

## **Impulsreferat für „Perspektive 2025“ – Evangelische Kirche in Hessen und Nassau am 23. Juni 2006**

In der Europäischen Zentralbank (EZB) arbeite ich als Jurist in der Rechtsabteilung. Auch liegt mir das Thema sehr am Herzen: ich bin evangelisch und in meiner Gemeinde in Frankfurt stimmlich in Chor, Kirchenvorstand und Öffentlichkeitsarbeit vertreten.

Die heutige Podiumsveranstaltung ist ja auf die Sicht der Wirtschaft ausgerichtet. Satzungsgemäß handelt die EZB auch im Einklang mit dem Grundsatz einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb. Primär führt sie aber das Europäische System der Zentralbanken und erfüllt in der Währungspolitik hoheitliche Aufgaben. Nach deutschem Rechtsverständnis wäre sie als Körperschaft des öffentlichen Rechts zu beurteilen und steht somit institutionell der Rechtsform der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau näher als der eines Wirtschaftsunternehmens.

Als Impuls möchte ich Ihnen von einer Reorganisationsmaßnahme in der EZB berichten, an der ich als normaler Mitarbeiter beteiligt war. Daran anschließend möchte ich im zweiten Teil Parallelen zum Projekt „Perspektive 2025“ ziehen und dazu einige Anmerkungen machen.

I. Mitte 2004 wurde das Projekt „Zero Based Budgeting“, kurz ZBB gestartet. Der Ansatz stammt aus den Sechziger Jahren und startet mit einer **tabula rasa**, im Englischen „green field“ oder „zero based“. Eine Firma **definiert ihre Firmenziele völlig neu, bestimmt die**

**Hauptleistungen und Aufgaben von Grund auf** in diversen Szenarios. **Alle Ausgaben werden mit ihrem Beitrag zur Aufgabenerfüllung definiert.** Der Ansatz wird typischerweise **in Schlüsselphasen der Entwicklung** eines Unternehmens eingesetzt. Er lässt sich „**top down**“ (also von der Leitung zu den einzelnen Mitarbeitern) oder „**bottom up**“ (also von den Mitarbeitern zur Leitung) einsetzen. Erreichen will man für das Unternehmen größere **Effizienz** und größere **Effektivität**. Beide Begriffe werden ja gerne verwendet: **Effizienz** bedeutet, dass eine **Aufgabe richtig** erfüllt wird (Wie?), wohingegen es bei **Effektivität** darum geht, ob die **richtige Aufgabe** erfüllt wird (Was?).

Das EZB-Projekt wurde im Juni 2004 gestartet und mündete Anfang Juni 2005 in eine Mitarbeiterversammlung, in der Präsident Trichet uns über das Ergebnis des Projekts und die beschlossenen Maßnahmen informierte. Im Laufe des Projekts waren alle Mitarbeiter aufgefordert gewesen, über einen Internet-gestützten Fragebogen Auskunft zu geben, welche Aufgaben sie erfüllen und wieviel durchschnittliche Wochenarbeitszeit sie auf die jeweiligen Aufgaben verwenden. Ein Projektteam wertete diese Angaben aus und berichtete dem Präsidenten und dem restlichen Direktorium.

Hier komme ich zum ersten Aspekt dieses Projekts, der vielleicht auch für „Perspektive 2025“ interessant sein könnte. Der für das Projekt verantwortliche Manager erzählte mir später, dass ihn ein Aspekt überrascht hatte. Als er das Projekt anstieß, habe er primär an eine Maßnahme unter Leitung der Organisationsabteilung gedacht. Präsident Trichet, der gerade wenige Monate im Amt war, bat ihn jedoch darum, dass er ihm das Projekt, seine Ziele und das Vorgehen persönlich erläutern sollte. Trichet nahm sich für dieses erste Gespräch, an dem auch Vizepräsident Papademos teilnahm, gut zwei Stunden Zeit. Danach

erklärte Trichet das Projekt zur Chefsache. Alle Berichte gingen über Trichet, der sich auch mehrfach an die Mitarbeiter wandte und für das Projekt warb.

Die Angaben, die alle Mitarbeiter in das Projekt eingespeist hatten dienten wiederum als Grundlage für Einzelgespräche mit den Leitern der 15 Generaldirektionen/Direktionen. Diese fünfzehn Gespräche sowie die fünfzehn Folgegespräche führten wieder Trichet und der Vizepräsident persönlich. Trichet hatte erkannt, dass das Projekt wichtig ist, um die EZB, die sich in den ersten Jahren ihrer Existenz seit 1998 auf die Währungsunion und die Einführung der Banknoten konzentriert hatte, nun auch auf ihre organisatorische Struktur hin überprüft und für die Folgejahre fit gemacht wird. Trichet wusste auch, dass er durch sein persönliches Engagement signalisieren konnte, wie wichtig ihm das Projekt war und wie ernst ihm mit der Umsetzung der Maßnahmen war. Durch seinen persönlichen Einsatz erreichte er tatsächlich eine starke Signalwirkung. Er ging in alle Gespräche hervorragend gebrieft und brachte so manchen Senior Manager mit seinen detaillierten Nachfragen ins Schwitzen. So wurde mir das jedenfalls zugetragen...

Ein Ergebnis des Projekts war, dass das Direktorium 14 „Kernaufgaben“ der EZB festlegte <sup>1</sup>, darunter Währungspolitik, Zahlungsverkehr und Banknotenausgabe aber auch Interne Führung und Kommunikation.

Darüber hinaus waren von Mitarbeiterseite 190 Maßnahmen vorgeschlagen worden, was man in der EZB vertikal und horizontal ändern könnte. Das Direktorium beschloss 130 dieser Vorschläge umzusetzen. Außerdem hatte man herausgefunden, wo einige der 1.360

---

<sup>1</sup> Währungspolitik, Marktoperationen, Zahlungsverkehr, Stabilität des Finanzsystems, Stellungnahmen zu Gesetzesprojekten, Statistik, Internationale/Europäische Kooperation, Banknotenausgabe sowie Interne Führung, Kommunikation, Internes Finanzmanagement, Mitarbeiterführung, Organisation und Infrastruktur

Stellen eingespart werden konnten (100), aber auch, wo noch Mitarbeiter gebraucht wurden (60). Dies ergab ein Einsparvolumen von 37 Stellen, die ohne Kündigung abgebaut werden sollten. Die meisten Maßnahmen sind inzwischen umgesetzt, was ein weiteres knappes Jahr gedauert hat.

Als **Ergebnis** des ZBB Projektes haben Management und Mitarbeiter besser verstanden, wie unsere Institution funktioniert und auf welche Kernaufgaben sie sich ausrichten soll. Mitarbeiter und Leitung waren bereit, Dinge anders und andere Dinge zu machen. Auch wurde die unterschiedliche Befähigung von einzelnen Managern deutlich, strategisch zu denken und zu führen.

**Grundlage des Erfolgs** waren folgende Faktoren:

- Eine **klare Festlegung der Kernaufgaben der EZB**.
- Das Projekt war außerdem konkret **verknüpft mit dem nächsten Jahresbudget**, was die Ernsthaftigkeit untermauerte.
- Außerdem müssen bei einem solchen Projekt die **Personalfragen immer berücksichtigt** werden; die Leitungsebene muss insbesondere auf die Ängste der Mitarbeiter angemessen eingehen.
- Schließlich muss die Leitung jederzeit die Mitarbeiter über eine **effektive Kommunikation** einbeziehen.
- Ganz vorne bei den Erfolgsfaktoren stand aber ein **starkes Engagement der obersten Leitungsebene**.

II. Im zweiten Teil möchte ich gerne einige Parallelen des EZB-Projektes zu dem Projekt „Perspektive 2025“ ziehen und abschließend einige Anmerkungen machen.

1. Die EZB war im Jahre 2004 gerade mal sechs Jahre alt und hat sich dennoch einer Selbstüberprüfung unterzogen. Sie hat trotz erfolgreicher Aufgabenerfüllung (das sage ich mit gewissem Stolz!) 130 Maßnahmen definiert, was geändert werden kann. Es kann daher nicht falsch sein, wenn sich auch die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, die als Institution viel älter ist, einem solchen Prozess unterzieht.
2. Die 21.465 Mitarbeiter der EKHN und 1,8 Millionen Mitglieder des Kirchenvolks der EKHN wird man über eine gute Kommunikation erreichen müssen. Ob top-down oder bottom-up ist vielleicht egal, aber in jedem Fall müssen die Mitglieder einen Kommunikationsweg haben, über den sie sich äußern können.
3. Wenn man die Erfahrungen des EZB Projektes auf „Perspektive 2025“ überträgt, spricht alles für ein starkes Engagement der obersten Leitungsebene für das Projekt. Es wird vielleicht schwierig sein, in alle 1.178 Gemeinden der EKHN zu gehen und mit den dortigen Hauptamtlichen zu sprechen. Da hatte es Herr Trichet einfacher. Aber für die 6 Propsteien und 50 Dekanate wird man sich eventuell Zeit nehmen müssen, um Lösungen zu finden.
4. Im EZB Projekt ging es darum, zumindest teilweise die Kernaufgaben neu zu definieren. Hier hat es die EKHN einfacher, weil der oberste Chef, unser Herr und Vater, die Kernaufgaben in der Bibel, seinem Wort, festgelegt hat:

- Mt 28,19+20: „19 Darum gehet hin und lehret alle Völker und taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes 20 und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe.“
- Apg. 2,42: „Sie blieben aber beständig in der Lehre der Apostel und in der Gemeinschaft und im Brotbrechen und im Gebet.“

Ich bin keine Theologe, sie werden also meine laienhafte Aufzählung noch durch weitere Kernaufgaben ergänzen können. Aber all diese Kernaufgaben hat Gott in der Bibel schon festgelegt. Sie müssen nicht neu gefunden, höchstens *wiedergefunden* werden.

5. In welche Unterziele die Kernaufgaben aufzubrechen sind, welche Aufgaben dabei der jeweiligen Kernaufgabe förderlich sind und welche Aufgaben keine hohe Priorität haben können, dazu ist das Projekt „Perspektive 2025“ der richtige Weg.

Beim Lesen des Thesenpapiers sind mir noch drei Dinge aufgefallen:

- 1 Mit „Perspektive 2025“ hat man einen griffigen Titel gefunden, der für ein solches Projekt wichtig ist, um alle zu begeistern. „Perspektive“ ist positiv belegt und nach vorne orientiert. Hier wird eine zuversichtliche Grundhaltung signalisiert und es werden Horizonte geöffnet. Vielleicht könnte man am Untertitel noch etwas arbeiten. „Prozess zur Entwicklung von Prioritäten und Posterioritäten in der EKHN“ erschließt sich nicht auf den ersten Blick, das Wort „Posteriorität“ meint laut Fremdwörterduden „Nachstehen im Amt“ und ist im (Kirchen-)Volk wohl eher weniger gängig.

- 2 Das Thesenpapier unterscheidet zwischen demographischen *Gegebenheiten* und den Aspekten, die die Kirche *beeinflussen* kann, insbesondere den Anteil ihrer Mitglieder. Ein fantastischer Schritt auf dieses Ziel würde es sicher sein, aus den 1,8 Millionen *Mitgliedern* möglichst 1,8 Millionen *ehrenamtliche Mitarbeiter* für die Sache Gottes zu machen. Wenn man das oder wenigstens einen Bruchteil davon erreichen würde, müsste sich die EKHN mit Sicherheit auch keine Sorgen mehr um die Finanzen machen. Bisher hat die EKHN 62.281 ehrenamtliche Mitarbeiter, also knapp 3,5%. Das ist gewiss ein Anfang, aber es wäre sicher lohnenswert sich auf die Gewinnung von weiteren ehrenamtlichen Mitarbeitern aus den Reihen der Mitglieder zu konzentrieren und so die Mitglieder wieder enger an ihre Gemeinde und ihre Kirche zu binden.
  
- 3 Erlauben Sie mir in diesem Zusammenhang eine kritische Anmerkung. **Gott** kommt in dem Thesenpapier zum Projekt „Perspektive 2025“ auf der Titelseite mit einem alttestamentlichen Sprichwort zu Wort, er wird aber auf den folgenden zehn Seiten und dem Anhang nicht mehr erwähnt. Nirgendwo ist von seinem Auftrag, seinen Zusagen beim Gemeindebau und der Verkündigung seines Wortes die Rede. Ohne Gott, ohne eine innige Beziehung zu Vater, Sohn und Heiligem Geist, ohne Vertrauen auf Gottes Wort wird es aber schwierig werden, für die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, und für die Kirche überhaupt eine Perspektive für 2025 und darüber hinaus zu finden. Es wird also auch darum gehen, Gott und seinem Wort in diesem Projekt Geltung zu verschaffen und *auf dem Wort und dem Vertrauen zum Vater aufbauend* den Veränderungsprozess zu

steuern. Im Vertrauen auf Gott kann die Kirche alles bewältigen, in ihm hat die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau den besten Mitstreiter, den man sich vorstellen kann. Etwas vergleichbares hat kein Unternehmen und nicht einmal eine Zentralbank. ☺

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!