GÜTERSLOHER
VERLAGSHAUS

Christoph Meyns

Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken

Modelle – Erfahrungen – Alternativen

Gütersloher Verlagshaus

meinen Eltern

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über https://portal.dnb.de abrufbar.

Diese Arbeit wurde als Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Evangelisch-Theologischen Fakultät an der Ruhr-Universität Bochum mit dem Titel »*Management als Mittel der Kirchenreform. Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Bewältigung kirchlicher Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozesse*« im Wintersemester 2012/2013 angenommen.

Entdecken Sie mehr auf
www.gtvh.de

1. Auflage
Copyright © 2013 by Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH, München

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagmotiv: © beermedia – Fotolia.com
Satz: Satz!zeichen, Landesbergen
Druck und Einband: Books on Demand GmbH, Norderstedt
Printed in Germany
ISBN 978-3-579-08166-3

www.gtvh.de

Inhalt

Vorwort 11

Thema, Fragestellung und Vorgehen 12

A. Sinkende Einnahmen als Herausforderung für das kirchliche Leitungshandeln 21
I. Rückbau- und Reorganisationsmaßnahmen 22
II. Neuorientierungsprozesse 25

B. Betriebswirtschaftliche Bewältigungsstrategien – ein exemplarischer Überblick 31
I. Effektivität und Effizienz als Grundthema der Betriebswirtschaftslehre 31
II. Marketing 34
1. Grundzüge des Marketingdenkens 34
2. Marketing in der Kirche 37
3. Verbreitung und praktische Wirksamkeit 43
III. Management 47
1. Planung 49
a. Strategisches Management 49
b. Anwendung im kirchlichen Kontext 51
2. Organisation 56
3. Personalführung 58
a. Personalwirtschaftliche Ansätze 58
b. Übertragung auf kirchliche Verhältnisse 61
4. Rechnungswesen und Controlling 62
5. Verbreitung und Umsetzbarkeit 65
IV. New Public Management 72
1. Das Neue Steuerungsmodell 75
2. Anwendung auf landeskirchlicher Ebene 76
3. Praktische Erfahrungen 79
V. Zusammenfassung: Nur begrenzt wirksam 88

C. Die Wirtschaftstheorie als Paradigma kirchlicher Selbstwahrnehmung 92
I. Problembezug, erkenntnisleitendes Interesse und Methodik 94
II. Das Ökonomische Verhaltensmodell 98
1. Grundannahmen, Hypothesen und Anwendungen 99
2. Die Theorie rationaler Entscheidungen 105
3. Grenzen der Erklärungskraft 109
4. Empirische und wirtschaftsethische Einwände 113
5. Zwischenbilanz: Eine problematische Theorie 119
6. Das Marktmodell in der Religionssoziologie 121
III. Anwendung auf aktuelle kirchliche Herausforderungen 127
1. Steigerung der Wirtschaftlichkeit des kirchlichen Handelns 127
2. Steigerung der Wirksamkeit des kirchlichen Handelns ... 130
a. Beteiligung am kirchlichen Leben 130
b. Kirchenaustritte 132
c. Kirchensteuer 134
d. Missionarische Wirksamkeit 135
IV. Zusammenfassung: Blinde Flecke von einiger Dramatik 138

D. Zum Verhältnis religiöser und ökonomischer Rationalität 141
I. Unterordnung der ökonomischen unter die religiöse Rationalität 143
1. Gott und Geld in Bibel und Urchristentum 143
2. Botschaft und Ordnung in der Reformation 148
II. Trennung religiöser und organisatorisch-ökonomischer Aspekte 151
1. Glaubenskirche und Rechtskirche 151
2. Inhalte, Prozesse und Strukturen 155
III. Einordnung der religiösen in die betriebswirtschaftliche Rationalität 161
1. Aktivismus statt Vertrauen 162
2. Tausch statt Geschenk 167
3. Nutzen statt Wahrheit 174
4. Hierarchie statt Netzwerk 177
5. Illustration statt theologischer Reflexion 181

IV. Der interdisziplinäre Dialog als alternative Form der Zuordnung 183
V. Zusammenfassung: Abstand ist geboten 187

E. Die Systemtheorie als alternatives Paradigma kirchlichen Leitungshandelns 189
I. Grundzüge der Systemtheorie 189
1. Problembezug 189
2. Grundansatz 191
3. Soziale Systeme 194
4. Religion, Interaktion und Organisation 199
II. Praktisch-theologische Perspektiven 201
1. Synergetisch sensibles gemeindeleitendes Handeln 201
2. Interaktion und Organisation im Dienst des Evangeliums 205
3. Schlussfolgerungen für die kirchliche Praxis 210
III. Systemtheoretisch orientierte Managementansätze 212
1. Zielsteuerungsinstrumente 213
2. Das St. Galler Management-Modell 218
3. Nonprofit-Management 222
4. Der biokybernetische Ansatz 227
IV. Zusammenfassung: Vielfältige Anregungen 230

F. Fazit: Abschied von überzogenen Erwartungen 233

Anmerkungen 242

Literatur 293

Vorwort

Die vorliegende Studie wurde im Herbst 2012 von der Evangelisch-Theologischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum als Dissertation angenommen. Sie verdankt sich der mehrjährigen Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Themen, wirtschaftstheoretischen Fragen sowie eigenen Erfahrungen mit Rückbau- und Reorganisationsmaßnahmen als Vorsitzender eines Kirchenvorstands und Kirchenkreissynodaler, als Gemeindeberater bei der Begleitung von Kirchengemeinden und übergemeindlichen Einrichtungen, als Beauftragter der Kirchenleitung der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche für die Evaluation des Nordelbischen Reformprozesses und als Mitglied eines Projektteams zur Einführung zielorientierter Planungsverfahren für die nordelbischen Dienste und Werke.

Mein Dank gilt in besondere Weise Frau Prof. Dr. Isolde Karle für die Betreuung meines Dissertationsprojekts. Sie hat mich in den vergangenen fünf Jahren mit einer gelungenen Mischung aus Ermutigung und kritischer Rückmeldung in Verbindung mit vielfältigen Anregungen ganz wunderbar begleitet. Darüber hinaus danke ich Herrn Prof. Dr. Traugott Jähnichen für das Zweitgutachten.

Vielfältige Anregungen verdanke ich den intensiven Diskussionsrunden über die Dynamik kirchlicher Veränderungsprozesse mit Ulrike Brand-Seiß, Susanne Habicht, Jürgen Jessen-Thiesen und Käthe Stäcker von der Arbeitsstelle Reformumsetzung der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche, Redlef Neubert-Stegemann, Anne Reichmann und Peter Wesenberg von der Arbeitsstelle Institutionsberatung und Dette Alfert als freiberuflich tätiger Organisationsberaterin.

Last, but not least bedanke ich mich bei meiner Frau Dorothea und unseren Kindern Friederike und Jonathan für ihre Unterstützung und ihre unendliche Geduld während meiner Zeit als Bücherwurm.

Husum im April 2013 Christoph Meyns

Thema, Fragestellung und Vorgehen

Evangelische Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen, gesamtdeutsche Zusammenschlüsse, Einrichtungen und Verwaltungsämter stehen aufgrund sinkender Kirchensteuereinnahmen unter finanziellem Druck. Ließen sich erste Einnahmeausfälle Mitte der neunziger Jahre noch durch Einzelmaßnahmen kompensieren, lösten weitere Rückgänge zu Beginn des vorigen Jahrzehnts auf allen Ebenen des kirchlichen Lebens Rückbauprozesse von zum Teil erheblichem Umfang aus: Personalstellen wurden gestrichen, Arbeitszweige eingeschränkt, Standorte geschlossen und Gebäude aufgegeben, eine Entwicklung, die andauert.

Mit dem Abbau verbindet sich in der Regel ein Umbau der Strukturen, meist in Form der Zusammenlegung von Organisationseinheiten und der Neuordnung von Abläufen. Bei hohen Einnahmeverlusten bedarf es darüber hinausgehend einer inhaltlichen Neuorientierung: Bisher wahrgenommene Aufgaben und die mit ihnen verbundenen Anliegen und Ziele müssen überprüft und gegebenenfalls priorisiert werden, etwa im Rahmen der Erarbeitung von Leitbild- und Strategiepapieren.

Mit den sachlichen Themen verbinden sich emotionale Dynamiken. Rückbauprozesse führen in Erfahrungen von Überforderung, Ohnmacht und Bedeutungsverlust. Sie lösen bei den davon Betroffenen Angst, Trauer und Wut aus. Die mit Leitungsverantwortung betrauten Gremien und Personen geraten in Identitätskonflikte, wenn sie die Ausgaben für Arbeitsfelder senken sollen, mit denen sie sich identifizieren oder entgegen dem Gebot der Nächstenliebe mit Kürzungsentscheidungen die ökonomische Lebensgrundlage ihnen anvertrauter Menschen beeinträchtigen. Daneben bestimmen kirchenpolitische Fragen der Durchsetzbarkeit und Verteilungsgerechtigkeit sowie die Zufälligkeiten gruppendynamischer Prozesse in Leitungsgremien den Gang der Ereignisse.

Als zusammenfassende Bezeichnung für diese Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozesse hat sich im binnenkirchlichen Sprachgebrauch der auch im Titel dieser Studie verwendete Begriff der Kirchenreform eingebürgert. Er ist allerdings insofern irreführend, als es in der evangelischen Kirche derzeit nicht um einen religiösen Aufbruch oder fach-

liche Impulse zur Weiterentwicklung von Arbeitszweigen geht, sondern um eine Restrukturierung unter dem Vorzeichen leerer Kassen im Konflikt zwischen konkurrierenden Bestandsinteressen.

Zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen setzen kirchliche Körperschaften in verstärktem Maße betriebswirtschaftliche Methoden ein: Unternehmensberatungen konzipieren Kürzungs- und Reorganisationsvorschläge in Anlehnung an betriebliche Organisationsvorstellungen; Kirchengemeinden und übergemeindliche Einrichtungen definieren in Anlehnung an das Marketingdenken produktähnlich gedachte Leistungen, die sich als Angebote an den zu Zielgruppen aggregierten Bedürfnissen einzelner Menschen orientieren; Leitungsinstanzen verwenden Planungs-, Personalführungs- und Kontrollinstrumente aus dem Bereich der Managementlehre; Verwaltungsämter ersetzen die kamerale durch die kaufmännische Form des Rechnungswesens. Ein Teil dieser Maßnahmen zielt auf eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des kirchlichen Handelns, um trotz sinkender Einnahmen den gewachsenen Aufgabenumfang so weit wie möglich erhalten zu können. Andere Vorhaben streben darüber hinausgehend eine höhere Wirksamkeit im Sinne einer Steigerung von Beteiligungs- und Mitgliederzahlen an.

Anlass für eine Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung bieten zwei Beobachtungen. Zum einen fällt die Erfolgsbilanz betriebswirtschaftlich orientierter Projekte im Raum der verfassten Kirche ambivalent aus. Teilweise profitierten Landeskirchen von Unternehmensberatungen, teilweise erwiesen sich teuer eingekaufte Expertisen dagegen als nicht umsetzbar oder sogar kontraproduktiv.[1] Einerseits lassen sich mithilfe von Marketing- und Managementmethoden Beteiligungszahlen steigern, andererseits erreicht man auf diese Weise offenbar nur der Kirche überdurchschnittlich verbundene Mitglieder.[2] Das Evangelische Münchenprogramm ist mit seinem Ansinnen, das Dekanat zu einer zentralen Planungsebene auszubauen, am Widerstand der Kirchengemeinden gescheitert.[3] Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau hat in den letzten fünfundzwanzig Jahren zwar entsprechende Strukturreformen umgesetzt, ob dadurch Effizienz- und Effektivitätsgewinne erzielt wurden, ist jedoch umstritten.[4]

Aber warum ist das so? Sind betriebswirtschaftliche Handlungsempfehlungen bisher nur schlecht umgesetzt worden? Müssten sie besser an den kirchlichen Kontext angepasst werden? Können sie also im Prinzip dazu beitragen, auch mit geringeren Einnahmen den Umfang und die Qualität

von Leistungen aufrechtzuerhalten? Lässt sich mit ihrer Hilfe erreichen, dass mehr Menschen an Veranstaltungen teilnehmen, mehr (wieder) eintreten und weniger austreten? Oder zeigen sich hier Schwierigkeiten grundsätzlicher Art? Können Marketing und Management für Körperschaften, Einrichtungen und Verwaltungsämter nicht das leisten, was sie für Unternehmen bewirken, nämlich die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit betrieblicher Abläufe zu erhöhen?

Zum anderen bestehen theologische Bedenken gegen eine Überfremdung der kirchlichen Arbeit durch ökonomische Denk- und Sprachmuster. Regelmäßig verlieren biblische Bezüge und ekklesiologische Gesichtspunkte im Rahmen betriebswirtschaftlich ausgerichteter Projekte ihre steuernde Funktion und geraten in die Rolle eines Legitimations- und Illustrationsmittels. Aber woran liegt das? Müssen Marketing- und Managementmethoden nur »spirituell« gebraucht oder kirchentheoretisch reflektiert werden, damit sie am Evangelium orientierte Handlungsformen nicht beeinträchtigen? Oder geht von ihnen eine so ausgeprägte Eigendynamik aus, dass die evangelische Kirche besser auf sie verzichtet?

Mit diesen praktischen und theologischen Fragen setzt sich die vorliegende Untersuchung auseinander. Dabei teilt sie das erkenntnisleitende Interesse der mit Leitungsverantwortung betrauten Gremien und Personen in Körperschaften, Diensten und Werken und Verwaltungsämtern, die nach Kriterien und Verfahren suchen, die sie bei der Bewältigung von Kürzungs- und Umbaumaßnahmen unterstützen. Denn darum geht es trotz des von der EKD formulierten Programms für ein »Wachsen gegen den Trend«[5] und manch erfolgreicher Fundraising-Projekte de facto für viele von ihnen: um eine sinnvolle Anpassung des Umfangs der Arbeit an sinkende finanzielle Spielräume.

Das Ziel besteht darin herauszuarbeiten, was sich kirchliche Leitungsinstanzen im Rahmen von Rückbau-, Reorganisations- und Neubauprozessen vom Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden erhoffen dürfen, was nicht, und worin mögliche Alternativen bestehen. Dabei liegt der Fokus der Aufmerksamkeit auf den überwiegend kirchensteuerfinanzierten Aktivitäten innerhalb der verfassten Kirche. Die Steuerungsprobleme der häufig organisatorisch ausgegliederten drittmittelfinanzierten Arbeitszweige bilden einen eigenen Themenkreis. Sie finden nur dort Berücksichtigung, wo sie vom Kirchensteueraufkommen getragene Bereiche beeinflussen.

Mit ihrer Fragestellung bewegt sich diese Untersuchung zum Teil auf wenig erschlossenem Terrain. Themen der Organisationsgestaltung waren bis in die jüngste Zeit hinein selten Gegenstand praktisch-theologischen Interesses. Infolge des landesherrlichen Kirchenregiments werden Probleme der äußeren Ordnung traditionellerweise als rechtliche Sachverhalte behandelt. Überlegungen zu Organisationsstrukturen, Entscheidungsabläufen, Handlungsketten, Arbeitsprogrammen und den damit verfolgten Zielen und Strategien sowie zu organisatorischen Veränderungsprozessen bleiben daher in der Regel auf die vom Kirchenrecht erfassten Bereiche beschränkt.[6] Die Praktische Theologie wiederum konzentriert sich darauf, die Inhalte und Methoden kirchlicher Handlungsfelder zu reflektieren. Kybernetische Fragen finden dagegen nur in Einzelfällen Aufmerksamkeit.[7]

Religionssoziologische Forschungsbemühungen galten in den vergangenen Jahrzehnten schwerpunktmäßig der Makroebene gesellschaftlicher Trends und der Mikroebene individueller religiöser Haltungen. Organisationssoziologische Analysen von Kirchengemeinden, Kirchenkreisen, Landeskirchen oder gesamtdeutschen Zusammenschlüssen sind bis in die jüngste Zeit hinein daher kaum durchgeführt worden.[8] Erst 2011 startete ein Forschungsprojekt unter Leitung von Karl Gabriel, Isolde Karle und Detlef Pollack, das Kirchenreformprozesse in Landeskirchen, Diözesen und Freikirchen konfessionsvergleichend untersucht.[9] Auf die Resultate darf man gespannt sein.

Die Anfänge der Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Themen gehen auf die 1960er und 1970er Jahre zurück.[10] Ein ausgeprägter Diskurs ist seit Beginn der 1990er Jahre zu beobachten. Dabei lässt sich die Debatte in zwei Phasen unterteilen mit dem Erscheinen des Impulspapiers der EKD »Kirche der Freiheit« 2006 als Wendepunkt. Die meisten davor erschienenen Publikationen standen Marketing und Management positiv gegenüber. Sie beschreiben die Erfolge, die sich damit erzielen lassen, legitimieren ihre Verwendung mithilfe biblischer Texte und theologischer Argumente, passen sie sprachlich und konzeptionell an den Kontext der verfassten Kirche an oder geben Ratschläge zur praktischen Umsetzung.[11] Nur wenige Autorinnen und Autoren äußerten sich ablehnend.[12]

Das änderte sich jedoch, als das Impulspapier die betriebswirtschaftliche Professionalisierung der kirchlichen Arbeit in den Rang eines EKD-weiten Konsenses zu erheben schien. Seine durchgehende Orientierung an Konzepten des Dienstleistungsmarketings und der strategischen Management-

lehre rief bei Theologen und Religionssoziologen überwiegend kritische Reaktionen hervor.[13] Daran schließt in jüngster Zeit ein neues Bemühen um eine theologisch angemessene Wahrnehmung organisatorischer Gestaltungsfragen an, das sich allerdings in deutlicher Distanz zu einer unternehmensanalytischen Beschreibung der Kirche bewegt.[14]

In Anknüpfung an die durch das Impulspapier ausgelöste Diskussion setzen die folgenden Ausführungen an drei Punkten einen eigenen Akzent. Erstens wird nach der Umsetzbarkeit und Wirksamkeit betriebswirtschaftlicher Handlungsempfehlungen gefragt. Dieser Gesichtspunkt knüpft an Erkenntnisse an, die sich aus der Evaluation der Nordelbischen Reform zwischen 2010 und 2012 ergaben. Bei der Analyse der Auswirkungen von Strukturveränderungsprozessen in landeskirchlichen Diensten und Werke zeigten sich Schwierigkeiten bei der Implementation von Managementinstrumenten,[15] die zu der Frage führten, inwieweit sich die Erfahrungen in Nordelbien verallgemeinern lassen.

Zweitens setzt sich die vorliegende Untersuchung ausführlich mit einigen der grundlegenden ökonomischen Theorien auseinander. Denn der Einfluss der Betriebswirtschaftslehre auf die kirchliche Praxis beginnt nicht erst bei der Verwendung betrieblicher Verfahren, sondern bereits auf der Ebene der Wahrnehmung, und zwar dort, wo die Situation, in der sich die evangelische Kirche befindet, als die eines am Markt tätigen Unternehmens interpretiert wird. Entsprechende Analysen knüpfen dabei – meist implizit – an den derzeitigen Mainstream des wirtschaftstheoretischen Denkens in seiner neoklassischen Ausprägung auf Grundlage des Ökonomischen Verhaltensmodells an.

Drittens werden systemtheoretisch orientierte Ansätze der Non-Profit-Managementlehre aufgenommen, die bisher in der Praktischen Theologie noch nicht rezipiert wurden. Sie eignen sich besonders gut für die Reflexion kirchlicher Steuerungs- und Leitungsprobleme, weil sie sich vom Nutzen- und Erfolgsdenken der Betriebswirtschaftslehre lösen und den Eigenwert gemeinnütziger Organisationen jenseits von Staat und Markt zur Geltung bringen.

Die Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Trend zum Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente im Raum der verfassten Kirche erfolgt in fünf Schritten. Das Eingangskapitel schildert die Herausforderungen, vor denen Synoden, die aus ihnen heraus gebildeten Leitungsausschüsse, Kirchenvorstände und ihre geschäftsführenden Vorsitzenden sowie die Lei-

tungskräfte übergemeindlicher Einrichtungen und Verwaltungsämter aktuell stehen.

Die vorhandenen Kirchensteuermittel, die davon bezahlten Personalstellen, Gebäude und Sachmittel, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, die darauf bezogenen Leitungs- und Verwaltungsaufgaben, die damit verbundenen inhaltlichen Anliegen, Ziele und Prioritäten bilden einen Gesamtzusammenhang. Mit dem Rückgang der Finanzen geraten alle diese Dimensionen der kirchlichen Arbeit nacheinander ins Rutschen. Ab einem gewissen Ausmaß an Personalstellenstreichungen verlieren Arbeitsabläufe und Aufgabenverteilung ihre Sinnhaftigkeit und müssen im Rahmen von Reorganisationsprozessen neu geordnet werden. Gehen Einnahmen in noch höherem Maße verloren, steht eine Überprüfung von Aufgaben, Zielen und Prioritäten an. Bei der dafür notwendigen Situationsanalyse kommen wiederum Schwierigkeiten wie die niedrige Beteiligung am Gottesdienst, die sinkenden Mitgliederzahlen oder die abnehmende gesellschaftliche Relevanz der evangelischen Kirche in den Fokus der Aufmerksamkeit und verstärken das Krisengefühl.

Das zweite Kapitel beschreibt anhand einiger exemplarischer Beispiele, welche betriebswirtschaftlichen Werkzeuge kirchliche Körperschaften in Reaktion auf diese Herausforderungen verwenden. Dazu bedarf es in begrenztem Umfang des Transfers von Wissensbeständen aus der Betriebswirtschaftslehre. Denn erst wenn man versteht, vor dem Hintergrund welcher betrieblicher Probleme bestimmte Methoden mit welcher Intention entwickelt wurden, lässt sich nachvollziehen, inwieweit sie verglichen damit ihre Funktionalität im Kontext der verfassten Kirche entfalten.

Im Wesentlichen setzen Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen, gesamtdeutsche Zusammenschlüsse, übergemeindliche Einrichtungen und Verwaltungsämter bei Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozessen Verfahren aus drei Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre ein: absatzpolitische Instrumente aus dem Bereich der Marketinglehre, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsansätze aus der Managementlehre und Teile des betrieblichen Rechnungswesens. Themen wie Rechtsformen, Produktion, Investition, Finanzierung und Bilanzierung finden dagegen aufgrund mangelnder Anwendungsmöglichkeiten keine Berücksichtigung. Daneben greifen einige Landeskirchen auf Konzepte des New Public Management zurück. Jedem dieser Themenkreise gilt ein eigener Abschnitt, der in die Frage nach der Umsetzbarkeit und Wirksamkeit

betriebswirtschaftlicher Handlungsempfehlungen im kirchlichen Kontext mündet.

Untersuchungen mit auswertendem Charakter, die sich dafür aufnehmen ließen, sind allerdings selten. Die meisten Veröffentlichungen zum Thema erklären, empfehlen, propagieren, adaptieren, begründen, legitimieren oder kritisieren betriebswirtschaftliche Ansätze. Nur wenige beschäftigen sich mit der naheliegenden Frage, ob sie in der Praxis halten, was sie versprechen. Best-Practice-Beispiele sind in diesem Zusammenhang ohne Wert. Zum einen erlaubt eine resultatsabhängige Stichprobenauswahl keinerlei Einsicht in die den Erfolgen zugrunde liegenden Faktoren. Dazu müsste man erfolgreiche und nicht erfolgreiche Organisationen miteinander vergleichen. Zum anderen sagen Einzelerfolge nichts über eine gesamtkirchliche Wirksamkeit aus.[16]

Aussagekräftiger sind religionssoziologische Publikationen, die sich mit marktorientierten Erklärungsmodellen auseinandersetzen. Daneben lassen sich die Erfahrungen von Kommunalverwaltungen mit betriebswirtschaftlich orientierten Reformen aufnehmen. Denn Kirchengemeinden, Kirchenkreise, Landeskirchen und gesamtdeutsche Zusammenschlüsse ähneln auch fast hundert Jahre nach der Trennung von Staat und Kirche in vielerlei Hinsicht staatlichen Körperschaften.

Lässt man sich von Einzelerfolgen nicht blenden und trägt die übrigen Quellen zusammen, ergibt sich ein konsistentes Bild: Die Effektivität und Effizienz des kirchlichen Handelns ließ sich durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden bisher kaum steigern. Manche Vorhaben scheiterten bereits in der Phase ihrer Einführung. In anderen Fällen verloren betriebliche Verfahren im Laufe der Implementation ihre Funktionalität. Teilweise entwickelten sie die erwünschten Wirkungen, allerdings nur in geringem Umfang.

Damit stellt sich die Frage nach den Ursachen. Theoretisch könnten Umsetzungsschwierigkeiten vorliegen. Daraus würde sich die Forderung ergeben, Mitarbeitende besser aus- und fortzubilden. Meiner Auffassung nach aber ist der Grund für die begrenzte Wirksamkeit von Marketing- und Managementmethoden in der mangelnden Eignung der dabei im Hintergrund verwendeten Theorien zu suchen. Diese These wird im dritten Kapitel entfaltet und begründet.

Um deutlich zu machen, wo genau die Probleme liegen, ist ein längerer Anlauf notwendig. Zunächst wird das erkenntnisleitende Interesse, die wis-

senschaftsmethodische Konstruktion, der besondere Fokus, die damit gegebenen blinden Flecke und die begrenzte Erklärungskraft des Ökonomischen Verhaltensmodells sowie die Kritik, die ihm innerhalb und außerhalb der Wirtschaftswissenschaften entgegenschlägt, erläutert. Darauf aufbauend lässt sich unter Aufnahme der aktuellen religionssoziologischen Debatte um eine marktorientierte Interpretation der Dynamik religiöser Überzeugungen, Praktiken und Gemeinschaften zeigen, warum eine Perspektive in Anlehnung an die Wirtschaftstheorie neoklassischer Ausprägung der Situation der evangelischen Kirche nicht gerecht wird.

Ein dabei herausgearbeiteter Zug der Ökonomik macht im vierten Kapitel eine theologische Auseinandersetzung nötig, nämlich die Tendenz ökonomischer Denk- und Sprachmuster, andere Lebensbereiche zu kolonisieren. Wer sich als Theologe in die neoklassissche Gedankenwelt einarbeitet, stellt überrascht fest, dass ihm darin – entgegen dem ersten Anschein – keine wertfreie Beschreibung ökonomischer Zusammenhänge, sondern eine normative Ethik im szientistischen Gewand mathematischer Formeln und Graphen begegnet. Sie hat nur deshalb Anhalt an der Realität, weil die Wirtschaftspolitik seit Jahrhunderten die rechtlichen, institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen des Marktgeschehens entsprechend gestaltet. Dadurch ist ein sich selbst verifizierender Zirkel aus ökonomischer Theorie und ökonomischer Praxis entstanden, der sich argumentativ nur schwer irritieren lässt.

Es ist der normative Charakter neoklassischer Modelltheorien mit seinem Zug ins Ideologische, seiner Unempfindlichkeit gegenüber Fakten und seiner imperialistischen Übergriffigkeit, der das größte Problem einer Verwendung darauf aufbauender Analysen und Handlungsempfehlungen im Kontext der verfassten Kirche darstellt. Das vierte Kapitel zeigt, wo genau die Konfliktlinien zwischen einer theologisch reflektierten und einer am ökonomischen Denken orientierten Gestaltung der kirchlichen Praxis liegen.

In einem letzten Schritt werden dann im fünften Kapitel systemtheoretisch fundierte Handlungsempfehlungen als Alternative zu einem wirtschaftstheoretisch begründeten Vorgehen vorgestellt. Der relationale Grundcharakter der Systemtheorie ist am ehesten dazu geeignet, die auf die Relation zum Wort Gottes hin angelegten Kommunikationsprozesse und ihre Bezüge zu diversen internen und externen Umwelten angemessen zu erfassen. Er erlaubt zudem, nicht nur religiöse und organisatorische, sondern

auch interaktionale Aspekte mit zu berücksichtigen. Die Fruchtbarkeit einer systemtheoretischen Betrachtungsweise lässt sich exemplarisch an den Überlegungen von Anna Stöber und Isolde Karle zeigen. Darüber hinaus bieten das St. Galler Managementmodell, der Non-Profit-Managementansatz der Wirtschaftsuniversität Wien und der biokybernetische Ansatz von Frederic Vester wertvolle Anregungen.

Das abschließende Kapitel gilt der Zusammenfassung der Ergebnisse. Es hält als Ertrag fest, dass sich kirchliche Körperschaften bei der Bewältigung von Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozessen nicht zu viel von betriebswirtschaftlichen Handlungsempfehlungen versprechen dürfen. Zum einen sind die Spielräume für Effizienzgewinne aufgrund der hohen Ausgaben für unbefristete Personalstellen und Gebäude begrenzt. Zum anderen trägt eine auf dem Ökonomischen Verhaltensmodell aufbauende anreizorientierte Perspektive nichts zur Erhellung der für die Vitalität und Stabilität religiöser Überzeugungen, Praktiken und Gemeinschaften verantwortlichen Faktoren bei, sondern verstellt im Gegenteil den Blick auf die tatsächlichen Zusammenhänge. Informationsökonomische, gemeinwirtschaftliche, verhaltenspsychologische und systemtheoretische Ansätze sind besser für den Kontext der verfassten Kirche geeignet, wurden bisher jedoch kaum rezipiert. Das wiederum hängt damit zusammen, dass die evangelische Kirche sich seit Jahrhunderten als defizitär wahrnimmt, deshalb an Entwürfe anschließt, die diese defizitorientierte Selbstwahrnehmung bestätigen und Konzepte ignoriert, die ihrem Wesen, ihrem Auftrag und ihren gewachsenen Strukturen eher entsprechen würden.

A. Sinkende Einnahmen als Herausforderung für das kirchliche Leitungshandeln

Jahrzehntelang profitierte die evangelische Kirche von steigenden Kirchensteuereinnahmen. Allein zwischen 1975 und 1992 stieg das Aufkommen aus dem acht- bis neunprozentigen Zuschlag zur Einkommensteuer – bereinigt um den Anstieg der Verbraucherpreise (!) – um 38,1 %.[1] Seit Anfang der neunziger Jahre hat sich dieser Trend jedoch umgekehrt. Bis 2005 sank das Kirchensteueraufkommen im Durchschnitt aller Gliedkirchen der EKD real um 32,1 % und lag nach zwischenzeitlicher Erholung 2011 26,4 % unter dem von 1992.[2] Dabei sind die Landeskirchen im Süden der Bundesrepublik weniger betroffen als die im Norden und Westen Deutschlands.[3] Am schwierigsten stellt sich die finanzielle Situation der Landeskirchen in den ostdeutschen Bundesländern dar.[4]

Die Ursachen für diese Entwicklung sind neben der schlechten Beschäftigungslage der 1990er Jahre vor allem in der staatlichen Steuerpolitik zu suchen. Die größten Einzelfaktoren bilden die Absenkung des Spitzensteuersatzes in der Einkommensteuer zwischen 1999 und 2005 und die nicht genau bezifferbaren Folgen der durch die Einführung des Solidaritätszuschlags ausgelösten Kirchenaustrittswellen. Hinzu kommen die kumulativen Auswirkungen früherer Kirchenaustritte.[5] Ließen sich erste Einnahmeausfälle noch mithilfe von Einzelmaßnahmen kompensieren, lösten weitere Rückgänge zu Beginn des letzten Jahrzehnts auf allen Ebenen des kirchlichen Lebens Rückbau- Reorganisierungs- und Neuorientierungsprozesse von zum Teil erheblichem Umfang aus, wie die folgenden Beispiele zeigen.

I. Rückbau- und Reorganisationsmaßnahmen

Auf Ebene der gesamtdeutschen Zusammenschlüsse führten die sinkenden Einnahmen unter anderem zur Umwandlung des traditionsreichen »Allgemeinen Deutschen Sonntagsblatts« in das monatlich den wichtigsten überregionalen Zeitungen beiliegende Magazin »Chrismon« und zur Zusammenlegung der Verwaltungsämter von EKD, VELKD und UEK. Die Auswirkungen auf die kirchengemeindliche Arbeit, übergemeindliche Einrichtungen und kirchliche Verwaltungsämter seien hier exemplarisch an Beispielen aus der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche (NEK) beschrieben.[6]

Die NEK ist verglichen mit anderen Landeskirchen überdurchschnittlich von Einnahmeausfällen betroffen. Das Kirchensteuernettoaufkommen kletterte von 1990 bis 1992 zunächst von 308.870.000 € auf 380.180.000 € und schrumpfte dann bis 2004 auf 273.400.000 €. Das bedeutet preisbereinigt einen Rückgang gegenüber 1990 um 32,7 %, gegenüber 1992 um 41 %. Bis 2008 stieg es wieder auf fast 380.000.000, um bis 2010 wieder auf 346.800.000 € zu sinken. Damit lagen die Kirchensteuereinnahmen der NEK real noch etwa 21,7 % unter denen von 1990 und 31,4 % unter denen von 1992.[7]

Diese Einnahmerückgänge hatten umfangreiche Kürzungsmaßnahmen zur Folge. So gingen zwischen 1993 und 2007 rund 10 % der Pfarrstellen und 32 % der hauptamtlichen Kirchenmusikerstellen verloren.[8] Die Personalstellen anderer, im Wesentlichen durch Kirchensteuern finanzierter kirchlicher Berufsgruppen, wie Mitarbeitende im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit, Küsterinnen und Küster, Sekretärinnen, Reinigungskräfte, Hausmeister oder Landschaftsgärtner, werden statistisch nicht erfasst, dürften aber zu mehr als 50 % weggefallen sein.

Die von Personalstellenkürzungen betroffenen Arbeitsfelder sind in vielen Fällen mit den übrig gebliebenen Stellenanteilen in die regionale Verantwortung mehrerer Kirchengemeinden übergegangen. Darüber hinaus zwangen die sinkenden Finanzen sehr kleine ländliche und großstädtische Kirchengemeinden zur Aufgabe ihrer Selbstständigkeit. Dadurch sank die Gesamtzahl der Kirchengemeinden in Nordelbien zwischen 1990 und 2009 von 676 auf 594.[9] Die Anzahl der Kirchenkreise und mit ihnen die der Verwaltungsämter reduzierte sich 2009 durch Zusammenschlüsse von

siebenundzwanzig auf elf, die der pröpstlichen Stellen von dreißig auf achtundzwanzig.[10]

Was die abnehmenden Kirchensteuereinnahmen für die kirchengemeindliche Arbeit bedeutet, sei im Folgenden an zwei Fälle verdeutlicht.[11] Einer kleinen Kirchengemeinde im ländlichen Schleswig-Holstein wurde bis 2001 vom Kirchenkreis eine ganze Pfarrstelle zugewiesen. 2001 kürzte die Kirchenkreissynode im Rahmen der Anpassung des Pfarrstellenplans an das gesunkene Kirchensteueraufkommen die Pfarrstelle zunächst auf 75 %, 2010 auf 50 %. Mit den übrigen Stellenanteilen nimmt der Pfarrstelleninhaber Aufgaben in den ebenfalls von Pfarrstellenkürzungen betroffenen Nachbargemeinden wahr. Gleichzeitig nahm die Kirchensteuerzuweisung des Kirchenkreises an die Kirchengemeinden ab dem Haushaltsjahr 2003 um 25 % ab. Die Sachkosten machen einen so geringen Anteil des Haushalts aus, dass in diesem Bereich kaum Effizienzgewinne zu erzielen sind. Deshalb sah sich der Kirchenvorstand auch im Blick auf das eigene Budget zu Personalstundenkürzungen gezwungen, da sonstige Einnahmen wie Mieten, Pachten, Kirchgeld, Spenden und Kollekten die Ausgaben nur zu etwa 15 % abdecken. Die Küster- und die Kirchenmusikerstelle wurden um je ein Drittel gekürzt, die Stelle des Landschaftsgärtners ganz gestrichen, die nötige Pflege der Grundstücke auf ein Minimum reduziert und auf Honorarbasis vergeben, Friedhof und Kindertagesstätte zur Entlastung des Pfarrstelleninhabers in Kirchengemeindeverbände eingebracht. Die Anzahl der Gottesdienste musste in regionaler Abstimmung mit den Gottesdienstzeiten der umliegenden Gemeinden zunächst auf drei, später auf zwei Sonntage im Monat reduziert werden. Die in der Kirchengemeinde anfallenden Verwaltungsarbeiten werden inzwischen ehrenamtlich erledigt.

Ein zweites Beispiel: Zwischen 1978 und 1998 sank die Zahl der Gemeindeglieder von vier Gemeinden eines großstädtischen Stadtteils durch Kirchenaustritte und demographische Veränderungen von 38.000 auf 17.000. Aufgrund abnehmender Einnahmen beschlossen die Kirchenvorstände 1998, sich zu einer Kirchengemeinde zusammenzuschließen. Um Personalstellen nicht stärker als nötig kürzen zu müssen, entschied der Kirchenvorstand 2005, zwei der vier Kirchen zu verkaufen. Die eine befindet sich heute in Privatbesitz und dient als Event-Location und Café, das Grundstück der anderen wurde zur Hälfte von einem privaten Investor erworben und neu mit Eigentumswohnungen bebaut. Die durch den Verkauf erzielten Einnahmen flossen in die Bauerhaltung von zwei der im Besitz der Gemeinde ver-

bliebenen Kirchen, den Umbau der dritten in eine Kindertagesstätte sowie in den Abbruch eines nicht mehr sinnvoll zu erhaltenden Pastorats und seinen Neubau. Dort sind neben der Wohnung für die Pastorin auch Gewerbeflächen und Mietwohnungen vorgesehen. Um zusätzliche Einnahmen zu erzielen, vermietet die Kirchengemeinde ihre Kirchen- und Gemeinderäume. Von den acht Pfarrstellen im Jahr 2003 sind acht Jahre später noch sechs übrig geblieben, eine weitere halbe Pfarrstelle wird in den kommenden Jahren wegfallen. Von den drei Kirchenmusikerstellen des Jahres 2003 existieren noch eineinhalb. Die Sekretärinnen- und Küsterstellen wurden halbiert. Nur die überwiegend drittmittelfinanzierten Personalstellen im sozialdiakonischen Bereich konnten erhalten werden. Die Kirchengemeinde arbeitet derzeit mit Unterstützung des Kirchenkreises daran, zur Finanzierung von Personalstellen Stiftungen aufzubauen, um sich unabhängiger von der Kirchensteuerzuweisung zu machen.

Typisch an diesen beiden Beispielen ist der hohe Anteil an Personal- und Gebäudekosten, die institutionelle Einbettung in das landeskirchliche und kirchenbezirkliche Gefüge der Finanzverteilung und die damit gegebene Abhängigkeit von Entscheidungen übergemeindlicher Ebenen über Personal-, Kirchensteuerzuweisungen und Bedarfszuschüsse. Eigene Einnahmen aus Pachten, Mieten, Stiftungen, lokalen Kirchensteuern oder Spenden sind vorhanden, decken in der Regel aber nur einen kleinen Teil der Ausgaben. Die Entscheidungsspielräume für Effizienzgewinne sind also von vornherein begrenzt. Sinkende Kirchensteuereinnahmen können überwiegend nur durch den Rückbau von Personalstellen und den Verkauf von Gebäuden bewältigt werden.

Auch die Kirchenkreise und die landeskirchliche Ebene blieben von Rückbaumaßnahmen nicht verschont. Die nordelbischen Dienste und Werke mussten Ausgabenkürzungen von bis zu einem Drittel verkraften.[12] Der nach den Kürzungswellen übrig gebliebene Bestand an Einrichtungen wurde in sieben Fachabteilungen zusammengefasst, auf wenige Standorte konzentriert, die anderen Gebäude einschließlich des Predigerseminars und der evangelischen Akademie (!) verkauft. Die Landeskirche verlegte die Vikarsausbildung in die Räume des Pastoralkollegs, reduzierte die Vikariatsplätze von jährlich rund neunzig auf unter zwanzig und beschränkte die Ausbildung für Diakoninnen und Diakone auf die Evangelische Hochschule am Rauhen Haus. Ähnlich verfuhren die Kirchenkreise mit ihren überwiegend kirchensteuerfinanzierten Einrichtungen. Im Bereich der

kirchlichen Verwaltungsarbeit sollen durch die Zusammenlegung von Kirchenkreisverwaltungsämtern, die Standardisierung von Verwaltungsaufgaben und die Vereinheitlichung der EDV Kosten gesenkt werden. Ende Mai 2012 schlossen sich die Nordelbische Ev.-Luth. Kirche gemeinsam mit der Ev.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs und der Pommerschen Evangelischen Kirche, die als selbstständige Körperschaften mittelfristig nicht mehr überlebensfähig sind, zur Ev.-Luth. Kirche in Norddeutschland zusammen.[13]

II. Neuorientierungsprozesse

Mit dem Rückbau und der Reorganisation von Arbeitsfeldern verbindet sich in vielen Fällen die Notwendigkeit einer inhaltlichen Neuorientierung. Denn mit dem geringeren Umfang an Personalstellen, der sinkenden Anzahl von Gebäuden und der Zusammenlegung von Organisationseinheiten verlieren auch die bisherigen Arbeitsabläufe teilweise oder ganz ihre Sinnhaftigkeit. Die Verteilung von Aufgaben im Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen, die damit verbundenen inhaltlichen Anliegen und Ziele sowie die darauf bezogenen Rollenanforderungen an haupt-, neben- und ehrenamtlich Mitarbeitende müssen überprüft und gegebenenfalls den veränderten ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Sichtbar wird dies an der großen Zahl der in den letzten fünfzehn Jahren von kirchlichen Körperschaften veröffentlichten Leitbild- und Strategiepapiere,[14] von denen das Impulspapier der EKD »Kirche der Freiheit« am bekanntesten sein dürfte.[15] Bei der Frage nach künftigen Prioritäten geraten eine Reihe von Themen in den Fokus der Aufmerksamkeit, die über die nicht zu vermeidenden Rückbau- und Reorganisationsmaßnahmen hinaus zusätzlichen Handlungsdruck auslösen.

Das betrifft zum einen das Problem der Kirchenaustritte. In den westdeutschen Landeskirchen sank die Zahl der Kirchenmitglieder zwischen 1970 und 1989 von 28,4 Mio. um 11,6 % auf 25,1 Mio., zwischen 1991 und 2010 einschließlich der östlichen Gliedkirchen von 29,2 Mio. um 18,1 % auf 23,9 Mio.[16] Grob geschätzt lassen sich etwa 70 % der Mitgliederverluste auf die Kirchenaustritte Erwachsener zurückführen, etwa

25 % auf gesunkene Taufzahlen als generationsübergreifende Folge früherer Kirchenaustritte und etwa 5 % auf den Rückgang der Geburtenrate.[17]

Dabei verläuft die Entwicklung – ähnlich wie die des Kirchensteueraufkommens – regional unterschiedlich. Die Landeskirchen in Norddeutschland sind stärker von Mitgliederrückgängen betroffen als die in Süddeutschland, städtische Gebiete in höherem Ausmaß als ländliche.[18] In der DDR sank die Zahl der Mitglieder der evangelischen Kirche infolge der Religionspolitik der SED zwischen 1946 und 1988 von 14 Mio. um rund 77 % auf 3,2 Mio.[19] Zugleich kam es nach 1990 in den ostdeutschen Bundesländern nicht zu der erhofften Rückkehr der Menschen in die Kirchen. Inzwischen liegt die Zahl der Konfessionslosen im wiedervereinigten Deutschland über der jeweiligen Mitgliederzahl der evangelischen und der katholischen Kirche.[20] Die finanziellen Rückwirkungen sind erheblich. Der Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland zufolge hätte das Kirchensteueraufkommen der beiden großen Kirchen in 2004 bei gleich gebliebenem Mitgliederanteil bei rund 9,1 Mrd. € statt bei 7,7 Mrd. € gelegen.[21] Nach einer weiteren Berechnung verliert die evangelische Kirche im Durchschnitt pro Kirchenaustritt jährlich 400 € bis 500 € an Einnahmen.[22]

Zum anderen gerät bei der Neubestimmung von Inhalten, Aufgaben und Zielen das traditionelle Problem der geringen Beteiligung evangelischer Christinnen und Christen am Sonntagsgottesdienst neu in den Blick, eine Entwicklung, die bereits Ende des 18. Jahrhunderts mit der allmählichen Aufhebung der landesherrlichen Edikte zur Einhaltung der Sonntagspflicht und der Sperrstunden am Stadttor zur Gottesdienstzeit begann.[23] Sie hat sich mit Ausnahme der Zeiten um die beiden Weltkriege trotz aller Bemühungen um innere Mission und Gemeindeaufbau bisher nicht umkehren lassen. Entgegen dem Trend nahm lediglich die Zahl der Trauerfeiern zu.[24] Heute besuchen an den vier Zählsonntagen der EKD durchschnittlich 4 % der Kirchenmitglieder den Gottesdienst, am Heiligabend sind es 37 %.[25] Bei der letzten Mitgliedschaftsuntersuchung gaben 10 % der Befragten im Westen und 16 % der im Osten an, fast jeden Sonntag den Gottesdienst zu besuchen, weitere 13 % bzw. 12 % nehmen nach eigenen Angaben ein- bis zweimal im Monat teil.[26]

Darüber hinaus leidet die evangelische Kirche seit 1990 unter der sinkenden Bereitschaft der Politik zur Rücksicht auf kirchliche Interessen,

ablesbar etwa an der Erweiterung der Ladenöffnungszeiten, der Abschaffung des Sonntagsbackverbots, der Ausweitung der Bäderregelung, der Streichung des Buß- und Bettages oder dem Streit um den Religionsunterricht in Berlin. Zugleich gelingt es ihr nicht, politische Entscheidungen über eine Mobilisierung ihrer Mitglieder zu beeinflussen. So unternahmen überhaupt nur drei Landeskirchen den Versuch, den Buß- und Bettag durch einen Volksentscheid wieder als gesetzlichen Feiertag einzuführen. Der Volksentscheid in Schleswig-Holstein 1997 scheiterte an der Erreichung der notwendigen Wahlbeteiligung von 25 %, entsprechende Bemühungen in Hessen und Rheinland-Pfalz bereits an der Mindestanzahl der für ein Volksbegehren benötigten Unterschriften. Der von der Initiative »ProReli« angestrengte Volksentscheid 2009 in Berlin blieb nicht nur aufgrund der zu geringen Wahlbeteiligung erfolglos, sondern wurde auch von der Mehrheit der Wählerinnen und Wähler abgelehnt.[27] Hier wird die eher lose Bindung von Menschen in Deutschland an die Institution Kirche deutlich, ein Umstand, mit dem sich die beiden christlichen Konfessionen seit ihrer Entlassung in die Selbstständigkeit 1919 immer wieder konfrontiert sehen.[28]

Mit den sachlichen Herausforderungen verbinden sich solche *emotionaler* Natur.[29] Rückbau- und Reorganisationsmaßnahmen entwerten den Status von Orten, Gebäuden, Arbeitsfeldern, Gruppen, Inhalten und beruflichen Karrieren. Verteilungskämpfe produzieren Gewinner und Verlierer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind häufig gezwungen, sich in neue Strukturen mit veränderten Rollenanforderungen einzufinden. Das alles löst sowohl bei den verantwortlichen Leitungspersonen als auch bei den von ihnen betroffenen Menschen Gefühle der Unsicherheit, Angst, Ohnmacht, Trauer und Wut aus. Krankenstand und Personalfluktuation steigen an.[30]

So fassten etwa kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche ihre Erfahrungen mit fünfzehn Jahren Strukturveränderungsprozessen unter dem Begriff des Bedeutungsverlustes zusammen.[31] Damit war sowohl der Bedeutungsverlust der Institution Kirche für das persönliche Leben von Menschen und das gesellschaftliche Zusammenleben gemeint als auch der sich daraus ergebende binnenkirchliche Bedeutungsverlust von teilweise jahrhundertealten Gebäuden, Körperschaften, Arbeitsfeldern, Personalstellen und den damit verbundenen inhaltlichen Anliegen und Leitbildern kirchlicher Arbeit.

Die sachlichen und emotionalen Herausforderungen, vor denen die evangelische Kirche derzeit steht, lassen allerdings sehr verschiedene Schlussfolgerungen zu. Die Nordelbische Ev.-Luth. Kirche beschränkte sich auf die pragmatische Bewältigung der sinkenden Einnahmen mithilfe von Rückbaumaßnahmen und einer sich daran anschließenden Reorganisation der landeskirchlichen Dienste und Werke und der Kirchenkreise. Mitglieder-, Beteiligungs- und Relevanzprobleme bildeten den Hintergrund des Nordelbischen Reformprozesses, führten aber bisher nicht zu einer Neubestimmung von Aufgaben und Zielen.

Bischof Wolfgang Huber dagegen interpretierte 1998 die gegenwärtige Situation der evangelischen Kirche als Kombination aus Mitgliedschafts-, Finanz-, Wiedervereinigungs-, Organisations-, Leitungs- und Orientierungskrise,[32] bei der es im Kern darum gehen müsse, danach zu fragen, wie der Auftrag der Kirche in zeitgemäßer Weise so wahrgenommen werden könne, dass ihre Botschaft die Menschen erreiche.[33] Entsprechend zielen das Perspektivprogramm seiner Landeskirche und das Impulspapier der EKD »Kirche der Freiheit« auf eine inhaltliche Neupositionierung der kirchlichen Arbeit.[34]

Für Martin Greschat als Kirchengeschichtler hat die in den sechziger und siebziger Jahren entwickelte Konzeption der Kirche als einer sozial engagierten und aktiven Organisation mit den sinkenden Einnahmen an Plausibilität verloren, denn sie ist nicht mehr finanzierbar. »Umso brennender wird die Frage, worum es eigentlich inhaltlich in der Kirche geht: was sie also nicht preisgeben kann, ohne ihre Substanz aufs Spiel zu setzen, und woran sie unbedingt festhalten muss.«[35]

Religionssoziologen beschreiben die kirchliche Situation vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen. So führte Niklas Luhmann bereits zu Beginn der 1970er Jahre die Schwierigkeiten der evangelischen Kirche auf den Funktionsverlust religiöser Kommunikation bei gleichzeitig beschränkter Organisierbarkeit von Religion inmitten einer stark von Organisationen geprägten, funktional differenzierten Gesellschaft zurück.[36] Detlef Pollack spricht von einer »unübersichtlichen Lage«, in der sich die Kirche gegenwärtig befinde. Es sei nicht klar, ob die überkommenen Strukturen Chancen verbaut oder Schlimmeres verhindert hätten.[37] »Worin ihre Effekte bestehen, lässt sich nicht eindeutig bestimmen, und noch unklarer ist, wie viel man der Kirche in Zukunft zutrauen kann, ob man ihr eher ein riskantes oder ein strukturkonservatives Handeln anraten

sollte.«[38] Andere Soziologinnen und Soziologen interpretieren kirchliche Problemlagen vor dem Hintergrund der Individualisierungs- oder der Rational-Choice-Theorie und kommen dabei zu höchst unterschiedlichen Einschätzungen.[39]

Dieter Becker dagegen fragt als Pastor und Unternehmensberater provokativ: »Welche Krise?«[40] Er führt die hohe Zahl an Konfessionslosen auf die Sonderentwicklung in der DDR zurück, interpretiert die Zahl verstorbener Kirchenmitglieder als natürliche Entwicklung, streicht sie aus der Rechnung, vergleicht die Zahl der Kirchenaustritte mit der von Taufen, Aufnahmen und Zuzügen und kommt so für den Zeitraum zwischen 1991 und 2008 auf ein Mitgliederwachstum von 2,6 Mio.[41] Zudem gibt es aus seiner Sicht keinen linearen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitglieder und der Höhe des Kirchensteueraufkommens, da nur etwa 40 % der Mitglieder überhaupt Kirchensteuer zahlen, davon die überwiegende Mehrzahl in relativ geringer Höhe, während 15 % der Mitglieder 75 % des Kirchensteueraufkommens erwirtschaften.[42] Die Krise sei vor allem eine der hauptamtlichen »Binnenkirchler«, die Angst um den Verlust von Geldern und Stellen hätten. Reformprogramme zur stärkeren Mitgliederbindung seien deshalb nicht nur sinnlos, sondern stellten auch eine Belästigung und Abwertung einfacher Kirchenmitglieder dar.[43]

Die empirischen Phänomene sind also das eine, der theoretische Bezugsrahmen, aus dem heraus sie interpretiert und kausal aufeinander bezogen werden, die Bedeutung, die ihnen zugesprochen wird, die Emotionen, die sich mit ihnen verbinden und die Konsequenzen, die Körperschaften daraus ziehen, das andere. Das betrifft weniger das Faktum sinkender Kirchensteuermittel, das kirchliche Leitungsebenen unmittelbar zu Rückbaumaßnahmen zwingt, will man nicht wie das Erzbistum Berlin 2003 in gefährliche Nähe zur Insolvenz geraten.[44] Aber die Fragen, in welchem Zusammenhang dieses Problem mit anderen Herausforderungen steht, nach welchen Kriterien und entlang welcher Prioritäten Kürzungen vorgenommen werden sollen, wie sich der nach dem Rückbau übrig gebliebene Umfang an Körperschaften, Einrichtungen und Verwaltungsämtern neu ordnen lässt und auf welche Perspektiven hin Aufgaben und Ziele neu zu bestimmen sind, lassen viel Spielraum für unterschiedlichste Interpretationen und darauf aufbauende Handlungsempfehlungen. *Eine* mögliche Deutung neben den bereits genannten ergibt sich aus der Aufnahme betriebswirtschaftlicher Denkansätze und den dahinter stehenden ökonomi-

schen Theorien. Wie kirchliche Körperschaften dabei an verschiedene Konzepte und Methoden anknüpfen, wie sie sich umsetzen lassen und welche Wirkungen sie entfalten, beschreibt das folgende Kapitel.

B. Betriebswirtschaftliche Bewältigungsstrategien – ein exemplarischer Überblick

Im Rahmen der durch die sinkenden Kirchensteuereinnahmen ausgelösten organisatorischen Veränderungsnotwendigkeiten setzen kirchliche Körperschaften, Einrichtungen und Verwaltungsämter seit etwa fünfzehn Jahren in verstärktem Maße betriebswirtschaftliche Ansätze ein. Wie dabei die verschiedenen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre mit welcher Intention aufgenommen werden, beschreibt dieses Kapitel nach einer Übersicht über das jeweilige Wissensgebiet anhand einiger exemplarischer Beispiele. Darüber hinaus fragt es nach dem Grad ihrer Verbreitung und den praktischen Wirkungen, die sie entfalten. Zunächst jedoch einige allgemeine Bemerkungen als Einführung in das betriebswirtschaftliche Denken.

I. Effektivität und Effizienz als Grundthema der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre untersucht das Wirtschaftsgeschehen unter der Fragestellung, was ein Unternehmen tun muss, um langfristig seinen Bestand zu erhalten.[1] Sie entstand Anfang des 20. Jahrhunderts als Reaktion auf die industrielle Massenfertigung und die dadurch aufgeworfenen Organisationsprobleme. Im Laufe der letzten hundert Jahre haben sich dazu – ausgehend von unterschiedlichen Theorien und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen – verschiedene Ansätze zur Gestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse entwickelt.

Grundsätzlich lässt sich zwischen eher auf Effizienz und Rentabilität ausgerichteten und eher sozialwissenschaftlich ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Denkschulen unterscheiden.[2] Im deutschsprachigen Raum dominierte lange Zeit eine *monetär orientierte* Betriebswirtschaftslehre mit

GÜTERSLOHER VERLAGSHAUS

UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE

Christoph Meyns

Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken

Modelle - Erfahrungen - Alternativen

Paperback, Broschur, 320 Seiten, 15,0 x 22,7 cm
ISBN: 978-3-579-08166-3

Gütersloher Verlagshaus

Erscheinungstermin: Juni 2013

Kirche leiten in Zeiten leerer Kassen

Kirchenreform – unter diesem Stichwort werden seit rund zwei Jahrzehnten umfangreiche Rückbau-, Reorganisations- und Neuorientierungsprozesse verhandelt, zu denen sich die evangelische Kirche unter dem Vorzeichen leerer Kassen gezwungen sieht. Häufig sind es am betriebswirtschaftlichen Denken orientierte Analysen und Instrumente, mit deren Hilfe die Herausforderungen bewältigt werden sollen. Aber: Immer wieder führt dies in große Konflikte oder zu unbefriedigenden Ergebnissen. Warum ist das so?
Christoph Meyns untersucht, was sich kirchliche Leitungsinstanzen im Bemühen um eine sinnvolle Anpassung der kirchlichen Arbeit an sinkende Ressourcen vom Einsatz betriebswirtschaftlicher Denkansätze und Methoden erhoffen dürfen und was nicht. Er macht sichtbar, wo ihr Einsatz begrenzt Sinn ergibt und wo er in Aporien führt. Und er zeigt, worin mögliche Alternativen bestehen.

Der Titel im Katalog