausgeführt: verbesserte Angebote werden erprobt, Ziele in Form konkreter Aufgaben umgesetzt.
- strategisch: Alle sechs Monate wird in einem Planungsworkshop das *Ergebnis* festgestellt: Was haben wir erreicht? Was nicht und aus welchen Gründen? Die Ergebnissicherung verschafft weitere Informationen für Schritt eins, des nächsten Prozessdurchlaufs.

Die vier Schritte werden wiederholt, bis das angestrebte Ergebnis erreicht ist.

Die Angebotssteuerung folgt dem Prinzip, dass ausnahmslos alle Angebote am Auftrag Jesu Christi und an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder, auch der kirchenfernen, ausgerichtet werden.

c) Der Planungsworkshop

Er dient der Angebotssteuerung und ist den Schritten zwei und vier zugeordnet. In ihm nehmen die gewählten ehrenamtlichen Kirchenvorsteher/innen und die Mitglieder des Gemeindeteams ihre gemeinsame strategische Verantwortung für das Gemeindeleben wahr. Ausgehend vom Auftrag Jesu Christi für die Gemeinde und von zurückliegenden Erfahrungen und orientiert am Gemeindeleitbild werden Konzept, Schwerpunkte und Ziele für die Gemeindearbeit vereinbart. Der Planungsworkshop wird vom Dekan oder der Dekanin alle sechs Monate einberufen und geleitet. Er dauert vier Stunden. Weitere Mitarbeitende ohne Stimmrecht werden zu den sie betreffenden Tagesordnungspunkten eingeladen. Mitglieder der eMp-Geschäftsstelle aus den Bereichen „Forschung, Entwicklung, Beratung FEB“ sind für die Moderation verantwortlich. Wo es möglich ist, kommt noch eine Gemeindeberater/in als Prozessbegleiter/in hinzu.

(1) *Datenbasis*

Strategische Entscheidungen werden im Planungsworkshop auf der Grundlage einer zuvor erarbeiteten *Datenbasis* getroffen. Dazu zählen

- Kenntnisse über die Gemeindeglieder hinsichtlich Alter, Bildung, Milieu, Wohngebiet, Fluktuation, Ein- und Austritten, Gottesdienstbesuch und Interesse an Amtshandlungen, Anzahl und Einsatzgebiete der Mitarbeitenden,

- ein Überblick über die Gesamtheit der Angebote,
- die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Angebot,
- der durchschnittliche Arbeitsaufwand pro Teilnehmer für ein Angebot,
- die Ergebnisse von Zielgruppen- und Teilnehmerbefragungen,
- die Feststellung, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten erreicht werden,
- der Finanzbedarf pro Angebot.

(2) *Weg der Erneuerung*

Als Methode zur Zielfindung im Planungsworkshop wurde das Verfahren „*Der Weg der Erneuerung*“ entwickelt. Hierbei beantworten die Mitarbeiter/innen folgende Fragen:

- Wie lautet der Auftrag, dem wir verpflichtet sind?
- Die Vision: Wie sähe das Angebot aus, wenn wir den Auftrag optimal erfüllen könnten?
- Wie sieht demgegenüber der gegenwärtige *Zustand* des Angebots aus: „Licht und Schatten“?
- Wie lauten die konkreten *Ziele* für das Angebot um der Vision näher zu kommen?

Die einzelnen Antworten werden jeweils für vier Bereiche formuliert: Was heißt das für die *Zielgruppe*, für die das Angebot bestimmt ist, für die *Mitarbeitenden* (haupt- wie ehrenamtliche), die für das Angebot zuständig sind, für die *Struktur* (Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Regelungen), für die *Inhalte* des Angebotes in den Dimensionen Martyria, Leiturgia, Diakonia, Koinonia? Entscheidend ist der letzte Schritt, nachdem die ersten vier Fragen beantwortet worden sind. Nach der strategischen Planung werden von den jeweils zuständigen haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden die *Vereinbarungen* zur Zielerreichung formuliert. Diese *Aufgabenliste* ist der Fahrplan zur Zielerreichung und Teil des Arbeitsberichts des Gemeindeteams im nächsten Planungsworkshop, in dem dann das *Ergebnis* festgestellt wird.

4.5 eMp-Geschäftsstelle

Zur Umsetzung wurden eine Geschäftsstelle eingerichtet und bisher 16 Modellgemeinden ausgewählt, die auf freiwilliger Basis die Vorschläge des eMp erproben. Zur Zeit arbeiten in der Geschäftsstelle zwei Theologen auf 1½ Stellen im Bereich „Forschung Entwicklung Beratung“. Unterstützt werden sie durch eine theologische Mitarbeiterin mit einem Zwei-Jahresvertrag, durch Praktikanten und Ehrenamtliche sowie partiell durch Mitarbeitende anderer Dienststellen. Noch nicht realisiert, aber dringend erforderlich ist die vorgesehene Stelle für Mitarbeiterentwicklung.

5 Resümee

Das Evangelische Münchenprogramm bleibt bloßes Programm, wenn es sich im Anwenden von Instrumenten und Methoden, im Zählen, Rechnen und Buchhalten erschöpft. Es wird ein Beitrag zur Erneuerung der evangelischen Kirche, wenn dadurch Menschen beginnen, wieder neu nach ihrem Auftrag, nach ihren Zielen und ihrer Vision zu fragen, Menschen, die sich von der Botschaft Jesu Christi begeistern lassen zu einem freien und dankbaren Dienst an der Welt.

Anmerkungen

- ¹ Erstveröffentlichung in: Studiengang Öffentlichkeitsarbeit I Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. [Hrsg. Holger Tremel und Marianne Ohmann. – Frankfurt/M. Studienband 2, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage 1998. Überarbeitung und Aktualisierung für die Tagung „Kirche und Management“ im Bildungshaus St. Virgil vom 3.-5. Mai 2000 in Salzburg
- ² Tit 3,4a
- ³ Lk 10,36-37
- ⁴ Lk 18, 41