

Konkurrenz

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts, München 1979 - 1985

Inhaltsverzeichnis

1. Definition und Konkurrenzbewußtsein
2. Binnenkonkurrenz - Außenkonkurrenz
 - 2.1 Leistungskonkurrenz
 - 2.2 Sachkonkurrenz
 - 2.3 Personalkonkurrenz
 - 2.4 Binnenkonkurrenz
 - 2.5 Außenkonkurrenz
3. Konkurrenz-Beobachtung und -Analyse Checklist
4. Konkurrenz und Kooperation
5. Unlauterer Wettbewerb
6. Funktionen der Konkurrenz
7. Zusammenfassung
8. Literaturhinweise

1. Definition und Konkurrenzbewußtsein

Ein Pfarrer hatte Gemeinde und Wohnort gewechselt. Nach einigen Jahren kam er einmal zurück. Wie er inzwischen den Wechsel bewerte, wollte ich wissen. „Ich bin jetzt in einer Stadt, wo man sich nicht gegenseitig »zerfleischt«; darüber bin ich froh und würde jederzeit wieder weggehen ...“ -

Es gibt also Konkurrenz in der Kirche. Unter Konkurrenz versteht man »den gegenseitigen Wettbewerb zwischen Anbietern und Nachfragern am Markt«¹. Wenn in einem Dorf der Pfarrer allein das Pfarramt führt, kommt es allenfalls zur Konkurrenz zwischen ihm und seinen nicht so hoch qualifizierten Mitarbeitern; aber deren Engagement oder Kreativität können auch ihm konkurrierend zu schaffen machen. In Gemeinden mit mehreren Pfarrern herrscht meist ein echtes Konkurrenzverhältnis, das sogar die persönlichen Verhältnisse mitunter stark beeinflusst. Ursache für Konkurrenz *in* der Kirche, ja in ein und derselben Gemeinde ist, daß die Dienstleistungen der Kirche verschiedene Qualitäten aufweisen (Seelsorge, Predigt und Verkündigung, Unterricht, Diakonie), weil sie sich unterschiedlichen Zielgruppen (vgl. Zielsetzung vgl. Arbeitsziele) widmen (Jugendarbeit, Altenarbeit, Krankenseelsorge usw.).

Die Dienste und deren Anbieter zeigen aber auch unterschiedliche Qualität: der eine predigt besser, der andere kann besser unterrichten usw. Diese Unterschiede sind in verschiedenen Begabungen begründet, auch die Ausbildung bei verschiedenen Lehrern sowie die Nachfrage in einer Gemeinde spielen eine Rolle. Es gibt z. B. Gemeinden, wo eine größere Nachfrage nach Besuchen als nach Predigt oder Gottesdienst besteht; der Pfarrer mit guter seelsorgerlicher Ausbildung »kommt besser an« als der andere, dessen Vorliebe und Begabung beim Unterrichten oder Predigen liegt.

¹ Flögel, H.: Konkurrenz-Analyse in: Management-Enzyklopädie Bd. 3, München 1970, S. 926 ff

Die Nachfrage (das Bedürfnis) zeigt aber oftmals auch das Defizit (Bedarf: vgl. Arbeitsziele), so daß zwar »subjektiv« im obigen Beispiel die Besuche wichtiger scheinen als der Unterricht (Bedürfnis), die Gemeinde in Wirklichkeit jedoch dringend den Schwerpunkt Unterricht braucht (Bedarf). Mit anderen Worten: Dort, wo ein Pfarrer ankommt, muß nicht auch der entscheidende Bedarf der Gemeinde liegen; das können durchaus diejenigen Arbeitsfelder sein, denen sich der »Konkurrent« mit weniger Ansehen zugewendet hat. Also: Konkurrenzsituationen sind von zahlreichen Faktoren bestimmt, die z. gr. T. nicht im Verfügungsraum des einzelnen Pfarrer liegen.

»Konkurrenz belebt das Geschäft«, sagt man; das wissen auch die Pfarrer. Bei der Konkurrenz innerhalb der Kirche geht es aber stets um die Realisation des Evangeliums vom gnädigen Gott und vom gnädigen Nächsten. Dieser Generalzielsetzung werden alle kirchlichen Mitarbeiter/-innen) zustimmen. Differenzen entstehen bei den Wegen zum Ziel und bei den Methoden und Arbeitsformen sowie deren Gewichtung. Konkurrenz ist also auch als ein Konfliktmotor (vgl. Konfliktlösung) innerhalb einer Gemeinde wirksam.

Konkurrenz unter Mitarbeitern in demselben Unternehmen Kirche ist daher zwar verständlich, ruiniert aber auch den Markt der Möglichkeiten. Hier liegen Aufgaben zur Personalführung.

Ein Beispiel:

Wer im Fußball die Flanke vor das Tor gibt, wird kaum genannt; gefeiert wird der erfolgreiche Torschütze. Ohne Bild: Pfarrer sind oft nur Flankengeber; sie brauchen nicht (immer) Torschützen sein zu wollen. Nur scheinbar ist der Flankengeber weniger wichtig, denn ohne ihn läuft nichts. Diese Modifikation im Selbstverständnis konkurrierender Pfarrer oder Mitarbeiter kann teilweise vom Pfarrer selbst geleistet werden, ohne in Resignation zu verfallen; darüber hinaus liegt aber hier eine wichtige und dringende Aufgabe der Personalführung durch Dekane, Pröpste, Prälaten usw. im

Blick auf »ihre« Pfarrer.

Begriff und Sache der Konkurrenz beruhen auf dem erstrebten Erfolg (vgl. Erfolgskontrolle). Ebenso wie Konkurrenz zu differenzieren ist, muß auch Erfolg genauer bestimmt werden. Das läßt sich nur mit Hilfe von klaren Zielen erreichen.

Noch ein Beispiel:

Studenten haben berichtet, daß sie zwei- oder dreimal zur Studentengemeinde kamen, ohne ein Semesterprogramm erhalten zu können, ohne auf einen Kreis oder eine Gemeinschaft hingewiesen worden zu sein. Gleichzeitig wartet die Sekte und lullt mit Tee und Gitarre jeden Besucher ein. Solche »Erfahrungen« mit Kirche, Gemeinde, Pfarramt oder mit einzelnen Mitarbeitern haben natürlich mindestens zwei Seiten, so wie jeder Besuch mindestens zwei Seiten hat, die des Besuchten und die des Besuchers, beide von zahlreichen Bestimmungsfaktoren geprägt. Aus dem Beispiel wird aber deutlich, daß es keine unbesetzten Räume gibt. Es gibt also auch ein Konkurrenzverhältnis der Kirche gegenüber anderen weltanschaulichen Kräften. Sobald kirchlicherseits ein Dienst nicht erbracht werden kann, stoßen andere »Unternehmen« in den freien Raum. Diese Binsenweisheit darf aber im Bewußtsein der kirchlichen Mitarbeiter nicht verdrängt werden.

Der Begriff Konkurrenz gehört in das Denkmodell der freien Marktwirtschaft. Zwar gibt es im Bereich religiöser und kirchlicher Erziehung, Normenbildung und Sinnfindung bisher noch keine freie Marktwirtschaft, d. h. die Kirche ist relativ stabil; zwar genießen die Kirchen und insbesondere ihre Pfarrer ein hohes Ansehen und einen erheblichen Vertrauensvorschuß, so daß ein nur wenig eingeschränktes kirchliches Monopol für Fragen der Werte, Normen und Sinnfindungen herrscht. Indessen kündigt sich z. B. bei den langen Wartezeiten der Psychotherapeuten oder durch die aggressive

Werbung von Sekten oder den sogenannten Jugendreligionen o. ä. eine weitere Einschränkung des marktbeherrschenden Dienstes der Kirchen an. Dieser Zustand kann als ein Schritt auf dem Weg zur konkurrierenden Pluralität etwa amerikanischer Verhältnisse mit ihrem intensiven Konkurrenzbewußtsein verstanden werden. Die großen Teilnehmerzahlen auf Katholikentagen oder Kirchentagen können nicht über die noch größeren Fehlzahlen hinwegtäuschen.

Die Kirche ist also auf einem Weg in die religiöse Wettbewerbsgesellschaft. Hierbei erscheinen für die Kirche durchaus nicht nur Gefahren, sondern ebensogut neue Chancen. Diese müssen ermittelt werden.

2. Binnenkonkurrenz - Außenkonkurrenz

Unter Binnenkonkurrenz soll hier das ehrliche und redliche Wetteifern der Mitarbeiter/innen *innerhalb* von Kirche und Gemeinde verstanden werden. Außenkonkurrenz wird der christlichen Gemeinde gemacht u. a. von

- anderen christlichen Denominationen
- Sekten
- Medien (z. B. Illustrierten, Fernsehen, Boulevard-Blätter)
- Staat (z. B. kirchliche Erwachsenenbildung gegenüber Volkshochschulen)
- Beratende Berufe (z. B. Psychologen, Therapeuten).

Anreize

Je nach den Umständen wird die Außenkonkurrenz als belastender empfunden als die Binnenkonkurrenz - oder umgekehrt.

Aber Konkurrenz muß auch als Anreiz verstanden werden, z. B.

- Leistungen zu verbessern
- Angebote zu erweitern

- Angebote einzuschränken, dafür aber qualifizierter zu gestalten
- Mitarbeiterinnen) effektiver einzusetzen
- Investitionen zu überprüfen
- die Finanzsituation und die Finanzstruktur zu analysieren, ggf. zu ändern
- Ziele neu zu vereinbaren bzw. alte Ziele zu operationalisieren (vgl. Zielsetzung)
- Planungsschritte und Planungszeiträume zu kontrollieren ggf. verkürzen oder zu erweitern (vgl. Planung)
- Organisationsformen zu reformieren, um Zeit und Kräfte zu sparen (vgl. Organisation)
- Methoden und Arbeitstechniken der Gemeindepastoral zu überprüfen oder zu ändern
- mehr zu experimentieren, um neue Zielgruppen zu erreichen
- erfolgreiche Arbeitsformen zu verstärken bzw. zu stabilisieren
- die Vergleiche zwischen den Zielen und den Ergebnissen genauer durchzuführen (vgl. Erfolgskontrolle)
- die gemeinde-internen Kommunikationsstrukturen zu verbessern
- das Informationswesen zu verstärken (vgl. Informations- und Berichtswesen)
- Chancen der vgl. Öffentlichkeitsarbeit noch mehr zu nutzen.

Wenn Gemeindeglieder zur Konkurrenz abwandern, muß das nicht von vornherein ein Grund dafür sein, die gesamte Gemeindegemeinschaft in Frage zu stellen. Es ist aber immerhin ein Signal, nach Schwachstellen in der eigenen Arbeitsmethodik zu suchen. Auf jeden Fall lohnt es sich für die eigene Arbeit, nach den Gründen solcher Distanzierungen zu forschen.

Konkurrenz-Situationen

Prinzipiell lassen sich folgende Konkurrenzsituationen unterscheiden:

2.1. Leistungskonkurrenz

Das betrifft die Qualität und Quantität der Dienste sowie die Angebotskonzeption. Das alles hängt eng mit Begabung, Ausbildung, Arbeitstechnik (z. B. Vorbereitung, Erfolgskontrolle, Nacharbeit) der Mitarbeiter(innen) zusammen, auch mit der Gemeindesituation, der Geschichte der Dienste, mit dem Vorgänger im Amt, mit der Personalstruktur der Gemeinde. Der eine Pfarrer macht viele, der andere wenige Besuche. Ähnliches gilt für alle anderen Dienste in der Gemeinde.

2.2. Sachkonkurrenz

Das betrifft die *Inhalte des Dienstes*, welcher eng mit dem Auftrag von Kirche und Gemeinde zusammenhängt. Allerdings wenden sich Menschen selten ausschließlich der Sache des Evangeliums wegen von Kirche und Gemeinde ab. Häufiger (meistens) werden Personen mit der repräsentierten Botschaft verknüpft und führen zur Abwendung von Kirche bzw. einzelnen Vertretern und Hinwendung zur Konkurrenz.

Zur Stärke einer Unternehmung gehört auch ihre *sächliche, technische Ausstattung*, z. B. Arbeits-, Gruppenräume, technisches Gerät (Schreib-, Druckmaschinen). Sie ist von Gemeinde zu Gemeinde verschieden und hängt von Pfarrern bzw. Mitarbeitern ab. Man kann z. B. an den unterschiedlichen Briefköpfen der Gemeindepfarrämter sehen, ob ein Pfarrer auf ansprechende grafische Gestaltung, d. h. werbende/einladende Gestaltung achtet oder ob er sein Pfarramt wie ein Amt (Bürgermeister-, Finanz-, Bauordnungsamt) versteht. Ist schon der Briefkopf wie eine Visitenkarte, um wieviel mehr gilt das für die Gestaltung von Handzetteln, Gemeindebriefen, Schaukästen, Einladungsbriefen usw. Mancher mag einwenden, es komme auf die Sache, auf den Inhalt an. Der kirchlichen

Werbung sind gewiß auch Grenzen (des Geschmacks, des Preises usw.) gesetzt. Aber eine freundliche »Verpackung« hat schon manchen zur Inanspruchnahme von Diensten bewogen, während die gar zu sachliche, auf alter Matrize abgeleierte »Einladung« unter anderen, nur scheinbar besseren Angeboten unterging.

Allerdings haben Recherchen ergeben, daß gute Räume, Maschinen und anderes Gerät ungenutzt herumstanden, so daß der Vorteil guter sächlicher Ausstattung gegenüber der schlechter gestellten Konkurrenz ausfiel.

2.3. Personalkonkurrenz

Das betrifft *die personelle Kapazität* einer Gemeinde d. h. die Anzahl und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen), ihre Zeitkapazität (z. B. bei nebenamtlichen/ehrenamtlichen Mitarbeitern), ihre Erfahrung, ihre Arbeitsschwerpunkte, ihre persönlichen Ziele und Arbeitsmethoden. Das ist alles natürlich auch bezogen auf den/die Pfarrer.

Binnen-Konkurrenz entsteht dadurch, daß innerhalb des Mitarbeiterkreises unterschiedliche Fähigkeiten angetroffen werden. Auch die persönliche Erfahrung spielt eine große Rolle, ebenso Mobilität, Anpassungsvermögen an äußere Arbeitsbedingungen, Mut oder Fantasie, schließlich auch typische Charaktermerkmale (z. B. Organisationstalent, Autorität, Sprachvermögen, Musikalität u. v. a.). Hervorragende persönliche Fähigkeiten unkirchlicher Anbieter von Dienstleistungen machen den weniger begabten kirchlichen Mitarbeitern Konkurrenz.

Nicht alles läßt sich ausgleichen: Eine verbesserte technische Ausstattung, Hilfsmittel für die Dienste (z. B. Spiele für Jugendarbeit) und vor allem eine konsequente Fortbildung gleichen aber manche Schwächen gegenüber der Konkurrenz aus.

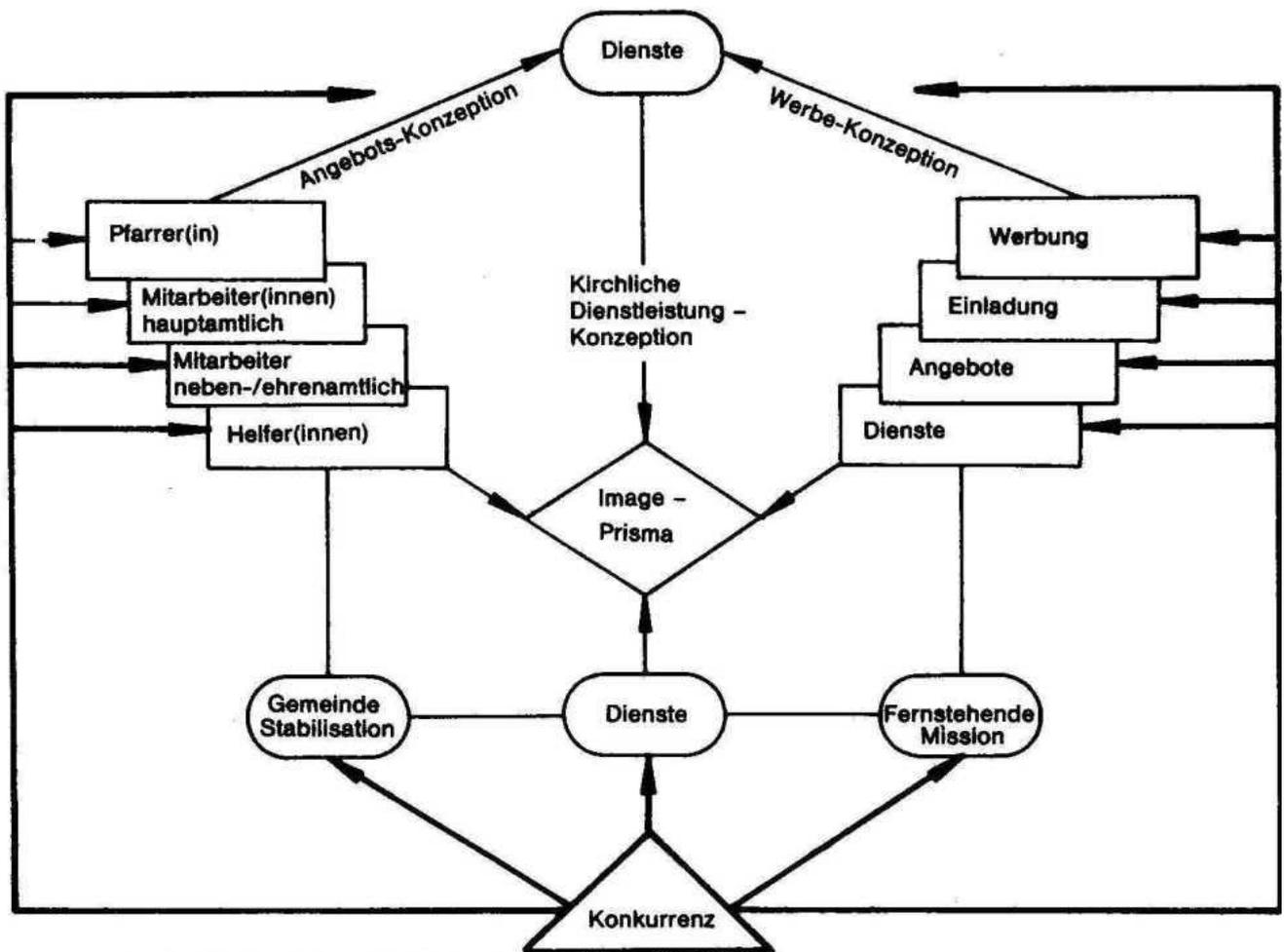


Abb. 1: Angriffsfelder der unkirchlichen Konkurrenz

2.4. Binnenkonkurrenz

Leider kommen Spannungen, ja Zank unter Pfarrern vor. Darunter leidet die Gemeinde(-arbeit). Nicht immer sind theologische oder auch menschliche Differenzen auszugleichen.

Es hilft aber immer,

- die Arbeitsbereiche klar (!) abzugrenzen;
- Schwerpunkte für jeden zu vereinbaren;
- miteinander die persönlichen Ziele zu diskutieren;
- Arbeitsmittel regelmäßig auszutauschen (*jedtr* gibt und nimmt);
- besondere Steckenpferde zu nennen und gegenseitig unangetastet zu lassen;
- Fortbildung gemeinsam zu planen, aber getrennt durchzuführen;

- gemeinsam die Außen-Konkurrenz zu analysieren;
- theologische Überbau-Argumentationen vermeiden, d. h. nicht ständig von Gespräch, Gemeinsamkeit, Kommunikation und dergleichen zu reden, sondern
- gemeinsam zunächst einfache Organisationsaufgaben, später und nach konsequenter beiderseitiger Pflege der Sachkontakte auch persönliche Fragen anzugehen.

Die Konkurrenz von Mitarbeitern untereinander fordert den Führungswillen und die Führungsqualitäten des (vorgesetzten) Pfarrers heraus. Regelmäßige vgl. Mitarbeitergespräche haben ähnliche Inhalte wie bei der o. g. Konkurrenz unter Pfarrern. Mitarbeiterkonferenzen führen erst nach gründlicher Klärung der persönlichen Ziele und nach der Bestimmung ihres Verhältnisses zur Angebotskonzeption der gesamten Gemeinde dazu, einen selbstzerstörerischen und daher überflüssigen Kräfteverschleiß zu mindern.

Auch hier muß wieder auf ein möglichst stabiles Nachrichtensystem hingewiesen werden, das Mißverständnisse und Fehler vermeiden hilft. Das Verständigungsproblem ist natürlich durch ein Informationssystem noch nicht gelöst. Erst die Rückkoppelung von Nachrichten *nach* Mitarbeitergesprächen und Konferenzen ermöglicht einen redlichen und wünschenswerten Wettbewerb. Gewarnt werden muß schließlich dringend davor, einen Mitarbeiter gegen den anderen auszuspielen. Damit würde Konkurrenz zum Machtkampf, welcher auf alle Fälle vermieden werden soll.

2.5. Außenkonkurrenz

Die Konkurrenz zum Evangelium, welches von christlicher Kirche und Gemeinde verkündigt wird und gelebt werden will, ist sehr stark, so

stark, grundsätzlich und umfassend, daß ein »Handwörterbuch des Pfarramts« sie nur holzschnittartig beschreiben kann; wir tun das mit dem Schlagwort

MACHER - IDEOLOGIE.

Es will noch immer den meisten Menschen einleuchten, daß sie

- mit Hilfe gesunden Lebens die Lebenszeit verlängern könnten;
- mit Versicherungen die meisten Gefahren des Lebens beherrschen könnten;
- mit Aktivität und entsprechenden Tricks und Drehs Kontakte zu Menschen herstellen könnten.

Die Reihe ließe sich noch lange fortsetzen. Man muß es nur richtig *machen*, dann gelingt das Leben, dann stellt sich Glück und Zufriedenheit als Lohn ein, dann bleibt (oder wird) man reich, wird gesund und alt...

Darin besteht die schärfste Konkurrenz gegen die Kirche, daß der Glaube an die Machbarkeit der wichtigen Dinge des Lebens für vertrauenswürdiger gehalten wird als der Glaube, wie ihn Paulus gegen die gesetzestreuen Judenchristen (R, Gal) und gegen die überheblichen Heidenchristen (1. u. 2. Kör) als Theologie des Kreuzes entfaltet hat.

Es soll nicht dem blinden Fatalismus das Wort geredet werden; dieses *Handwörterbuch des Pfarramts* braucht sich des Vorwurfs nicht zu erwehren, es verbreite eine durch Schicksal und Bestimmung aufgehobene Verantwortlichkeit. Im Gegenteil: Was zu machen ist, darf und muß getan werden; Arbeitstechniken werden vielseitig beschrieben.

Die Aktivität im Pfarramt ist jedoch in umfassende Gnaden-Ordnungen eingebunden.²

Unter dem Gesichtspunkt Konkurrenz zur kirchlichen Dienstleistung wird nun aber außerdem deutlich: Die Konkurrenz tritt nicht nur von außen an

² vgl. Pfarrer - warum und wozu; vgl. Einleitung: Theologische Klammern

die Gemeinde heran, sondern sie entwickelt ihre Kräfte auch innerhalb der Christenheit. Diese Macher-Botschaft ist verlockend und steht hinter zahlreichen anti- oder unkirchlichen Aktivitäten, die als Konkurrenz wirken.

3. Konkurrenz-Beobachtung und -Analyse

In der Regel gehört es zu den natürlichen Beobachtungen, darauf zu achten, wie es der Kollege/die Kollegin (Binnen-Konkurrenz) oder wie es die anderen (Außen-Konkurrenz) machen, und was sie mit welchem Erfolg erreichen.

Die Binnen-Konkurrenz wird kirchlicherseits oft geleugnet; man will nicht anerkennen, was aber trotzdem besteht. Mit dem Leib-Christi-Bild wird unter der Decke um Anerkennung und um Marktanteile gerungen. Damit ist ein latenter Konfliktherd angedeutet.

Weniger häufig wird eine Außen-Konkurrenz bestritten, wenn auch hier selten auf die Konkurrenz-Kräfte genau (!) geachtet wird. Aber die

Kirche und Gemeinde befindet sich in einer harten Konkurrenz-Situation. Dies zu leugnen, hilft nichts und ändert auch nichts.
Kirche muß sich demgegenüber als missionarische Gemeinde verstehen. Das bedeutet aber nicht Konkurrenz-Kampf um jeden Preis.
Der gute Zweck heiligt nicht zweifelhafte Mittel.
Andererseits gilt der normative Befehl zur aktiven »Marktbeziehung«:
»Gehet hin in alle Welt und machet zu Jüngern alle . . .«

Die folgende Checklist soll als Raster dienen, in der jeweils unterschiedlichen Gemeindesituation systematisch und kontinuierlich die Außenkonkurrenz zu beobachten und die Ergebnisse in der Mitarbeiterkonferenz zu bewerten.

Checklist: Konkurrenzbeobachtung

0. Welche Kreise, Unternehmungen, Vereinigungen usw. machen uns Konkurrenz? also: Wer gehört zur Konkurrenz?
1. Welche Dienste bietet die Konkurrenz an?
2. Wie hat die Konkurrenz in letzter Zeit ihre Dienste verbessert?
3. Hat die Konkurrenz in letzter Zeit neue Dienste entwickelt und angeboten?
4. Welche Argumente verwendet die Konkurrenz für ihre Dienste?
5. Wie und in welchem Umfang wirkt die Konkurrenz?
6. Was sagt die Konkurrenz über unsere Dienste?
7. Welches Informations- und Werbematerial liefert die Konkurrenz ihren »Kunden«?
8. Welche besonderen (zusätzlichen) Dienstleistungen bietet die Konkurrenz ihren Kunden? (z. B. Abholdienst für alte Leute zum Gottesdienst; Kinderhüten für Eltern, die in einen Gemeindeabend kommen wollen wären kirchliche Zusatzleistungen)
9. In welchen Arbeitsfeldern wirkt die Konkurrenz (z. B. Praktische selbstlose Liebe als Caritas/Diakonie; Predigt und Gottesdienst usw. - aber anders als die christliche Gemeinde oder Kirche)
10. Welche Methoden verwendet die Konkurrenz (z. B. Hausbesuche, Seminare, Vortragsveranstaltungen, Sammlungen)
11. Welches Demonstrationsmaterial verwendet die Konkurrenz (z. B. Plakatverkündigung, Plakatwerbung, z. B. in Seminaren, bei Hausbesuchen)
12. Wie ist die Meinung der »Kunden« hinsichtlich der Mitarbeiter(innen), der Dienste, des Service, des Informationsdienstes und der Zusammenarbeit mit der Konkurrenz?
13. Wie und wie stark werden die Angebote der Konkurrenz genutzt?
14. Zu welchen Konditionen bietet die Konkurrenz ihre Dienste an? (vgl. untenstehendes Beispiel)
15. Welche »Kunden« wurden an die Konkurrenz verloren? Warum?

16. Welche Überzeugungserfolge hat die Konkurrenz erzielt? Warum?
17. Welche Ausdehnungsmöglichkeiten hat die Konkurrenz?
 - finanzielle Möglichkeiten
 - personelle Möglichkeiten
 - Erweiterungen der Dienstangebote
18. Welche Informations-, Einladungs- und Überzeugungswege benutzt die Konkurrenz?
19. Was weiß die Konkurrenz über uns?
20. Welchen »Marktanteil« hat die Konkurrenz? (absolut, durchschnittlich, in Zeitkumulationen, saisonal)

Beispiel zu 14.

Ein Zehnjähriger hatte mich beim Skilaufen kennengelernt. Nach einigen Gesprächen auf dem Lift wollte er sich von mir taufen lassen. Zwei Paten werde erfinden. Das geschah auch. Außerdem nehme er seit Jahren am Religionsunterricht teil, weil er sich für religiöse Fragen interessiert. Der zuständige Gemeindepfarrer hatte starke Bedenken gegen (!) die Taufe. Die Eltern sind aus der Kirche ausgetreten, stehen aber der Sache des Evangeliums positiv gegenüber. Nach längeren Beratungen hin und her und nachdem sich der Kirchengemeinderat mit dem Fall auf einer ordentlichen Vorstandssitzung befaßt und einen Duldungsbeschluß gefaßt hatte, konnte getauft werden. - Es ist zu erwarten, daß sich die Eltern - durch ihr Kind veranlaßt - noch mehr mit »Gott und Glauben« beschäftigen werden.

4. Konkurrenz und Kooperation

Aus Gründen der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit können auch unter konkurrierenden Mitarbeitern bzw. Sparten kirchlicher Arbeit kooperative Arbeitsformen sinnvoll sein.

Es gibt verschiedene Stufen der Intensität³:

1. Erfahrungsaustausch
2. Gemeinsame Beschaffung und Auswertung von Information
3. Gemeinsame Planung und Durchführung von Projekten
4. Austausch von Arbeitsunterlagen oder von Kenntnissen und Erfahrungen
5. Austausch von Mitarbeitern
6. Gemeinsame Nutzung von Räumen, Geräten, Hilfsmitteln etc.
7. Integration (Fusion) der Partner zu einer Unternehmung.

Kooperation hat stets zur Voraussetzung und hat auch die Folge, eigene

³ vgl. H. Rühle von Lilienstern, Kooperation 1060 f. (vgl. Literaturverzeichnis) bezogen auf Industrie und Wirtschaft

Kompetenzen, Entscheidungsfreiheiten, Ziel- und Planungsvorstellungen teilweise aufzugeben. Besonders der Verzicht auf gänzlich selbständig zu treffende Entscheidungen fällt oft schwer und ist nur zu erreichen, wenn der Nutzen und Vorteile der Kooperation deutlich überwiegen. Daher neigen viele kooperationswillige Mitarbeiterinnen) dazu, zunächst oder auf längere Sicht eine geringe Stufe der Kooperation zu wählen.

Ein schwieriges Problem in jeder Kooperation ist die **Kompetenzabgrenzung**, sowie die Bestimmung der Kooperationsintensität. Weniger schwierig ist es, Arbeitsfelder zu ermitteln, in denen Kooperation nützlich ist (z. B. Evg. und Kath. Träger von Erwachsenenbildung oder bei Kindergärten).

Oft bilden persönliche Interessen und weniger die sachlichen Anschauungen den schwersten Hinderungsgrund für das Zustandekommen vorteilhafter Kooperation. Das ist angesichts des Drucks (auch Erwartungsdrucks) unverständlich, unter den auch die kirchliche Arbeit in den letzten Jahren angesichts außerkirchlicher Konkurrenz geraten ist.

In der Tat schlägt dementsprechend innerkirchliche Konkurrenz ungünstig zu Buche, und es nützt auch nichts, in diesem Zusammenhang von erforderlicher Pluralität zu reden.

Rühle von Lilienstern nennt a. a. O. nicht verdeckte Binnen-Konkurrenzverhältnisse, dafür aber Ursachen für den Mißerfolg von Kooperation, die auch für die Konkurrenzsituationen der Kirchen-/Pfarrgemeinde von Bedeutung sind:

Kooperation hat u. a. Mißerfolg,

- wenn psychologische und persönliche Faktoren bei den Partnern sie verhindern;
- wenn im informatorischen Bereich Engpässe auftreten;

- wenn Tatbestände und Sachlage mangelhaft (persönlich gesprochen: ängstlich) analysiert werden;
- wenn genaue Marktanalysen fehlen und die Außenkonkurrenz unterschätzt wird;
- wenn Kompetenzverhältnisse und organisatorische Abläufe falsch beurteilt werden;
- wenn eine einheitliche, gemeinsame Konzeption mangelhaft oder überhaupt nicht entwickelt wurde;
- wenn unter den Partnern kein befriedigendes Gleichgewicht herrscht;
- wenn die möglichen Alternativen nicht entwickelt oder geprüft wurden.

Die Kooperation in den kirchlichen Arbeitsfeldern wird meist dadurch noch erschwert, daß die Partner (Inhaber von Planstellen) auf Gedeih und Verderb aneinander gekettet sind und an einen Stellenwechsel angesichts der Arbeitsmarktsituation kaum gedacht werden kann. Infolgedessen besteht in der Binnenkonkurrenz fast ein Zwang zur Kooperation, wenn die »Partner« nicht in gnadenlosen Konkurrenzkampf verfallen wollen, was schließlich keinem nützen kann, am wenigsten der Gemeinde.

Andererseits darf die innerbetriebliche Konkurrenz, also der Wettbewerb der kirchlichen Mitarbeiter(innen) untereinander, auch positiv als Motor verstanden werden

- bessere Qualitäten zu erreichen
- neue Ideen zu entwickeln
- rationellere Arbeitsformen zu erproben
- zweckmäßigere Dienste zu gestalten usw.

Bezeichnend für diese Konkurrenzform ist die Äußerung des ehemaligen VW-Chefs Lotz anlässlich des Zusammenschlusses Audi/NSU: »Konkurrenz belebt das Geschäft, besonders wenn man sie selber macht! Wir werden deshalb

ganz bewußt den Wettstreit der Ideen und verschiedenen Konzeptionen innerhalb des Konzerns stärken.«

5. Unlauterer Wettbewerb

Für die Marktwirtschaft wurde der o. g. Begriff mit dem »Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb« am 7. Juni 1909 geschaffen, das mit relativ kleineren Änderungen gilt. Für den Markt der Kirche (vgl. Aufsätze) gibt es ein solches Gesetz nicht, weil die Gesetzgeber davon ausgehen, daß angesichts der Botschaft »Liebet eure Feinde« ein Gesetz über Fairness und Loyalität nicht erforderlich ist. Man kann darüber streiten, ob diese Voraussetzung so ungetrübt gilt. Ja, ob sie jemals ungebrochen gegolten hat, mag ebenfalls zweifelhaft erscheinen, wenn man in die Geschichte von Theologie und Kirche blickt. Die dunklen Punkte sind bekannt - von beinahe erschlichenen Synodalentscheidungen in altkirchlichen Konzilien über die Kreuzzüge bis zur jüngsten Vergangenheit der Stellung der Kirche und mancher ihrer Vertreter im 3. Reich. Es ließen sich gewiß weitere Beispiele aus dem kirchlichen Leben der Gegenwart finden, wo Handlungen vorgenommen wurden, »die gegen die guten Sitten verstoßen« (Generalklausel des § I UWG). Allerdings verzichtet das Gesetz auch auf eine Aufzählung dessen, was unlauter oder unfair ist, weil das von den Marktgegebenheiten abhängt.

Weil auch in der Kirche und Gemeinde eine erhöhte Sensibilität für Unrecht, Arglist, Niedertracht, Doppelzüngigkeit, Bosheit usw. herrscht, lassen sich Beispiele für unlautere Außen-Konkurrenz schwer finden.

Auf **unlauteres Konkurrenzverhalten *innerhalb* von Kirche und Gemeinde** haben wir allerdings in diesem Handwörterbuch schon aufmerksam gemacht (z. B. vgl. Konferenzen und Gruppenbesprechungen, Denkmodelle).

Hier sind außerdem zu nennen z. B.

- Verwirrung der Gemeindeglieder z. B. durch gefühlsbetonte Werbung (Mitleid), Werbung mit persönlichen Verhältnissen (Gesundheit, Familie)
- Einflußnahme auf Gemeindeglieder z. B. durch psychologischen Zwang, Bevorzugung (häufigere Besuche),
- Einflußnahme auf unbeteiligte Mitarbeiterinnen) z. B. Koalitionsbildung bei Sitzungen
- Störung des Betriebsfriedens z. B. verdeckte verbale Angriffe hinter dem Rücken des Konkurrenten gegenüber Dritten

Nachahmung fremder Leistungsergebnisse oder auch die Täuschung eines Publikums ihrer Herkunft und Güte⁴ von geistigen Produkten (oder Arbeitsmethoden).

In der Wettbewerbstheorie spricht man in diesem Zusammenhang von »ruinöser« Konkurrenz, ein Begriff der allerdings einer Theorie des nichtfunktionsfähigen Wettbewerbs entbehrt. Daher wird der Begriff nicht selten auch in Kirche oder Gemeinde für einen Zustand angewendet werden können, der einen relativ durchaus wirksamen und leistungsfähigen Wettbewerb darstellt.

6. Funktionen der Konkurrenz

Wir haben schon gesehen, daß innerkirchliche Konkurrenz nicht nur negativ sondern auch vorteilhaft als ein Instrument zur Erfüllung übergeordneter Ziele zu verstehen ist. Denn nur der Wettbewerb der Prediger ermöglicht beispielsweise Wahlfreiheit der Gemeindeglieder. Wettbewerb kann daher als Ziel wie auch als Mittel zur Gewährleistung einer freiheitlichen Ordnung bezeichnet werden.

⁴ »... wurde von der höchstrichterlichen Rechtsprechung als Unterlauterheitsmerkmal genannt« (Strunkmann-Meister a. a. O. 612)

Wesen des Wettbewerbs

Funktionen des Wettbewerbs

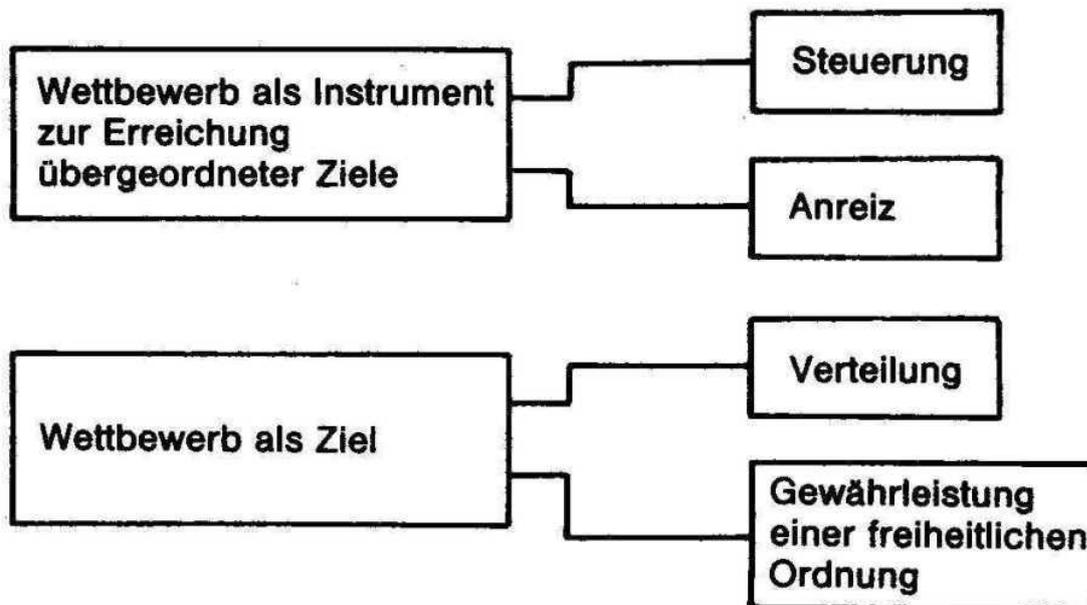


Abb. 2: Funktionen des Wettbewerbs

Erläuterung zur obigen Abb.⁵:

1. Steuerung: Die Steuerungsfunktion des Wettbewerbs ermöglicht ein Dienstleistungsangebot, das den Vorstellungen, den Bedürfnissen und dem Bedarf der Gemeindeglieder entspricht. Es erfolgt somit eine automatische Steuerung der kirchlichen Produktivfaktoren (vgl. Einleitung) in ihre wirksamste d. h. den Wünschen der Gemeinde entsprechende Verwendung.

2. Anreiz: Diese Funktion des Wettbewerbs hat für die Leistungssteigerung im Hinblick auf das Dienstleistungsangebot Bedeutung. Damit ist auch Wirtschaftlichkeit als Kostensenkung und/oder Leistungssteigerung gemeint. Diese läßt sich erzielen durch

- Einsatz zeit- und kräftesparender Verfahren (**Rationalisierung**) z. B. bei der Vorbereitung von Unterricht, Predigt, Andacht die Nutzung von Vorlagen, Austausch von Entwürfen z. B. Multiplikation durch Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern z. B. Entwicklung der Kreativität in Gemeindegremien zum Zwecke des Einsatzes für die Gesamtgemeinde
- Verbesserung der Arbeitsorganisation (**Prozeß-Innovation**) z. B. regelmäßige gemeinsame Predigt- oder Unterrichtsvorbereitung
- konsequente Nutzung des technischen Fortschritts durch den Einsatz von Maschinen
- neue Dienst- oder Serviceleistungen z. B. Gemeinde-Informationsdienst, Abholdienst, Seminarunterlagen, Lehrbriefe, u. a.
- neue Dienste oder Wiederbelebung alter Dienstformen.

3. Verteilung: Das Problem der Verteilung (auch des Transfers) wird schlagartig klar, wenn man an den Überschuss an Gütern und Dienstleistungen in westlichen Ländern gegenüber Entwicklungsländern denkt; oder: die ersten Polenpakete brauchten 10 - 12 Wochen Transportzeit, inzwischen fahren Laster einige Tage: Das Verteilungsproblem wurde gelöst. Es besteht auch in der Kirche ein Überschuss an Diensten, aber wie »verteilen«? Je mehr es einem Mitarbeiter gelingt, seine Dienste zu »verteilen«, desto mehr macht er anderen »Konkurrenz«, desto mehr steigt auch sein »Gewinn an Menschen« (Mt 4, 19). Damit garantiert der Wettbewerb gleichzeitig eine leistungsgerechte Verbreitung der kirchlichen Dienstangebote und Dienstleistungen. Je positiver diese von den Gemeinden beurteilt werden, desto sicherer sind die Arbeitsplätze.

Wenn umgekehrt ein Wettbewerber infolge schlechter Leistung, unwirtschaftlicher Arbeitsweisen und eines wenig nachfragewirksamen Dienstleistungsprogramms ständig Verluste hinnehmen muß (z. B. Nachfrageverlust, Imageverlust), mindert er die Bereitschaft zur Zahlung von Kirchensteuern, verstärkt einen latenten Trend zu Kirchenaustritten und liefert der außerkirchlichen Konkurrenz Ansatzpunkte zur Abwerbung von Kirchenmitgliedern. Schließlich erfährt das Gesamtunternehmen Kirche dadurch Nachteile.

Also: Die innerkirchliche Konkurrenz der Dienste, Mitarbeiter(innen) und Verteilwege hilft indirekt das Überleben des Unternehmens Kirche sichern.

Der Einwand, das Unternehmen Kirche sei gegenüber der Einzelgemeinde wegen bürokratischer Strukturen nicht sicherungswürdig, verschiebt das Problem auf die Einzelgemeinden oder deren kleineren Zusammenschlüsse in Städten oder Dekanaten, löst es aber nicht.

4. Gewährleistung einer freiheitlichen Ordnung:

Sie ist ohne freien Wettbewerb nicht denkbar. Konkurrenz innerhalb der Kirche ist damit das unverzichtbare Gegenstück zur freiheitlichen Ordnung. Damit erfüllt Konkurrenz einen zusätzlichen theologischen und innovatorischen Zweck. Denn ohne freien Wettbewerb gibt es keine Freiheit der Träger von Diensten und keine Freiheit der Nutzer dieser Dienste. Ohne die Freiheit unabhängig handelnder Pfarrer und kirchlicher Mitarbeiterinnen), gibt es keine Entdeckung neuer Möglichkeiten. Uneingeschränkte Handlungs-, Entschließungs- und Wahlfreiheit wird also erst durch Konkurrenz erhalten, sowohl bei den Anbietern wie bei den Nutzern kirchlicher Dienste.

Die genannten vier Wirkungsmechanismen des Wettbewerbs können auf die Binnen- wie auf die Außenkonkurrenz bezogen werden.

Eine **Mißbrauchsaufsicht** wird von der Kirchenleitung geführt (unlauterer Wettbewerb)

Zusammenschlüsse müssen anzeigepflichtig bleiben (Gruppen-, Teampfarramt)

⁵ vgl. z. ff. W. Gruhler, Wettbewerbspolitik, Köln 1979, S. 7 ff

Wettbewerb beschränkendes und diskriminierendes Verhalten

kann von den Pfarrkonventen eingeschränkt werden.

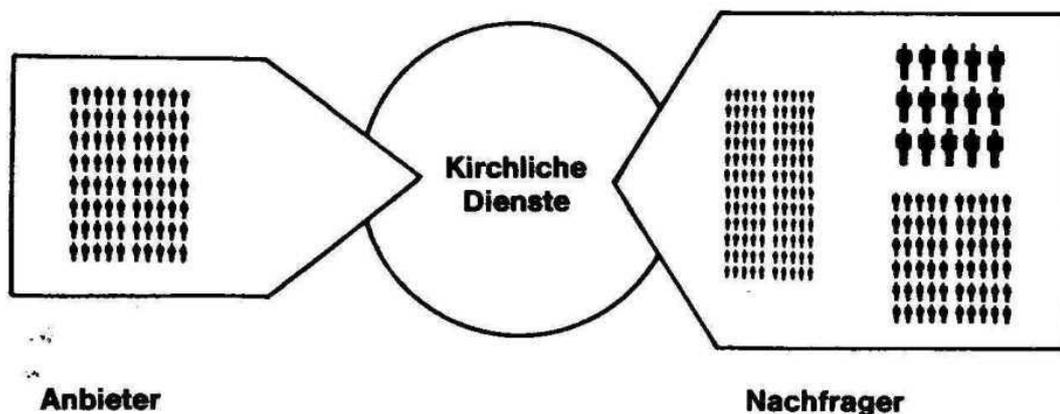


Abb. 3: Modell des vollkommenen Wettbewerbs
(nach W. Gruhler vgl. Literaturverzeichnis)
Jeder Anbieter hat den gleichen Marktanteil.

Zwar hat die Kirchen-/Pfarrgemeinde kein vollkommenes Monopol mehr für ihre Dienste inne. Hinsichtlich aller diakonischen Dienste herrscht daher eine Marktform (Oligopol), bei der es mehrere Anbieter im Verhältnis zum Marktumfang gibt. In manchen Bereichen (z. B. Kasualien, Religionsunterricht) herrscht aber praktisch kirchliches Monopol (ähnlich der Bundespost oder Bundesbahn). Umso wichtiger sind gerade hier alle sinnvollen Formen des innerkirchlichen Wettbewerbs. Es gilt daher, je Art von **Nichtleistungs-Wettbewerb** zu verhindern (vgl. o. g. Beispiel von der Taufe eines Zehnjährigen), also alle Formen von Verdrängungs- oder **Behinderungswettbewerb**. (Der Nichtleistungs-Wettbewerb ist übrigens in der Marktwirtschaft überwiegend durch Gesetz verboten.)

Ebenso ist gleichförmiges Verhalten am kirchlichen Markt nicht wünschenswert. Dabei spielt es keine Rolle, ob es das Ergebnis einer Verhaltensabstimmung oder eines Erfahrungsprozesses ohne (vorherige)

Abstimmung ist. Innerhalb der geltenden Kirchenordnung müssen allerdings grundlegende Ordnungsprinzipien und die bindenden Amtsführungsvorschriften eingehalten werden. Ebenso ist plausibel, strategisches Planen und Handeln (vgl. Planung, Denkmodelle) in abgestimmte Handlungsalternativen umzusetzen, um die Interdependenzlage im Einsatz der kirchlichen Kräfte zu berücksichtigen. M.a.W. das Parallelverhalten dürfte nicht die Regel sein, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Diversifikation (Verschiedenartigkeit) der kirchlichen Dienstangebote und Dienstleistungen in starkem Maß mit den Personmerkmalen des Anbieters verbunden sind und bleiben müssen. Anders ist die dynamische Pluralität der Dienste und der ihnen zugrunde liegenden theologischen Positionen, wie sie schon das Neue Testament als Strukturelement der christlichen Gemeinde widerspiegelt, nicht zu erhalten. Uniformität käme hier eher militärischen (Befehls-)Strukturen gleich; entsprechend im Marktverhalten einer konglomeraten Konzentration. In diesem Falle müßten notgedrungen auch wertvolle Facetten des kirchlichen Lebens verlorengehen; abgesehen davon, daß das weder plausibel noch auch irgendwie realisierbar wäre.

Konkurrenz/Wettbewerb in der Kirche muß also als Wettbewerbsfreiheit innerhalb der bestehenden Kirchenordnungen verstanden werden. Nur so erfüllt der Wettbewerb seine Funktionen der Leistungssteigerung, der Innovation und Wahlfreiheit (= Entscheidungsfreiheit) der Kirchenmitglieder. Konkurrenz verhilft dem Glauben zu Vielfalt und Dynamik.

7. Zusammenfassung

Ähnlich dem Begriff Säkularisierung wird dem Begriff Konkurrenz überwiegend ein negativer Bedeutungsinhalt zugemessen. Von Säkularisierung unterschied Gegarten Säkularisation⁶ und verstand die moderne Säkularisation positiv als legitime Folge des christlichen

⁶ Fr. Gogarten, *Der Mensch zwischen Gott und Welt* 1952, S. 117 f., 424 ff

Glaubens⁷, nämlich als »die Forderung des Freiseins des Menschen der Welt gegenüber ..., die eine Folge der im Glauben ergriffenen Freiheit des Sohnes für den Vater ist und durch die die mythische Welt abgelöst wird durch die geschichtliche«.

Wir schlagen vor, mit den Begriffen Wettbewerb und Konkurrenz ähnlich zu verfahren und dem Wettbewerb die positive Funktion dynamischer Evangeliumsgestaltung zuzuschreiben. Konkurrenz, oft verknüpft mit Konkurrenzkampf und Konkurrenzdruck, wohnt demgegenüber vielleicht ein eher negativer Bedeutungstrend inne, Wettbewerb darf, ja soll demgemäß innerhalb der Kirche bleiben; gegen Konkurrenz (von außen) muß und ebenfalls darf sich Kirche und Gemeinde entschlossen zur Wehr setzen.

Auch wer der o. g. Unterscheidung nicht folgen will, wird der Abwehr unchristlicher Botschaften weiterhin seine Aufmerksamkeit widmen⁸.

Was aber den innerkirchlichen Wettbewerb der Mitarbeiter/innen betrifft, so kann um der Weiterführung des Evangeliums die Gemeinde darauf nicht verzichten.

Verschiedene Gaben (Charismen) machen ein Rivalitätsbewußtsein sinnvoll, wenn über einer kurzfristigen Überlegenheit nicht das disziplinierte Wettbewerbsverhalten übersehen und der personale Betriebsfrieden⁹ dadurch nicht gefährdet wird.

Ein Nichtleistungswettbewerb (vgl. die folgende Aufzählung) wie eine Behinderungs-, Verdrängungs- oder Vernichtungskonkurrenz, die zum ungewollten Wechsel der Stelle führen (können), sind abzulehnen; gezielte Irreführung, Täuschung, Ausübung psychologischen Zwanges, Kundenfang, Boykott, Schmarotzen an Leistung, Ruf oder Werbung eines Kollegen, Geheimnisverrat, Ausbeutung eines eigenen oder fremden Fehlers, vergleichende Werbung gehören in den Bereich des unlauteren Wettbewerbs.

⁷ Fr. Gogarten, Verhängnis und Hoffnung der Neuzeit 1953, S. 99 - 103

⁸ vgl. Checklist Konkurrenzbeobachtung in: vgl. Pfarramtsorganisation - kurz und bündig

Um diese und ähnliche Folgeerscheinungen des Nichtleistungswettbewerbs zu vermeiden, empfiehlt sich die Aufstellung von Wettbewerbsregeln, welchen einem fairen Leistungswettbewerb dienlich sind.

8. Literaturhinweise

- Eberle, Gerd, Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, Stuttgart Berlin Köln Mainz 1980
 Flöget, Herbert, Konkurrenz-Analyse in: Management-Enzyklopädie Bd. 3 München 1970 S. 926 - 933
 Gotthold, Jürgen, Macht und Wettbewerb in der Wirtschaft, Köln 1975
 Grübler, Wolfram, Wettbewerb und Wettbewerbspolitik, Köln 1979
 fleuß, Ernst, Wettbewerb in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW) 22. Lieferung
 Stuttgart und New York (Fischer), Tübingen / J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), Göttingen und
 Zürich (Vandenhoeck und Ruprecht) 1980 S. 679 - 697 (Lit.)
 Poecke, Jürgen, Wettbewerbsformen in: Management-Enzyklopädie Bd. 6, München 1972, S. 583 - 595
 Rühle von Lilienstem, H., Kooperation in: Management-Enzyklopädie Bd. 3, München 1970, 1059 ff.
 Strunkmann-Meister, K. E., Unlauterer Wettbewerb in: Management-Enzyklopädie Bd. 3, München 1970, 596 ff

*