

HOCHSCHULE EMDEN / LEER

University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaft

**Masterstudiengang
Business Management**

Masterthesis

Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement im NPO-Sektor, unter der Prämisse ökonomischer Perspektiven

Vorgelegt von:

Student:	Arnt Rademacher
Fachsemester:	Vier
Matrikelnummer:	7003070
Geburtsdatum:	04.05.1990
Adresse:	Hermann-Lange-Ring 20, 26789 Leer
Telefon-Nr.:	0151 / 51501198
E-Mail:	arntR@web.de
Erstprüfer:	Herr Prof. Dr. Martin Stummbaum
Zweitprüferin:	Frau Katharina Michel

Leer, den 07.09.2017

Inhaltsverzeichnis

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN.....	III
VERZEICHNIS DER TABELLEN.....	V
VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN.....	VI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 RELEVANZ DER ARBEIT.....	1
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	2
1.3 AUFBAU DER ARBEIT.....	3
2 KIRCHE IM WANDEL.....	5
2.1 DIE KIRCHE IN DEUTSCHLAND IM ZEITVERLAUF.....	6
2.2 DERZEITIGE UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG UND HERAUSFORDERUNG.....	10
2.2.1 <i>Gesellschaftliche, staatliche sowie soziale Entwicklungen und Wandelungen.....</i>	<i>14</i>
2.2.2 <i>Institutionelle und wirtschaftliche Entwicklungen und Wandelungen.....</i>	<i>17</i>
2.3 KIRCHE IM SPANNUNGSFELD DER WIRTSCHAFT.....	24
2.3.1 <i>Ökonomisierung.....</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>Tatsächliche Tragweite und Einschätzung der Ökonomisierung in der Kirche.....</i>	<i>26</i>
3 ORGANISATION KIRCHE UND NPO-MANAGEMENT.....	31
3.1 ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND VERÄNDERUNGSMANAGEMENT.....	34
3.2 VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IN NPO UND KIRCHE.....	39
3.3 PERSPEKTIVEN, KRITIK UND WIDERSTÄNDE.....	58
4 VERÄNDERUNGSMANAGEMENT ANHAND DER IMPULSPAPIERE..	63
4.1 DAS AKTUELLE IMPULSPAPIER.....	65
4.2 AUSWERTUNG DES IMPULSPAPIERS.....	70
4.3 ERKENNTNISSE AUS DER AUSWERTUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	80
4.3.1 <i>Personal, -aufwand und Rekrutierung.....</i>	<i>83</i>
4.3.2 <i>Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation.....</i>	<i>89</i>
4.3.3 <i>Ehrenamt.....</i>	<i>93</i>
4.3.4 <i>Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie.....</i>	<i>97</i>
4.3.5 <i>Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich.....</i>	<i>100</i>
4.3.6 <i>Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme.....</i>	<i>105</i>
4.3.7 <i>Kinder- und Jugendarbeit.....</i>	<i>109</i>
4.3.8 <i>Leitbild, Außenwirkung und Adressaten.....</i>	<i>113</i>
5 FAZIT UND AUSBLICK.....	120
LITERATURVERZEICHNIS.....	VI

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Religiosität im internationalen Vergleich.....	16
Abbildung 2: Einnahmen der evangelischen Kirche und ihrer Gliedkirchen im Jahr 2013 nach Einnahmeart.....	20
Abbildung 3: Saldo der Mitgliederentwicklung in der evangelischen Kirche in Deutschland 1991 bis 2008 nach Komponenten.....	22
Abbildung 4: Mitgliederzahl der evangelischen Kirche in Deutschland.....	23
Abbildung 5: Veränderungsmanagementmodell mit Fokus auf Kommunikation.....	36
Abbildung 6: Kräfte und Leistung während des Wandels.....	37
Abbildung 7: PDCA-Zyklus.....	51
Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der Rückläufer auf die erreichten Gruppen.....	71
Abbildung 9: Verteilung der Rückläufer auf die erreichten Gruppen.....	72
Abbildung 10: Übersicht über Einträge und Zählungen in der Auswertung.....	75
Abbildung 11: Modell zur Erfassung der Emotionsstruktur.....	79
Abbildung 12: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der 1594 Einträge mit Kommentar.....	82
Abbildung 13: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Personal, - aufwand und Rekrutierung.....	86
Abbildung 14: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation.....	90
Abbildung 15: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Ehrenamt.....	95
Abbildung 16: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie.....	98
Abbildung 17: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich.....	102
Abbildung 18: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme.....	106

Abbildung 19: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Kinder- und Jugendarbeit.....	110
Abbildung 20: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Leitbild, Außenwirkung und Adressaten.....	116

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Die drei Dimensionen der Religion.....	6
Tabelle 2: Die drei Dimensionen des Organisationsbegriffs.....	8
Tabelle 3: Die drei Modelle zum Verhältnis von Institution und Organisation innerhalb der Kirche.....	9
Tabelle 4: Organisationsstruktur der EKD.....	12
Tabelle 5: Die vier Ökonomisierungsvarianten.....	27
Tabelle 6: Eigenheiten der NPO und ihre Ausprägung.....	32
Tabelle 7: Erfolgsfaktoren des Veränderungsprozesses.....	39
Tabelle 8: Faktoren die Widerstände begünstigen.....	42
Tabelle 9: Instrumente zum Abbau von Widerständen.....	43
Tabelle 10: Sieben Charakteristika des NPM, bezogen auf die evangelische Kirche....	45
Tabelle 11: Ansätze des New Public Management auf der Ebene Landeskirchenamt. ...	46
Tabelle 12: Bestandteile der Lernenden Organisation.....	49
Tabelle 13: Die drei Prozesse des Organisationalen Lernens.....	50
Tabelle 14: Aufgaben der Kirche, in der gegenwärtigen Gesellschaft, bezogen auf die Kommunikation.....	74
Tabelle 15: Subthemen mit Anzahl der Zählungen.....	76
Tabelle 16: Gegenüberstellung der Aktionsfelder mit dargestellter Deckungsgleichheit der Themen.....	77
Tabelle 17: Aufgaben der Kirche, in der gegenwärtigen Gesellschaft, bezogen auf die Kommunikation.....	116

Verzeichnis der Abkürzungen

EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
NPM	New Public Management
NPO	Non-Profit-Organisation
USA	Vereinigte Staaten von Amerika

1 Einleitung

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“

Franz Kafka

1.1 Relevanz der Arbeit

Der Ausspruch *Ecclesia semper reformanda est* (die Kirche ist immer zu reformieren) des beginnenden 17. Jahrhunderts spiegelt eine inhaltliche Angelegenheit der Reformation wider, die der ständige Anfang eines Reformprozesses ist, der kirchliches Handeln und Wirken ständig reflektiert und anpasst. Dies spiegelt sich in der Evangelisch reformierten Kirche namentlich, wie auch inhaltlich, wider und umfasst das Anliegen, sich an einer ständigen Reform zu orientieren. Ein Teil dessen ist die ständige Selbstreflexion, Verbesserung und Neuerfindung.

Der anhaltende Mitgliederverlust, durch rasante Umweltveränderungen, der Evangelischen Kirche Deutschland¹, sorgte in den vergangenen Dekaden bis heute für rückläufige Einnahmeprospektiven. Dies legt die Frage offen, welche langfristigen Entwicklungen sich hieraus ergeben, sowie ob und welche Aspekte kurz-, mittel- und langfristig angepasst werden müssen, um dem entgegenzuwirken. Die *Ev.-ref. Kirche*² sucht gangbare Lösungen, um die Lage einschätzen zu können, um daraufhin zielgerichtet zu gestalten. In Verbindung mit dem obigen Ausspruch wirft dies impliziert bereits eine Frage auf: Darf sich die Kirche als vorgegebene Größe etablieren und ausbauen oder muss sich die Organisation nach menschlichem Bedürfnis wandeln, um ihrem Auftrag³ gerecht zu werden?⁴ Diese Frage und deren Antwort hat sicherlich theologischen Charakter, umfasst aber auch Entwicklungskomponenten anderer Fachrichtungen, u. a. der Betriebswirtschaftslehre, die in der Literatur bisher vernachlässigt wurden.⁵

¹ Im folgenden mit EKD abgekürzt.

² In dieser Arbeit wird von dem Begriff *Kirche* häufig Gebrauch gemacht werden. Es wird darauf hingewiesen, dass sich dieser auf das Gesamtsystem Ev.-ref. Kirche bezieht, sofern nicht anderweitig kenntlich gemacht.

³ Auftrag bezieht sich hierbei auf den Grundsatz.

⁴ Vgl. Famos 2005: S. 226

⁵ Vgl. ebd.: S. 13f

Diese Arbeit wird sich aus diesem Grund vorrangig an ökonomischen und sozialen Aspekten orientieren, ohne aber die damit verbundenen sonstigen Aspekte zu übergehen. Vorhandene Modelle der Betriebswirtschaft, die in derartigen Situationen verwendet werden würden, sind aufgrund der starken Individualität der Kirche bzw. Kirchen allgemein, nur eingeschränkt verwendbar. Unter diesem Aspekt werden in dieser Arbeit nur Konzepte aufgezeigt, die geeignet sind in der Form, dass diese eingebracht werden können, ohne bestehende Strukturen zu unterwandern oder zum Traditionsbruch führen. Aus diesem Grund sind die hier dargestellten Konzepte entweder adaptiert oder anderweitig angepasst.

Gemäß ihres Grundsatzes versucht die Kirche notwendige Veränderungen vor allem durch Partizipation und Selbstverantwortlichkeit zu initiieren. Derartige Partizipationsprozesse benötigen viel Aufmerksamkeit und eine dezidierte Beobachtung, um Veränderungen herbeizuführen. Diese Arbeit soll einen Teil hierzu beitragen und außerdem den nötigen Blick und Input von außerhalb einbringen, den Veränderungsprozesse benötigen, um erfolgreich zu sein. Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschafts- und Bildungseinrichtungen und der Kirche ist keineswegs neu, könnte sich allerdings in der nächsten Zeit als vermehrt nützlich erweisen, um ergänzende Sichtweisen und Erkenntnisse einzuholen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Diese Arbeit möchte einen Ansatz darstellen, die derzeitigen Vorgänge zu verstehen, einzuordnen und Lösungen auf verschiedenen Ebenen anzubieten. Sie versucht dies durch konzeptionelle Entwicklungsanstöße und Anhaltspunkte, um so als Orientierungshilfe zu dienen, die langfristige und strategisch geschickte Kirchenentwicklung ermöglicht. Ebenfalls soll darauf eingegangen werden, was weder steuerbar, noch direkt beeinflussbar ist.

Ein prominenter Aspekt bei der Betrachtung der Kirche ist, unter vielen anderen, der Blick auf sie von einem ökonomischen Standpunkt aus. Es gibt vielfältige Gründe, von innerhalb als auch außerhalb, die die Kirche, zumindest teilweise, in eine ökonomisierte Organisation umformen. Dies wirft, mit Blick auf die derzeitige Entwicklung, viele Fragen auf. Wie konnte es dazu kommen und inwieweit bewegt sich die Kirche bereits in

diesem Sektor? Welche langfristigen Auswirkungen könnte dies auf die Kirche haben? Wie könnte mit der Situation umgegangen werden? Steht diese Entwicklung im Widerspruch der Kirchentradition? Welche Auswirkungen würden neue Konzepte, aus den verschiedensten Disziplinen, auf die Handlungsspielräume der Kirche haben? Wie ist die Kirche in die Managementlehre einzukategorisieren? Die Arbeit versucht, derartige und andere Fragestellungen, zu diesen und anderen Themen, zu beantworten und stellt so eine faktenorientierte Analyse der Situation, vor nicht theologischem Hintergrund, dar. Dabei wird besonderes Augenmerk auf den tatsächlich vorhandenen Aktionsspielraum gelegt. Dieser spiegelt sich in Handlungsempfehlungen wider, die sowohl im Kontext einer angefertigten Auswertung, als auch der im vorderen Teil dieser Arbeit angestellten Aspekten zu sehen sind. Diese sollen der Kirche helfen, die veränderten Rahmenbedingungen zu nutzen, um so ihre Situation besser einzuschätzen und verbessern zu können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung in Punkt 1 folgt das zweite Kapitel, mit dem Titel *Kirche im Wandel*, welches sich vor allem mit der Verortung der Kirche befasst. Eingangs werden die zentralen Pfeiler der Kirche beschrieben und grundsätzliche Begrifflichkeiten geklärt. Anschließend erfolgt in Punkt 2.1 ein Abstecher in die frühe Vergangenheit der Kirche bis zur Gegenwart. Dies offenbart bereits einige Aspekte, die sich im späteren Verlauf als wichtig erweisen. Punkt 2.2 befasst sich dahingehend mit den Veränderungen, die die Kirche derzeit und zukünftig beschäftigen bzw. beschäftigen werden. Um Punkt 2 abzuschließen, befasst sich Punkt 2.3 schließlich mit dem Zusammenhang und dem Zusammenspiel zwischen Kirche und Wirtschaft.

Punkt 3 *Organisation Kirche und NPO-Management* geht tiefer in die Materie und beschäftigt sich mit der Kirche als Organisation im Kontext betriebswirtschaftlicher Ansätze, vor allem des Managements. Zu Anfang wird geklärt, wo und wie die Kirche in die Managementlehre einzuordnen ist. Da es in dieser Arbeit um Entwicklungen innerhalb der Kirche gehen soll, werden nachfolgend, unter Punkt 3.1, die Aspekte Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement näher beleuchtet, definiert und in Bezug zueinander gestellt. Wie die Ausgestaltung dieser innerhalb der Kirche aussieht bzw.

1. Einleitung

aussehen kann, ist Inhalt von Punkt 3.2. Da die dargestellten Aspekte nicht kritik- und auch nicht chancenlos ablaufen, wird sich Punkt 3.3 näher mit den Perspektiven, der Kritik und den Widerständen beschäftigen, die mit den bisher dargestellten Aspekten zusammenhängen.

Punkt 4 *Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere* beschäftigt sich mit den derzeitigen Bemühungen der EKD und der Kirche, Veränderungsprozesse anzustoßen und eröffnet dies mit einer Betrachtung des Impulsprozesses der EKD. Nachfolgend wird das aktuelle Impulspapier der Kirche, unter Punkt 4.2, näher betrachtet. Da dieses Impulspapier gezielt die aktive Mitarbeit der Anspruchsgruppen fordert, kam es zu zahlreichen Rückmeldungen, die im Zuge dieser Arbeit ausgewertet wurden und in Punkt 4.3 mitsamt Handlungsempfehlung dargestellt sind.

Punkt 5 gibt ein Fazit und einen Ausblick. Damit umfasst diese Arbeit in ihrer Gänze fünf Kapitel.

2 Kirche im Wandel

„In einer brasilianischen Gemeinde von Fischern stellte jemand die Frage: ‚Warum suchte Jesus einen Fischer wie Petrus aus, um ihm die Leitung der Kirche anzuvertrauen?‘

Die Antwort: ‚Wer sich zu Land bewegt, baut eine Straße und asphaltiert sie. Dann wird er immer wieder diesen Weg benutzen. Ein Fischer aber sucht die Fische dort, wo sie sind. Deshalb sucht er jeden Tag einen neuen Weg. Ihm kommt es darauf an, die Fische ausfindig zu machen. Es kann ja sein, dass der Weg von gestern nicht zu den Fischen von heute führt.‘“

Unbekannt

Zentrale Pfeiler dieser Arbeit sind, im Allgemeinen wie auch im Besonderen, die Religion und die Kirche. Allein diese Begriffe rufen vielfältige Assoziationen hervor. Diese sind sehr individuell geprägt und leiten sich aus unseren Erfahrungen, Werten und Vorstellungen ab. Es sollen in diesem Zusammenhang deshalb nachfolgend wertfrei die wichtigsten Begriffe stimmig definiert werden. Diese Zusammenfassung der wichtigsten Berührungspunkte mitsamt einer Überleitung zur Kirche, eine kurze Zusammenfassung von deren Historie sowie Fakten zur Institution, bilden die Einleitung dieses Kapitels. In Punkt 2.1 ist eine Zusammenfassung des gesamtinstitutionellen status quo zu finden. Diese bezieht sich sowohl auf die Verortung der Kirche in der Gesellschaft, als auch auf die speziellen Gegebenheiten der gegenwärtigen Bedingungen, die sich auch aus vergangenen Aspekten herleiten. Dies schafft eine Brücke zu den derzeitigen Entwicklungen und Wandlungen, die die Kirche betreffen (Punkt 2.2). Besonderes Augenmerk erfährt hierbei der Bereich der inneren- und äußeren Einflüsse, die derzeitig oder zukünftig auf die Kirche einwirken bzw. einwirken werden. Diese hängen vermehrt auch mit ökonomischen Aspekten zusammen. Deshalb ist der Punkt 2.3 eben diesen Veränderungen gewidmet und nimmt dabei Bezug auf diesen vermeintlichen Prozess der *Ökonomisierung* und bewertet diesen. Abschließend wird diskutiert, welche Chancen und Widerstände in den vorangegangenen Aspekten vorhanden sind und wie mit ihnen umgegangen werden sollte.

Wenn von der Kirche, und später von der Stellung und der Bedeutung der Kirche, im allgemeinen oder speziellen gesprochen wird, muss zwangsläufig auch über die Religion und dessen Beziehung zum Menschen gesprochen werden. Unterschiedlichste Fach-

richtungen (u. a. Soziologen, Philosophen und Ökonomen) sahen in ihr lange ein menschliches Bedürfnis (Kant, Luckmann, Schopenhauer). Im Kern besteht Religion dabei aus drei Elementen, die, wie in *Tabelle 1* veranschaulicht, aufeinander aufbauen:

1. Überzeugungen und Praktiken	2. Beantwortung der religiösen Frage ⁶ und Sicherstellung der Antwort	3. Erstellung einer Systematik mit fachlicher Debatte und Überlieferung
Allgemeine Klasse der Definition.	Spezifische Abgrenzungen gegenüber anderen kulturellen Erscheinungen.	
	Spezifisches Element der Abgrenzung ist der Bezug zur religiösen Frage. Sie differenziert die Religion von anderen kulturellen Gebieten (z. B. Kunst), die sich mit anderen Fragestellungen beschäftigen.	Dieses Element ist Abgrenzungssystem und Zielsetzung zugleich. Individuen stehen, im Bezug auf Religion, häufig einer Systematik gegenüber, die kaum debattiert und überliefert wird. Religion liefert in diesem Zusammenhang, eine fachlich verifizierte Systematik, die teilweise auch dazu dienen kann, den Gehorsamsanspruch an die Gläubigen zu begründen.

Tabelle 1: Die drei Dimensionen der Religion

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meulemann 2015: S. 2f

Religion stellt, besonders durch den dritten Part, das Bindeglied zur Kirche dar. Diese wiederum grenzt sich in sofern von der reinen Religion ab, dass die Kirche eine Gemeinschaft darstellt. Diese setzt die oben genannte Aspekte, für die Gläubigen, verbindlich fest. Die Gemeinschaft bildet eine spezifische Religion, in der Fachleute, die sowohl theoretische als auch praktische Theologen sind, sich um eine Systematik bemühen und sie den Gläubigen näher bringen.⁷

2.1 Die Kirche in Deutschland im Zeitverlauf

Die zentrale Komponente der Religion bzw. Religiosität hat, als verzahntes Konstrukt, ebenfalls hohe definierende Auswirkungen auf die Kirche an sich und deren Stellung in der Gesellschaft. Um die Stellung der Kirche heute im richtigen Kontext zu sehen und diesen besser betrachten zu können, bedarf es einer Betrachtung der Vergangenheit. Aufgrund der Vielfältigkeit und des Umfangs dieses Themas, bezieht sich diese Arbeit vorrangig auf die Punkte, die relevant für den weiteren Verlauf sind. Diese finden sich über-

⁶ Frage nach der Metaphysik.

⁷ Vgl. Meulemann 2015: S. 3.

wiegend in der Moderne, mit Beginn des neunzehnten Jahrhunderts. Die Industrialisierung sorgte in dieser Zeit für enorme soziale Zerwürfnisse. Auf das damit verbundene Elend wurde von staatlicher Seite nicht reagiert, weshalb sich die Kirchen⁸ in der Verantwortung sahen, eine Abschwächung zu erwirken. Dieser Umstand sorgte für eine Verschiebung der kirchlichen Ziele, hin zu sozialer Fürsorge. Diese Fürsorge mündete in der Gründung der sozialen Dienste der Kirchen^{9,10}. Die bereits in Punkt 2 erwähnte Gemeinschaft der Gläubigen ging somit nicht nur als solche in die Zukunft, sondern organisierte sich ebenfalls mit wirtschaftlichem Beiwerk. Weiterhin sorgte das Jahrhundert für deutliche Bemühungen in Richtung Ökumene^{11,12}.

Der Erste Weltkrieg, Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts, sorgte für staatliche Umbrüche, die auch sensible Auswirkungen auf die Kirche hatten, die sich allerdings eher strukturell auswirkten und nicht den Status der Kirchen beeinträchtigte. Nach dem Ersten Weltkrieg konfrontierte die neue Verfassung der Weimarer Republik die Kirche mit der Trennung vom Staat. Was allerdings blieb, waren zum einen die Kirchensteuer und zum anderen der Religionsunterricht. Als Reaktion auf diese Trennung bildeten sich die ersten Kirchenverfassungen und die Ära der Selbstverwaltung nahm seinen Anfang.¹³ In diesem Zusammenhang kann heute von einer Kirchenorganisation bzw. Kircheninstitution gesprochen werden.

Da diese Arbeit sich folglich mit der kirchlichen Institution und/ oder Organisation beschäftigt, muss sie sich zwangsläufig mit deren Bezugspunkten auseinandersetzen. Die Bezeichnung der Kirche als Institution entspringt dem Prozess der *Institutionalisierung* und ist keineswegs ein betriebswirtschaftliches Phänomen, sondern dient auch im theologischen Umfeld der Erkenntnisgewinnung. Dieser Begriff ist historisch bedingt und nicht planbar, sondern ist, aus Sicht der Menschenkunde, als unausweichliche Bewegung zu sehen. Institutionen haben eine soziale Funktion, die langfristig die Tendenz

⁸ Vornehmlich die evangelische und die katholische Kirche.

⁹ Mit dem Begriff Kirchen sind die beiden deutschen Großkirchen, die evangelische und die katholische, gemeint.

¹⁰ Vgl. Gutschera/ Maier/ Thierfelder 2006: S. 270ff.

¹¹ Ökumene ist eine Bewegung, die das Gemeinsame der katholischen und evangelischen Kirche herausstellt und versucht diese mit gemeinsamen Aktivitäten zu untermauern.

¹² Vgl. Gutschera/ Maier/ Thierfelder 2006: S. 336.

¹³ Vgl. Sitzmann/ Weber 2001: S. 70f.

hat, den Menschen von Entscheidungen loszulösen, um so durch Selbstverständlichkeiten eine Integration, auf multiplen Ebenen, zu gewährleisten. Diese Angewohnheit macht sie, vor allem in der veränderungsreichen Moderne, besonders stabil.¹⁴

Der Organisationsbegriff hingegen ist betriebswirtschaftlich stärker verwurzelt und hat drei definierende Dimensionen, die in *Tabelle 2* dargestellt sind.

Instrumentaler Organisationsbegriff	Funktionaler Organisationsbegriff	Institutioneller Organisationsbegriff
<p>Diese Auffassung des Organisationsbegriffs hat ein Interesse an der Rationalisierung von Arbeitsprozessen. Dazu gehört eine dauerhafte Strukturierung der Arbeitsprozesse in Teilaufgaben, die in einer Aufbauorganisation mündet. Diese ist sehr statisch.</p>	<p>Diese Auffassung sieht die Organisation als zweckdienliche Funktion der Unternehmensführung. Die Organisation ist vorrangig mit dem Vollzug beschäftigt. Diese ist nicht derart statisch, da unterschieden wird zwischen generellen und fallweisen Regelungen.</p>	<p>Diese Auffassung der Organisation sieht sie als systemorientierten Ansatz, der die Institution als System miteinbezieht. Es werden drei Dimensionen beschrieben, die diese Form der Organisation ausmachen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dauerhafte Grenzen: Bewusste Trennung zwischen Innen- und Außenwelt hält System stabil und erweitert Perspektive. 2. Gezielte Zweckorientierung: Zweck der Organisation kann von Zielen der Mitglieder abweichen. 3. Geregelte Arbeitsteilung: Verhalten wird vorhersehbar.

Tabelle 2: Die drei Dimensionen des Organisationsbegriffs
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Holtfort 2013: S. 7f.

Die ersten beiden Organisationsbegriffe sind aufgrund ihres fehlenden Systemverständnisses und des klaren Hierarchiegefälles für die Kirche ungeeignet. Deshalb wird sich nachfolgend mit dem *Institutionellen Organisationsbegriff* beschäftigt, der Ansatzpunkte für weitere Nachforschungen bietet. Verbindet man, wie beim *Institutionellen Organisationsbegriff*, die Institutionslehre mit dem Organisationsansatz und bezieht die-

¹⁴ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 169.

2. Kirche im Wandel

se auf das betroffene Handlungsfeld Kirche, lassen sich drei mögliche Modelle der Ausprägung identifizieren. Das Thema Institution und/ oder Organisation wird in der Theologie anhand dieser drei Modelle diskutiert, veranschaulicht durch *Tabelle 3*.

Modell 1	Modell 2	Modell 3
Die Kirche als Institution wird als Alternative zur Organisation verstanden und umgekehrt. Dies schließt mit ein, dass dieser Wandel evtl. ein Verrat an der freien Natur der Kirche ist.	Durch Integration von Institution und Organisation werden diese Begriffe innerhalb der Kirche, als nicht voneinander trennbar verstanden, sondern die Ausgestaltung auf verschiedenen Ebenen rückt in den Fokus. Die Makroebene ist hierbei die Institution (institutionalisierte Religion in der Gesellschaft) und die Mikroebene die Organisation (Kirchen und Gemeinden parallel in der Gesellschaft).	Institution und Organisation innerhalb der Kirche werden als voneinander getrennte Konzepte verstanden. Die Kirche enthält beide Sichtweisen und damit sowohl Merkmale des einen, als auch des anderen sowie die damit verbundene gegensätzliche Logik.

Tabelle 3: Die drei Modelle zum Verhältnis von Institution und Organisation innerhalb der Kirche

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz/ Schlag 2014: S. 169f

Während Modell eins eine sehr strikte Linie vorgibt, zieht Modell zwei in Betracht, dass es sich um grundsätzlich verschiedene Ebenen von ein und demselben Kirchenkonstrukt handeln könnte. Beide Modelle haben sicherlich ihre Daseinsberechtigung, allerdings erweist sich nur Modell drei für diese Arbeit als nützlich, da es eine wechselnde Dynamik beinhaltet, die die Ansätze weniger statisch bewertet. Im Zuge dieser Arbeit wird folgernd auf das Verständnis von Modell drei zurückgegriffen. Dieser Ansatz birgt nicht nur mehr Freiraum für Analysen, sondern legt auch erste Hinweise auf den Grund der Widerstände gegen die Kirchen- und Gemeindereformen der letzten Jahre frei. Die Stabilität eines Systems gerät durch Veränderungen, wie die Kirche sie momentan erfährt, ins Wanken. Dieser Umstand sorgt wiederum für die Forderung nach der Wiederherstellung der Stabilität, damit die Organisation ihren Zweck weiterhin adäquat erfüllen kann. Die Stabilität kann hierbei u. a. beeinflusst werden durch den Grad der Abgrenzung. Die Gesamtsituation führt zu einem Prozess, der bedingt, dass sich das System gegenwärtig eher Richtung Institution bewegt. Verschieben sich hierbei die Ressourcen- und/ oder Machtverhältnisse, divergieren Zweckinteressen (sowohl auf Mitglieder, als auch auf Systemebene) und es kommt zu Spannungen. Dieser Vorgang ist im

Falle der Kirche äußerst brisant, da diese aus vollkommen unterschiedlich organisierten Komponenten besteht, bspw. Landeskirche und Gemeinde(n), die ebenfalls über eigene Systemdynamiken verfügen und untereinander interagieren (siehe dazu Punkt 2.2).¹⁵

Nachdem diese Begrifflichkeit geklärt worden ist, bewegt die Arbeit sich nun weiter im Zeitverlauf. Das zwanzigste Jahrhundert brachte noch den Zweiten Weltkrieg hervor. Während im Zuge des Ersten Weltkrieges die Kirchen ihren Status weitestgehend behielten, verloren sie im Zuge des Zweiten Weltkriegs einen Teil dessen. Von diesem Statusverlust hat sich die Kirche bis heute nicht erholt. Dies kann als Ursprung einer Entkirchlichung gesehen werden und stellt, mit der Ökumene als zweite Säule, eine der beiden Säulen der kirchlichen Entwicklung des zwanzigsten Jahrhunderts dar.¹⁶

Die Ausläufer dieser Entwicklung und die damit verbundene Herausforderung sind bis in das 21ste Jahrhundert spürbar und markieren den Grundstein für die Kirche, wie wir sie heute kennen. Im Folgenden wird auf die gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen eingegangen, mit der die Kirche langfristig Berührungspunkte finden wird.

2.2 Derzeitige und zukünftige Entwicklung und Herausforderung

Die Stellung der Kirchen in Deutschland ist im europäischen Vergleich recht einzigartig. Es besteht eine enge, vertraglich geregelte Kooperation zwischen den Akteuren Kirche und Staat.¹⁷ Wie im vorangegangenen Kapitel herausgestellt, ist die evangelische Kirche nach wie vor, und auch nach all dieser Zeit, eine einflussreiche und mächtige Institution. Damit dies auch in Zukunft der Fall sein wird, ist auch die Kirche nicht davon ausgenommen, sich auf jetzige und zukünftige Entwicklungen und Wandlungen anzupassen, oder einen Wandel aktiv zu gestalten. Die Kirche bekundet dies offen in einem ihrer Impulspapiere (mehr hierzu ab Punkt 4). Hier wird ausgeführt, dass dieser Wandel sowohl notwendig, als auch unumgänglich ist und darauf beruht, dass sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geändert haben¹⁸. Diese Aussage impliziert, dass die Kirche kei-

¹⁵ Es sei darauf hingewiesen, dass im Zuge dieser Arbeit folglich beide Begriffe (Organisation und Institution) gebraucht werden. Im weiteren Verlauf wird allerdings vor allem der Begriff *Organisation* gebraucht, da dieser eine Entwicklung, außerhalb eines Abgrenzungsgedankens, impliziert. Der Gebrauch ist hierbei aber keinerlei Wertung unterzogen und bezieht sich auf das gesamtkirchliche System.

¹⁶ Vgl. Sitzmann/ Weber 2001: S. 70 u. Gutschera/ Maier/ Thierfelder 2006: S. 333.

¹⁷ Vgl. Birijja 2010: S. 94.

¹⁸ Vgl. Impulspapier 2006: S. 7ff.

neswegs losgelöst vom sozialen Wandel zu betrachten ist. Hieraus lässt sich im Hinblick auf die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft, resultierend aus den Entwicklungen der Gegenwart, wie die zurückgehenden Steuereinnahmen der Kirche, den demografischen Wandel¹⁹ und die abnehmenden Mitgliederzahlen, konstatieren, dass die Institution langfristig gezwungen ist, sich in der Struktur zu wandeln. Diese Wandlung ist Teil der Konfrontation mit knappen Ressourcen. Ein für die Kirchen relativ junges Thema. Durch ihre sehr gute soziale und wirtschaftliche Stellung war es ihnen vergönnt, über Jahrhunderte Macht auszuüben. Schließlich treten sie heute als mittelständische Volkskirchen auf, die als etablierte Mächte äußerst hohe Prägekraft innehaben. Sie haben es geschafft, sich gesellschaftlich fest zu verankern, um so langfristig zu gestalten. Ökonomische Fragen wurden bis vor wenigen Jahrzehnten selten gestellt.²⁰ Bei einer solchen Ressourcenverknappung stellt sich unweigerlich die Frage nach monetären Aspekten der einzelnen kirchlichen Bereiche. Auf der einen Seite, um diese aus Sicht der Kosten-Nutzen-Relation vergleichbar zu machen und auf der anderen Seite, um eine Möglichkeit zu finden, diese negativ behafteten Veränderung zu relativieren. Dies gefährdet die moralische Positionierung ebenso, wie die Identität und Integrität aufs Äußerste und sorgt für Spannungsfelder innerhalb und außerhalb der Kirche. Das verbundene Nutzenkalkül ökonomischer Fragestellungen könnte die Kirche durchdringen und ebenfalls theologische sowie andere vermittelbare Inhalte berühren, befürchten Kritiker.²¹

Um die institutionellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten darstellen zu können, muss die Struktur und der Aufbau der Kirche sowie die Organisation, in der sie sich befindet, erläutert werden. Die evangelischen Kirchen haben sich 1945 zur EKD zusammengeschlossen. Die EKD, mit rund 22,27 Millionen Mitgliedern (Stand 2015)²², stellt die größte Vertretung einer Glaubensrichtung in Deutschland dar. Viele Landeskirchen

¹⁹ Demographischer Wandel definiert sich, in dieser Situation wohl am passendsten, als Summe gesellschaftlicher Probleme, die aus einer Modifikation der Bevölkerungsstruktur erwächst (eigene Definition in Anlehnung an Bogedan/ Müller-Schoell/ Ziegler 2008: S. 7 u. 11). Aufgrund der Allgegenwärtigkeit des Begriffs wird in dieser Arbeit auf die Ausgestaltung verzichtet. Für einen tiefen Einblick in die Materie siehe Eggen/ Lipinski/ Walla 2006.

²⁰ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 306f.

²¹ Vgl. Schlamelcher 2009: S. 216.

²² Vgl. Statista 2017b.

2. Kirche im Wandel

der EKD gehören ebenfalls noch einer der beiden gliedkirchlichen Zusammenschlüsse an (UEK und VELKD).²³ Der Zusammenschluss besteht in seiner Organisationsstruktur aus drei Ebenen, wie in *Tabelle 4* dargestellt.

Ebene	Beschreibung	Auftrag und Leitung	Vermögensrechtliche Befugnisse
<i>EKD (oberste Ebene)</i>	Zusammenschluss von 20 selbstständigen lutherischen, reformierten und unierten ²⁴ deutschen Landeskirchen (rechtlich autark).	Interessenvertretung der Landeskirchen in Fragen der Öffentlichkeit und des Rechts und Aussprache evangelischer Standpunkte in relevanten Fragen gesellschaftspolitischer Art.	Prinzipiell keine → Zur landeskirchlichen Abstimmung bei Angelegenheiten der Rechtsfindung.
<i>Landeskirche (mittlere Ebene)</i>	Organisation in gesetzgebender Landessynode, Leitung der Kirche als Exekutive mit weiteren Unterstützungsorganen.	Leitungshoheit innerhalb der Landeskirche hat die Synode (mittelbare Verwaltungstätigkeiten) → Ständige Verwaltung übernimmt laut Kirchenordnung das Landeskirchenamt ²⁵ .	Landeskirchenamt übernimmt als Behörde der Kirche die Verwaltung des Vermögens in zu diesem Zweck eingerichteter Finanzabteilung → Entsprechende Einbeziehung der Leitung sowie eines Finanzausschusses bei Entscheidungen.
<i>Kirchengemeinde (untere Ebene)</i>	Körperschaft öffentlichen Rechts als territorial begrenzte Gemeinschaft Gläubiger.	Die Kirchengemeinden werden vom Presbyterium ²⁶ verwaltet, dieses Gremium setzt sich aus Pfarrern und Laien zusammen.	Verwaltung des in die Gemeinden gegebenen Vermögens → Kontrolle durch Kirchenleitung oder Kreissynode.

Tabelle 4: Organisationsstruktur der EKD

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Marx 2001: S. 54 u. 94 und EKD 2017c

Die Ev.-ref. Kirche ist eine der zwanzig Gliedkirchen. Ihr gehören 145 Gemeinden mit ungefähr 178.000 Mitgliedern an. Die über die Bundesrepublik verteilten Gemeinden sind in neun Synodalverbände aufgeteilt und haben ihre stärksten Ausprägungen vor allem im Emsland, in der Grafschaft Bentheim, in Ostfriesland, im östlichen Niedersachsen und Bayern. Das Landeskirchenamt hat seinen Sitz in Leer (Ostfriesland).²⁷ Die Achtung und Bewahrung der Würde eines jeden Menschen sind Teil des Verständnisses der Kirche. Ein Grundsatz ist die presbyterial-synodale Struktur und das damit verbun-

²³ Vgl. EKD 2017c.

²⁴ Kirchen die durch die Vereinigung verschiedener evangelischer Konfessionen entstanden.

²⁵ Bezeichnung variiert von Landeskirche zu Landeskirche.

²⁶ Bezeichnung auch Kirchengemeindevorstand.

²⁷ Vgl. Reformiert 2017b.

dene Verständnis der Hierarchielosigkeit. Die Leitung der Kirche stützt sich auf drei Säulen: Die Ortsgemeinde, den Synodalverband und die Landeskirche. Diese Struktur ist in der Kirchenverfassung verankert und besagt im Kern, dass sämtliche Leitungsaufgaben von, in freier Wahl, auf Zeit gewählten Gremien ausgeführt werden. Diese Gremien haben unterschiedliche Bezeichnungen²⁸, je nachdem in welcher Ebene sie angesiedelt sind. Sollte eine Angelegenheit nicht in den Gemeinden entschieden werden können, kann sie an eine weitere Ebene abgegeben werden. Den Synoden wird also vorgelegt, was in den Gemeinden nicht entschieden werden konnte.²⁹ Aus der Wahrung der presbyterialen-synodalen Kirchenordnung lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen:

1. Sie stellt eine übergeordnete Ordnung dar, sie ist unabänderlich und hat daher Bestand oder wird zerstört.
2. Sie begrenzt den Handlungsspielraum der Leitung.³⁰

Dies bedeutet, dass Leitungsaufgaben zu einer schwierigen Gradwanderung der unterschiedlichen Interessen werden. Damit verbundene Entscheidungsfindungsprozesse sind oft langsam und unzureichend, aber ein Paradebeispiel demokratischer und konsens-erfüllter Leitungsstrukturen. Diese Struktur ist anspruchsvoll, bis zum Punkt der fehlenden Machbarkeit. Dies könnte, unter den derzeitigen Veränderungen, zum Aufweichen dieser Strukturen führen und damit zur Machtverschiebung in Richtung der kirchlichen Behörden. Umstände wie dieser würden allerdings (s. o.) zur langfristigen Zerstörung der presbyterialen-synodalen Kirchenordnung führen. Aus diesem Grund bedarf es eines Entwicklungsprozesses, der diesen Aspekt mit aufgreift. Eine Sondersynode 2010 hat festgehalten, dass derartige Prozesse, sofern theologisch fundiert, als sachgerecht anzusehen sind. Um das Machtgleichgewicht nicht zu verschieben, bedarf es vor allem eines gelungenen Kommunikationsprozesses, um das Vertrauen langfristig zu stärken und die Akzeptanz zu erhöhen. Dazu wurde festgehalten, dass Maßnahmen zu treffen sind,

²⁸ Gemeinde=Kirchenrat/Presbyterium, Synodalverbände=Synode mit Moderamen (Vorstandskollegium und ständige Vertretung) und Landeskirche=Gesamtsynode (mit 57 Mitgliedern der neun Synodalverbände [vgl. Reformiert 2017b]) mit Moderamen und Kirchenpräsident (leitender Geistlicher).

²⁹ Vgl. Reformiert 2017a.

³⁰ Vgl. Zschoch 2006: S. 1f.

um die langfristige Teilhabe der Gemeinden sicherzustellen. In schwierigen Zeiten wird dies zur Herausforderung, da die Gemeinschaft trotz der vorherrschenden Spannung aufrechterhalten werden muss.³¹

2.2.1 Gesellschaftliche, staatliche sowie soziale Entwicklungen und Wandelungen

Es kann herausgestellt werden, dass die marktbeherrschende Monopolstellung der beiden Großkirchen in Deutschland langsam aufweicht und sich der Druck, aufgrund einer Masse religiöser Anbieter, stetig erhöht³² Dies ist für die Kirche eine Bedrohung, da Ersatzmöglichkeiten bestehen. Diese reichen von kulturellen Angeboten bis zur Unterhaltungsindustrie. Weiterhin können die Nachfrager ihre Mitgliedschaft durch ihren Austritt oder ihre bloße Passivität aufkündigen und so direkten Einfluss ausüben. Die Kirche ist somit als ein Anbieter auf dem religiösen Markt zu sehen. Die Lehre des Marktes besagt, dass monopolistische Teilnehmer sich wenig an den Nachfragebedürfnissen ausrichten. Eine versäumte Ausrichtung an den Bedürfnissen der Nachfrage könnte sich als sensibles Kriterium der vergangenen und gegenwärtigen Entwicklung erweisen (siehe Punkt 2.2.2). Außerdem werden bestehende finanzielle Absicherungen (siehe ebenfalls Punkt 2.2.2) in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Dennoch sind vor allem Kirchen darauf bedacht, nicht als Anleger auf dem Kapitalmarkt gesehen zu werden und halten sich deshalb bedeckt, wenn es über Informationen um die Verwaltung des Vermögens oder die Anlagepolitik geht. Dies erhöht ebenfalls den Druck.³³

Die Religionssituation, die bereits unter Punkt 2 angeschnitten wurde und eng mit der Kirche verbunden ist, kann derzeit mit drei Schlagworten umrissen werden: *Individualisierung* bzw. soziale Differenzierung, *Pluralisierung* und *Säkularisierung*.³⁴ Die *Säkularisierung* äußert sich in einem eventuellen Bedeutungsverlust, der näher umrissen werden will. Das Wort *Säkularisierung* umspannt die restlichen zwei Begriffe und leitet sich von dem lateinischen Wort *saeculum* ab. Dies bedeutet übersetzt *Zeitalter* und steht im christlichen Umfeld für das Gegenteil der göttlichen Ewigkeit. Es ist als Synonym für das Weltliche zu sehen und gilt heutzutage als Kernbegriff des Bedeutungsverlusts

³¹ Vgl. Werner 2012 S. 6f.

³² Vgl. Famos 2005: S. 15f.

³³ Vgl. Zeit 2015 u. Idea 2017.

³⁴ Vgl. Müller 2013: S. 14.

des Christentums.³⁵ Dieser Bedeutungsverlust meint vorrangig die Zahl der zunehmenden Kirchaustritte, kann allerdings auch als Begriff für andere Phänomene in diesem Zusammenhang verwendet werden, wie z. B. den Bedeutungsverlust der Religion an sich.³⁶ Er ist sowohl als Begriff an sich, als auch als implizite Entwicklungstheorie der Religiosität zu sehen. In diesem Zusammenhang ist die *Individualisierung* abzugrenzen, die nur bei bestimmten Aspekten der Säkularisierung zum Tragen kommt.³⁷ Die Säkularisierungstheorie behauptet dabei, dass eine soziale Differenzierung den Prozess vorantreibt.³⁸ Dieser Prozess kann auch mit dem Begriff *Modernisierung* umschrieben werden, der wiederum eine Vielzahl anderer Faktoren mit sich bringt wie z. B. die Urbanisierung. Die gesamte Theorie und der Prozess kann heruntergebrochen werden, auf drei Schritte:

1. Individualisierung,
2. Pluralisierung,
3. Säkularisierung.

Die Individualisierung sorgt für die Ausdifferenzierung der menschlichen Welten, die dazu führen, dass Lebensmodelle stark individuell geprägt sind (Individualisierung). Hierdurch verlieren die Lebensmodelle an generalisierender Gültigkeit³⁹ (Pluralisierung), in dessen Folge religiöse Überzeugungen kaum Beachtung finden (Säkularisierung). Der deutsche Kardinal Gerhard Müller geht soweit, dass er von einem Prozess ausgeht, der ausgedehnt über die Säkularisierung hinausgeht und eher einer Entchristlichung gleicht.⁴⁰

In den Ländern Europas verzeichnet die Kirche und das Christentum einen Bedeutungsrückgang. Zwischen den Jahren 2002 und 2008 gingen die Zahlen des Besuchs des Gottesdienstes, die Regelmäßigkeit des Gebetes und die diffuse Religiosität, in 32 Ländern Europas, zurück.⁴¹ Auffälligkeiten gibt es im internationalen Vergleich, dargestellt

³⁵ Vgl. Schlerka 2014: S. 6.

³⁶ Vgl. Müller 2013: S. 14 u. Meulemann 2015: S. 31.

³⁷ Vgl. Meulemann 2015: S. 31.

³⁸ Vgl. Pollack 2009: S. 67f.

³⁹ Auch Wirklichkeitespluralismus genannt. Bezieht ein, dass es keine letztendlichen Wahrheiten mehr gibt. Dies sorgt für moralische und religiöse Vielfältigkeit. (Vgl. Müller 2013: S. 37)

⁴⁰ Vgl. Zeit 2017

⁴¹ Vgl. Meulemann 2015: S. V.

2. Kirche im Wandel

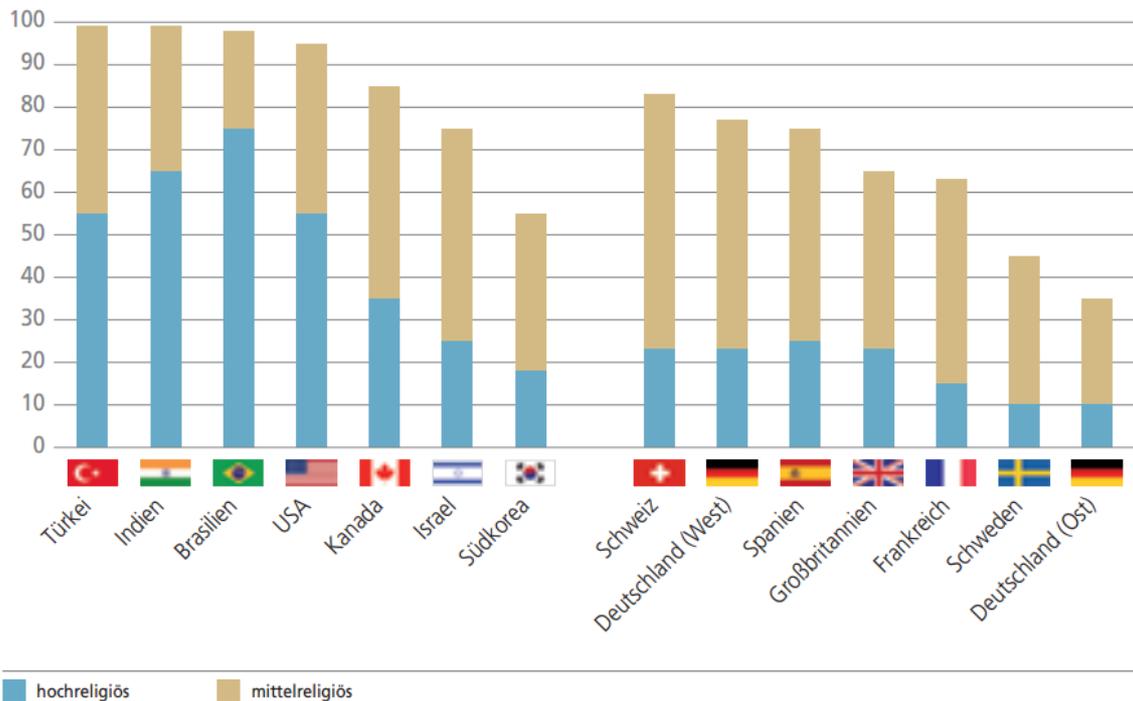


Abbildung 1: Religiosität im internationalen Vergleich

Quelle: Pickel 2013: S. 16

in *Abbildung 1*: Während Deutschland bei den Hochreligiösen, mit etwa 16 % eher am unteren Ende anzusiedeln ist (mit deutlichen Unterschieden zwischen Ost und West), liegt der Wert in den USA weit darüber, bei etwa 55 %. Weiterhin liegt der Anteil der Hoch- oder Mittelreligiösen in Deutschland bei durchschnittlich 56 %, womit Deutschland im hier angestellten Vergleich, nur zwei Länder hinter sich hat, in denen die hohe- oder mittelstarke Religiosität schwächer ausgeprägt ist. Diese sind Südkorea und Schweden. Bei den USA handelt es sich um eine äußerst individualisierte Gesellschaft. Dies lässt den Rückschluss zu, dass der Faktor Hochreligiosität bzw. Religiosität allgemein nicht zwingend mit der Individualisierung korreliert. Ähnliche Rückschlüsse sind im Bezug auf die Modernität erkennbar. Am Beispiel Brasiliens lässt sich erkennen, dass Moderne und Religion keine sich ausschließenden Faktoren sind, sondern koexistieren können. Dies trifft dabei auch auf Europa zu, da sich esoterische und spirituelle Vereinigungen großer Beliebtheit erfreuen.⁴² Es muss also davon ausgegangen werden, dass andere, vielleicht historische Auslöser, für diesen Umstand verantwortlich sind und die Säkularisierung kein europäisches Exportgut darstellt. Zu ähnlichen Ergebnissen, was Deutschland betrifft, kommt der MDG-Trendmonitor *Religiöse Kommunikation 2010*,

⁴² Vgl. Müller 2013: S. 13.

der Deutschland (Ost und West) einen Anteil von 36,5 % religiöser Menschen bescheinigt. Die Werte sind dabei seit 1990 relativ stabil und zeigen somit keinen gesellschaftlichen Trend auf, von dem die Kirche profitieren könnte.⁴³

2.2.2 Institutionelle und wirtschaftliche Entwicklungen und Wandelungen

Die bereits angedeutete Dominanz ökonomischer Werte und Verhaltensmuster, gepaart mit der langfristig prekären Situation der Kirche, ist ein Trend, mit dem sich auch die Kirche und das kirchliche Leben auseinandersetzen muss. Es herrscht ein gewisser Wirtschaftlichkeitszwang. Dieser schwierige Wandlungsprozess muss dabei danach bewertet werden, welches wirtschaftliche Leitmotiv und welche -theorie hierbei maßgebend ist. Der gegenwärtige Kapitalismus begnügt sich mit der Maximierung des Kapitals in Verbindung und der Idee der sich selbst regulierenden freien Marktwirtschaft. Dabei ist der freie Wettbewerb als Maxime wohl noch teilweise erstrebenswert. Die Gefahr liegt ganz klar bei einer alleinigen Ausrichtung an der Nachfrage und damit dem Kapital. Dies würde einem moralischen Bankrott gleichkommen, da ein derartiges Handeln ihren zentralen Grundwerten widersprechen würde.⁴⁴ Doch grundsätzlich ist in der Systemsteuerung nach ökonomischem Prinzip keine Auflösung der ethischen Grundfesseln zu sehen, sondern eine Notwendigkeit zum Bestehen in einer Marktwirtschaft. Anpassungen in diesem Bereich sind niemals der Reinkultur unterworfen, sondern zeigen sich in sukzessiven Abstufungen. Schlussendlich kann kein Marktteilnehmer auf diese Systeme verzichten, es sei denn, er befindet sich in einer Monopolstellung.⁴⁵ Die Orientierung an den Bedürfnissen der Menschen lässt sich bereits aus dem Wesen der Kirche, als zu den Menschen gesandte Zusammenkunft, ableiten. Sie zeigt sich zusammenfassend als Notwendigkeit, aber nicht allein hinreichend.⁴⁶

Die Kirche greift immer häufiger auch auf externe Berater zurück. Diese können dazu dienen, die Argumentation bestimmter Entscheidungen und Maßnahmen, zu legitimieren und so Konflikte zu entkräften. Diese Argumentation aus wirtschaftlicher Sichtweise heraus bedarf natürlich ebenfalls moralischer und theologischer Rechtfertigung.⁴⁷

⁴³ Vgl. Kläden 2010.

⁴⁴ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 307.

⁴⁵ Vgl. Famos 2005: S. 230.

⁴⁶ Vgl. ebd.: S. 248.

⁴⁷ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 306.

Finanzsituation, -ausblick und -vergleich

Das Vermögen der Kirche dient vorrangig dazu, die Aufwendungen für die Vergütung des Personals sowie zur Instandhaltung der kirchlichen Gemeinden zu erwirtschaften. Dabei werden die christlichen Hauptkirchen in Deutschland unmittelbar durch den Staat begünstigt, da hierzulande Kirchensteuern erhoben werden.⁴⁸ Diese belaufen sich auf etwa neun Milliarden Euro. Dazu kommen direkte oder indirekte Leistungen des Staates in Höhe von ungefähr 19 Milliarden Euro, sowie 45 Milliarden an Zuschüssen für die großen sozialen Einrichtungen.⁴⁹ Weiterhin kommen Spenden und ein nicht dotierbarer Betrag hinzu, der die unentgeltliche Zurverfügungstellung von Arbeitspotenzial umfasst. Dieser Betrag ist monetär nicht zu beziffern, liegt allerdings laut Schätzung auf einem sehr hohen Niveau.^{50 51}

Die letzten beiden veröffentlichten Impulspapiere (siehe Punkt 4) stützen sich bei ihrer Argumentation auch auf finanzielle Prognosen. Nach Argumentation der EKD sind die Perspektiven ernüchternd. Ein Drittel weniger Mitglieder stehen einem Finanzkraftverlust von fünfzig Prozent bis 2030 gegenüber.⁵² Derzeitige, noch nicht öffentlich zugänglich gemachte, Prognosen der Kirche zur mittelfristigen Finanzplanung legen nahe, dass zukünftige Entwicklungen zu verminderten Einnahmen und erhöhten Ausgaben, in nicht zu vernachlässigbarer Höhe, führen werden. Ferner wird aufgeführt, dass diese Entwicklung um die Jahre 2026/ 2027 dazu führen wird, dass die Spanne zwischen Ausgaben und Einnahmen, zugunsten der Ausgaben auseinander klaffen wird und dieser Prozess sich, ab diesem Punkt, stetig fortführt.⁵³ Tatsächlich stiegen die Kirchensteuereinnahmen der Kirche um rund 1,2 % im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr. Die Einnahmen aus der Kirchensteuer betragen 5,454 Milliarden Euro.⁵⁴ Dieser Anstieg, trotz sinkender Mitgliederzahlen (s. u.), lässt sich über die gute Konjunkturlage erklären. Es gibt derzeit leider keine ausreichend valide Möglichkeit, die von der Kirche angestellte Pro-

⁴⁸ Vgl. Kunz 2006: S. 12.

⁴⁹ Vgl. Spiegel 2010.

⁵⁰ Vgl. Kunz 2006: S. 13.

⁵¹ Diese Zahlen stammen aus den Jahren vor 2010. Es kann, aufgrund der günstigen Wirtschaftslage der letzten Jahre, davon ausgegangen werden, dass sich dieser Wert positiv entwickelt hat.

⁵² Vgl. Impulspapier 2006 u. Kittel/ Mechels 2017: S. 76f.

⁵³ Vgl. Präsentation zur mittelfristigen Finanzplanung bis 2030.

⁵⁴ Vgl. Zeit 2017.

gnose und die damit verbundenen Daten hinreichend zu überprüfen. Deshalb wird im Zuge dieser Arbeit davon ausgegangen, dass die Prognose eintritt, da alle weiteren Indizien für genau diese oder eine ähnliche Entwicklung sprechen.

Diese Entwicklung macht es unumgänglich, dass bestehende Vermögen möglichst fachkundig zu verwalten. Die Frage steht im Raum, ob eine nachhaltige Haushaltsführung nicht schon früher hätte stattfinden müssen? Die Kirche hat sich, in Zeiten des Ressourcenüberschusses, ausgabentechnisch übernommen und muss nun Wege finden, den daraus resultierenden Entwicklungen und Wandlungen entgegenzutreten.⁵⁵ Die oft ideelle und indirekte Leistungserbringung, gepaart mit den durchwachsenen Finanzierungsströmen, sorgt dafür, dass Erfolgsmessungen nicht über geschlossene Wirtschaftskreisläufe realisiert werden können. Kontrollkreisläufe, wie sie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen üblich sind, können nicht realisiert werden und es kann deshalb nur auf strategisches und finanzielles Controlling zurückgegriffen werden, um Effizienzlücken aufzudecken.⁵⁶ Der Sparzwang zwingt sie dazu, sich weiter in den ökonomischen Kontext hineinzubewegen. Die Frage die sich nun stellt ist: Inwieweit ist die Kirche bereits in diesen Kontext eingebunden? Wie kann dieser Spagat gemeistert werden, ohne die eigenen Werte zu verraten? Ist der Kernauftrag der Kirche hiervon betroffen? Hierbei stößt die Kirche immer häufiger an den Streitpunkt der ethischen, moralischen und theologischen Verträglichkeit, gegenüber sich selbst und anderen (siehe dazu Punkt 3.3). Doch nichtsdestotrotz ist die evangelische Kirche nachwievor eine Organisation mit einem beachtlichen Kapitalvermögen.

Das Kirchenrecht stellt die Richtlinien für den Umgang mit Finanzmitteln zur Verfügung. Dies wird durch die Kirchen selbst gehandhabt und sorgt für individuelle Rechtskulturen zwischen den Konfessionen. Diese Arbeit wird sich vorrangig um die Finanzsituation der evangelischen Kirche kümmern. Die evangelische Kirche hat anteilig sehr hohe Ausgaben im Bereich Personal und Infrastruktur. Diese können nur zu einem kleinen Teil aus direkten Gemeindeeinnahmen⁵⁷ gedeckt werden. Dies macht die Gemeinden abhängig von finanzverwaltungstechnischen Entschlüssen, über Ausstattung mit Personal, Zuweisung der Kirchensteuer und Zuschüssen nach Bedarf, übergeordneter

⁵⁵ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 307f.

⁵⁶ Vgl. Kunz 2006: S. 17f.

⁵⁷ Spenden, Pacht etc.

2. Kirche im Wandel

Ebenen. Effizienzgewinne sind aufgrund der nicht vollständig gegebenen Finanzautonomie nur in einem sehr begrenzten Maße möglich und beschränken sich vornehmlich auf finanzielle Einsparungen in den beiden oben genannten Bereichen.⁵⁸ Kritik an der Verteilung der Kirchensteuer ist zahlreich. Sie zielt vorrangig auf die ungerechte Verteilung der Steuer zu Ungunsten der Gemeinden. Damit geht, nach Argumentation der Kritiker, den Gemeinden zu wenig Geld für die adäquate Ausrichtung als Dienstleister zu. Es kommt zu wenig der Kirchensteuer beim Kirchensteuerzahler an. Stattdessen fließt der Mehrgewinn vor allem in Sonderpfarrämter, neue Einrichtungen, prestigeträchtige Aktionen und Doppelstrukturen.⁵⁹

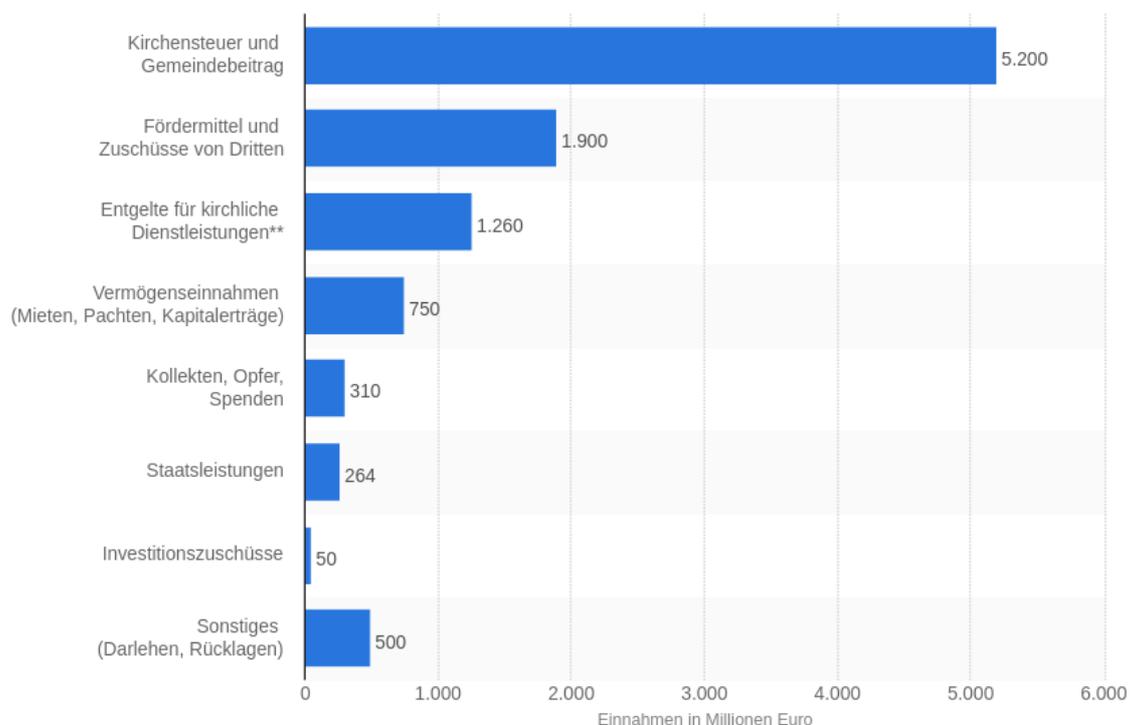


Abbildung 2: Einnahmen der evangelischen Kirche und ihrer Gliedkirchen im Jahr 2013 nach Einnahmeart

Quelle: Statista 2017d

Abbildung 2 zeigt den Einnahmenmix der evangelischen Kirche. Die Gesamteinnahmen beliefen sich auf 10.234 Millionen Euro im Jahr 2013. Es kann festgestellt werden, dass ein Großteil der zur Verfügung stehenden Mittel aus der Kirchensteuer und dem Gemeindebeitrag generiert wird. Die Summe dieser Einnahmen übersteigt deutlich die Einnahmen aus allen weiteren Quellen (5.200 Mio. Euro zu 5.034 Mio. Euro). Aus dieser Argumentation lässt sich schließen, dass die evangelische Kirche auf die Einnahmen

⁵⁸ Vgl. Meyns 2013: S. 24.

⁵⁹ Vgl. F. A. Z. 2017: S. 1f.

der Kirchensteuer stark angewiesen ist und selbst kleine Veränderungen große Auswirkungen in der langfristigen Finanzierbarkeit haben können, da nicht auf separate Geldquellen zurückgegriffen werden kann. Werden die Einnahmen den Ausgaben gegenüber gestellt, beliefen sich die Gesamtausgaben auf 10.234 Mio. Euro und sind damit deckungsgleich. Die fünf größten Ausgabeposten der evangelischen Kirche sind: Pfarrdienst und Religionsunterricht (2.000 Mio. Euro), Kindertagesstätten (ohne Kosten für Gebäude; 1.900 Mio. Euro), Allgemeine Gemeindefarbeit und Arbeit mit Kindern und Jugendlichen (1.220 Mio. Euro), Unterhalt und Pflege der Gebäude (1.040 Mio. Euro) und Leitung und Verwaltung (800 Mio. Euro). Diese fünf Ausgabenblöcke belaufen sich auf eine Gesamtsumme von 6.960 Mio. Euro und machen hiermit den Großteil der Gesamtausgaben aus.⁶⁰ Die derzeitige Niedrigzinsphase setzt die evangelische Kirche weiterhin stark unter Druck, was die Pensionskosten angeht. Diese sind nur noch per Sonderzahlung zu begleichen und steigen kontinuierlich. Beitragssteigerungen könnten die Folge sein.⁶¹

Mitgliedersituation

Die Mitgliedersituation ist für die Kirche von sehr großer Bedeutung, da die Mitglieder Teil des Auftrags der Kirche darstellen und diese Zahl direkt an die zur Verfügung stehenden Einnahmen gekoppelt ist. Der Trend der sich verringern den Mitgliederzahlen ist bereits seit dem letzten Jahrzehnt zu beobachten wie folgende *Abbildung 3* zeigt, die die Situation treffend zusammenfasst.

Besonders auffällig ist hier, dass die Bilanz der Ein- und Austritte im betrachteten Zeitraum negativ ausgefallen ist. Das große Defizit von etwa 800.000 Mitglieder wurde vor allem durch Sterbefälle herbeigeführt. Die Zahl der Mitglieder, die durch Tod verloren wurden, ist demnach fast doppelt so hoch wie die Zahl der Austritte.⁶² Die Altersstatistik der evangelischen Kirche ist zu diesem Zeitpunkt geprägt von einem starken Ungleichgewicht. Ein Großteil der kirchensteuerzahlenden Mitglieder ist älter als 45 Jahre.⁶³ Unter diesem Aspekt kann davon ausgegangen werden, dass der natürliche Verlust von Mitgliedern in den nächsten Jahren nicht von den Aufnahmen gedeckt werden kann.

⁶⁰ Vgl. Statista 2017e.

⁶¹ Vgl. H. A. Z. 2016.

⁶² Vgl. Schmitz-Veltin 2010: S.581 u. 583.

⁶³ Vgl. Präsentation zur mittelfristigen Finanzplanung bis 2030.

2. Kirche im Wandel

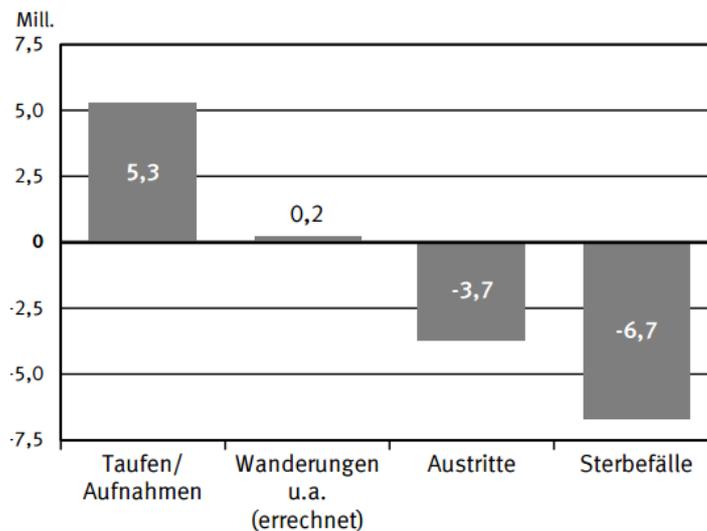


Abbildung 3: Saldo der Mitgliederentwicklung in der evangelischen Kirche in Deutschland 1991 bis 2008 nach Komponenten

Quelle: Schmitz-Veltin 2010: S. 583

Im Jahr 2015 hatte die evangelische Kirche etwa 22,27 Millionen Mitglieder. Wie bereits angedeutet zieht sich der Trend auch durch dieses Jahrzehnt und sorgt seit 2003 für einen Rückgang von 3,57 Millionen Mitgliedern.⁶⁴ Dies ist ein kontinuierlicher Rückgang in Höhe von gerundet durchschnittlich 298.000 Mitgliedern pro Jahr. *Abbildung 4* zeigt die Mitgliederentwicklung im Zeitverlauf.

Auch im Jahr 2016 hielt dieser Trend wenig abgeschwächt an. Am Ende des Jahres war ein Verlust von 1,6 % gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen, der auf 340.000 verstorbene und 190.000 Kirchenaustritte zurückzuführen ist. Dagegen standen 25.000 Eintritte und 180.000 Taufen, die wenig an dem Defizit von 325.000 Mitgliedern ändern konnten. Auch 2016 bestätigte sich also der Trend, dass der demografische Wandel und das hohe Durchschnittsalter der Mitglieder sich als Probleme für die evangelische Kirche darstellen. Dennoch liegt der Anteil der Christen in Deutschland bei 58,3 %. Ein Großteil gehört den beiden christlichen Großkirchen an.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Statista 2017g.

⁶⁵ Vgl. Zeit 2017.

2. Kirche im Wandel

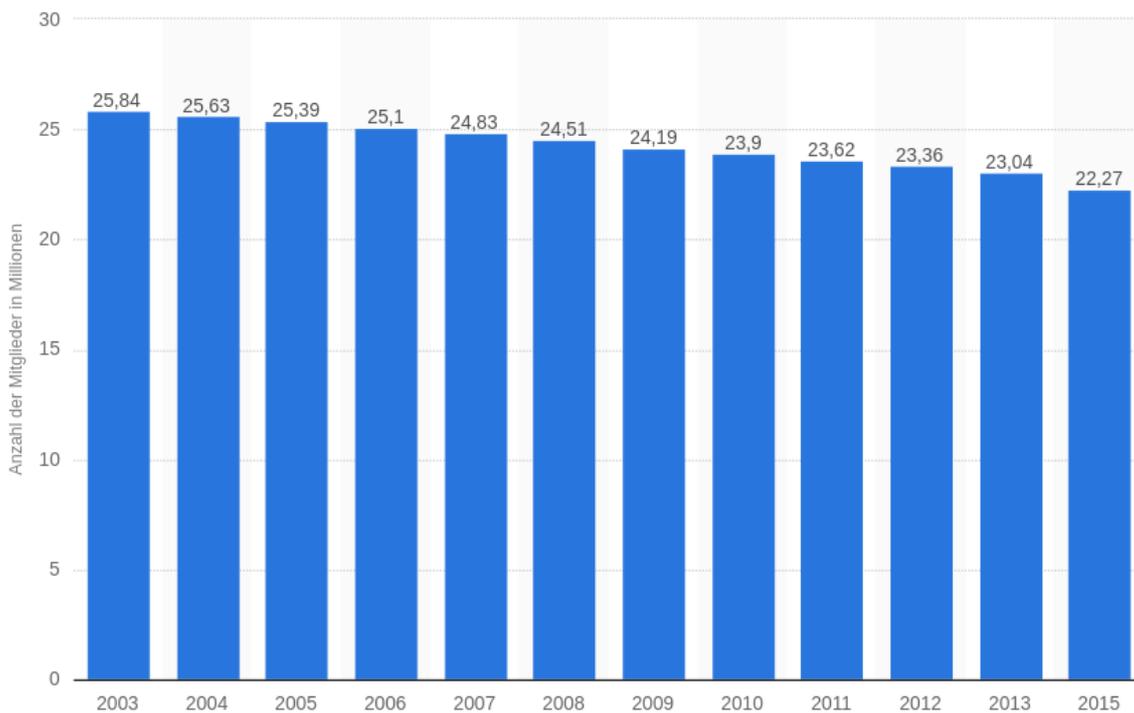


Abbildung 4: Mitgliederzahl der evangelischen Kirche in Deutschland

Quelle: Statista 2017g

Im Vergleich mit den evangelischen Freikirchen der Schweiz, fällt der Einsatz der Kirchenmitglieder der evangelischen Kirche ernüchternd aus. Ihr gehören etwa zwei bis vier Prozent der Bevölkerung⁶⁶ der Schweiz an. Wird der Durchschnitt dieser Zahlen (3 %) verwendet und setzt diese Prozentzahl ins Verhältnis mit der Einwohnerzahl der Schweiz (8,4 Mio.⁶⁷), kommt die Rechnung auf 340.000 Mitglieder. Die evangelischen Freikirchen der Schweiz haben mit dieser vergleichsweise kleinen Anzahl Gemeindeglieder annähernd so viele Gottesdienstbesucher wie die evangelische Kirche in Deutschland.⁶⁸

Personal und Ehrenamt

Die evangelische Kirche beschäftigte im Jahr 2016 rund 235.959 Personen. Bei genauerer Betrachtung des Geschlechts ist auffällig, dass mehr als dreimal so viele Frauen bei der Kirche beschäftigt sind als Männer.⁶⁹ Dabei beschäftigt die Kirche derzeit rund 150 Gemeindepfarrer und Funktionspfarrstellen, die sukzessive auf etwa hundert Stellen re-

⁶⁶ Vgl. Müller 2013: S. 14.

⁶⁷ Vgl. Statista 2017a.

⁶⁸ Vgl. Müller 2013: S. 14.

⁶⁹ Vgl. Statista 2017f.

duziert werden sollen. Diese Reduktion soll alleinig durch Pensionierung erreicht werden und nach bisherigem Stand etwa im Jahr 2031 abgeschlossen sein. Dabei ist eine adäquate flächenmäßige Verteilung ein wichtiges Kriterium. Es wird trotz der sinkenden Pfarrstellenzahl davon ausgegangen, dass selbst die hundert Stellen aufgrund mangelnden Nachwuchses und Pensionen langfristig nicht besetzt werden können.⁷⁰ Das Personal leidet häufig an einem Betriebsklima, in dem keine Mittel für innovative Ideen zur Verfügung gestellt werden. Dies wiederum senkt, besonders bei den Trägern kirchlicher Leitungsaufgaben, nachhaltig die Motivation zur Weiterentwicklung. Sie sehen sich dann als Verwalter eines organisierten Rückbaus vorhandener Strukturen.⁷¹

Die Engagementquote zwischen Männern und Frauen ist im Ehrenamt sehr ähnlich. Sie ist allerdings in den Jahren zwischen 2001/ 2002 und 2012/ 2013 von durchschnittlich gerundet 45 % auf 41 % gesunken. Auffällig ist, dass der Bereich Kirche/ Religion einer der Bereiche ist, in denen die Engagementbereiche zwischen Männern und Frauen stark divergieren. Die Quote lag im Jahr 2012/ 2013 bei gerundet etwa 12 % bei den Frauen und nur 8 % bei den Männern. Zum Engagement der Frauen ist weiterhin wichtig, dass Umfang und Tageszeit der Ausübung stark von den Lebenssituationen abhängt und traditionelle Rollenmuster konserviert.⁷² Dabei lässt sich die Gewinnung vereinfachen, indem Partizipationsmöglichkeiten wie Mitentscheidungsrechte, Wertschätzung und Fortbildungen geboten werden.⁷³ Die Kirche bezieht einen nicht unerheblichen Teil ihrer Arbeitskraft aus dem Engagement ehrenamtlicher Mitarbeiter. Im Jahr 2014 lag ihre Zahl bei etwa 1,1 Millionen in der evangelischen Kirche. Dabei sind Frauen etwa mehr als doppelt so häufig vertreten wie Männer.⁷⁴ Es zeigt sich, dass die Gewinnung von Ehrenamtlichen sich über die Jahre erschwert.⁷⁵

2.3 Kirche im Spannungsfeld der Wirtschaft

Derzeit verhält sich die evangelische Kirche auf dem religiösen Markt noch stellenweise wie ein Monopolist (siehe Punkt 2.2.1 und 3.2). Wie lange sie dies noch aufrechterhalten kann ist fraglich. Bemühungen, sich den unter Punkt 2.2 dargestellten Herausforde-

⁷⁰ Vgl. Impulspapier 2016: S. 33.

⁷¹ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 306.

⁷² Vgl. Burkhardt/ Priller/ Zimmer 2016.

⁷³ Vgl. Impulspapier 2016: S. 33.

⁷⁴ Vgl. Statista 2017c.

⁷⁵ Vgl. Impulspapier 2016: S. 33.

rungen zu stellen, beinhalten seit geraumer Zeit auch Ansätze aus dem Bereich der ökonomischen Denkweise. Strukturveränderungen, die auch die Organisationsstrukturen betreffen, sind hier gut erforscht und bieten, neben der Organisation nach eigenen Prinzipien, praktische Anhaltspunkte. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Kirche als religiöse Organisation natürlich einen Teil der Gesellschaft darstellt, in der sie eingebettet ist und somit auf Rückkopplung angewiesen.⁷⁶ Betriebswirtschaftliche Strömungen gelangten ab den 90er Jahren vermehrt in die kirchliche Struktur und bezogen sich vor allem auf Instrumente zur Steigerung der Nachhaltigkeit, Transparenz und Partizipation.⁷⁷

2.3.1 Ökonomisierung

Über das Thema *Ökonomisierung aller Bereiche des Lebens* finden sich unzählige Debatten. Wirtschaftliche Denkmodelle und Werte werden hierbei durch die Institution oder das Individuum adaptiert. Ein Auslöser, der diese Debatte auch für die Kirchen unausweichlich macht, ist der steigende finanzielle Druck, der im Nachgang noch näher thematisiert wird.⁷⁸ Um ein Verständnis für das Spannungsumfeld zu schaffen, in dem sich die Kirche bewegt, ist der Begriff der *Ökonomisierung* zu diskutieren. Das Schlagwort wird in diesem Zusammenhang gesellschaftlich und auch auf kirchlicher Ebene häufig diskutiert. Es spielt für diese Arbeit also eine nicht unerhebliche Rolle. Unter dem Begriff *Ökonomisierung* versteckt sich oberflächlich ein güterbewertender Prozess, der die Verbreitung rentabilitäts- und effizienzorientierten Handels, sowie eine Verstärkung der Marktbeziehung innerhalb und außerhalb der Ökonomie meint. Diese findet auf multiplen Ebenen statt: Die *Ökonomisierung* findet sich in allen Kreisen der Wirtschaft, der Politik, Gesellschaft und im individuellen Leben.⁷⁹ Ein Szenario beschreibt in seiner vollendeten Form einen Zustand, bei dem, jenseits von rein ökonomischen Sichtweisen (Gewinn/ Verlust), alle nicht-ökonomischen Prozesse von ökonomischen Maximen überlagert werden, zumindest in soweit, dass ihnen die Priorität eingeräumt wird. Die Vorstellung, der Durchdringung des Ökonomischen aller Lebensbereiche, wird, gerade was die sozialwirtschaftlichen Zweige angeht, als besonders kritisch beobachtet.⁸⁰

⁷⁶ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: 192f.

⁷⁷ Vgl. Kittel/ Mechels 2017: S. 75.

⁷⁸ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 305.

⁷⁹ Vgl. Akyel 2014: S. 1.

⁸⁰ Vgl. Krönig 2007: S. 13.

Der Begriff an sich bewegt sich aber, nach der Art seiner sprachlichen Verwendung, zwischen einer neutralen, nicht näher bestimmten aber übergeordneten Kategorie und einer Verwendung als deutlich negativ behaftetes Stichwort.⁸¹

Es wird davon ausgegangen, dass der Prozess der *Ökonomisierung* aus der Ausdehnung der Marktbeziehungen, durch veränderte ökonomische sowie ideologische Rahmenbedingungen und deren Leitbildern (Politik und Unternehmertum), entstammt. Die existierende Forschung betrachtet den Bereich der moralischen Aspekte bisher nur unzureichend. Der Einfluss von Wertvorstellungen sozialer sowie kultureller Art bestimmt, zumindest im signifikanten Maße, welche Güter und Dienstleistungen konsumiert werden, indem festgelegt wird, was sozial adäquat oder gewünscht ist. Dies bestimmt wiederum, in modernen kapitalistischen Ökonomien, das ökonomische Handeln. Vorgänge die einen moralischen Konflikt auslösen können, lassen sich u. a. leicht am Beispiel des Waffenhandels veranschaulichen.⁸²

2.3.2 Tatsächliche Tragweite und Einschätzung der *Ökonomisierung* in der Kirche

Nach Ansicht des berühmten Nationalökonom *Keynes* ist es nicht das Geld, welches die Welt, und damit eventuell auch die kirchliche Welt, regiert. Seiner Ansicht nach sind es die vorherrschenden Leitideen der Ökonomie, die diese allgemein gültige Macht der Regulation innehaben. Das Geld wird hierbei eingesetzt, um die höchstmögliche ökonomische Macht zu erlangen.⁸³ Allgemeine Ursache der *Ökonomisierung* ist die Institutionalisierung des Neoliberalismus. Sie sorgte für die Einführung marktliberaler Reformen als Reaktion auf drohende ökonomische Depressionen. Die globale Ausbreitung ist hierbei Ausdruck der Propagierung durch proliberale Expertennetzwerke und der globalen Verflechtung von Politik und Wirtschaft.⁸⁴ Relevante Studien zu eben diesem speziellen Gesellschaftsbereich sind rar. *Schlamelcher* kommt zu dem Schluss, dass im Falle der Kirchen die Ursachen weiter zu unterscheiden sind. Speziell im Fall der Kirchen haben vielfältige sozioökonomische Wandlungsprozesse dazu beigetragen, dass Anreize zur Adaption dieser neoliberalen Management- und Steuerungskonzepte gegeben waren.

⁸¹ Vgl. Akyel 2014: S. 3.

⁸² Vgl. ebd.: S. 1ff.

⁸³ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 305.

⁸⁴ Vgl. Akyel 2014: S. 6.

Massive Beiträge haben hierbei der Einfluss des globalen Wettbewerbs, der Druck der Rationalisierungs- und Konzentrationsprozesse und der Einstieg neuer Wettbewerber.⁸⁵ Untersuchungen im Bereich der sozialen Arbeit, einem vergleichbaren Zweig, kamen zu dem Schluss, dass ein Handlungsdruck der öffentlichen Hand im Zuge der Finanzkrise entstanden ist. Dies führt langfristig zu vorwiegend neoliberalen Steuerungskonzepten.⁸⁶

Prozesse der Ökonomisierung lassen sich strikt von anderen Arten wirtschaftlichen Wandels abgrenzen. Denn der wirtschaftliche Wandel und die Entstehung neuer Märkte müssen nicht zwingend mit einem Prozess der Ökonomisierung einhergehen. Die Anforderungen sind erfüllt, sobald eine oder beide der folgenden Kriterien erfüllt sind:

1. Ökonomische Modifikationen gehen mit einer Steigerung des rentabilitäts- und effizienzorientierten Handels einher.
2. Es liegt eine Expansion der Marktbeziehungen vor.

Ökonomisierung ist folglich auch die moralische Berechtigung wirtschaftlicher Aktionen, also eine Art neue moralische Einstufung von Gütern und die Verhandlung über deren Verwendbarkeit für die Märkte. Gegenbewegungen versuchen häufig diesen Prozessen entgegenzuwirken, es handelt sich allerdings keineswegs um eine Art echter Entwicklung, sondern um ein Ergebnis gesellschaftlicher und moralischer Veränderungen. Diese Veränderungen entstehen häufig aus der Lockerung des Individuums aus religiösen und/ oder sozialen Pflichten.⁸⁷

	Ökonomisierung des ökonomischen Handelns (W)	Staatliches Handeln zur Wettbewerbsförderung (S)
Intensivierung des Wirtschaftlichen (I)	Vertiefung ökonomischen Handelns innerhalb der Ökonomie (WI – Anbieter- und Nachfrageseite)	Aufheben von Einschränkungen in vorhandenen Marktordnungen (SI - Ebene staatlicher Steuerung)
Übertragung von Logiken des Marktes (Ü)	Entfaltung ökonomischen Handelns außerhalb der Ökonomie (WÜ – Anbieter- und Nachfrageseite)	Erzeugung von Märkten in nicht marktförmig geregelten Feldern (SÜ - Ebene staatlicher Steuerung)

Tabelle 5: Die vier Ökonomisierungsvarianten
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Akyel 2014: S. 16

⁸⁵ Vgl. Schlamelcher 2008: S. 147ff.

⁸⁶ Vgl. Buestrich/ Wohlfahrt 2008.

⁸⁷ Vgl. Akyel 2014: 14f.

Tabelle 5 signalisiert, dass Formen der Ökonomisierung sowohl in derzeitig ökonomisierten, als auch in noch nicht ökonomisierten Bereichen und aus verschiedensten Motiven heraus entstehen können. Nimmt man Bezug auf die verschiedenen Ausprägungen, so ergeben sich vier Variationen der *Ökonomisierung*. Für diese Arbeit ist nur die Seite der Anbieter- und Nachfrager (W) interessant. Auf der Seite der Nachfrager ist besonders die steigende Ausrichtung an der Kosten-Nutzen-Relation von Interesse, in Folge sich ändernder Wertvorstellungen und ohne staatlichen Eingriff. Dies betrifft u. a. den Bereich *WÜ*, der die Entfaltung wirtschaftlicher Handlungsformen außerdem der Wirtschaft meint.⁸⁸ In diesen Bereich lassen sich die Kirchen eingruppiieren. Diese entwickeln teilweise Modelle der Steuerung und Planung, die unter dem Aspekt der Gewinnorientierung und/ oder Effizienzsteigerung betrachtet werden können. Entwicklungen wie diese finden ihren Ursprung in einer Modifikation struktureller Gegebenheiten. Dies hat zwei Ursprünge: Eine grundlegende Veränderung der Wettbewerbssituation auf der einen Seite und Prozesse der Individualisierung und des Abbaus von Traditionen auf der Anderen.⁸⁹ Die Kirche hat per se ein eher gespaltenes Verhältnis zur unregulierten Ökonomie. Der damit verbundene Wettbewerb muss immer dem Aspekt der moralischen Reflexion unterworfen sein und befindet sich damit im gegenseitigen Einklang. Die Internationalisierung des Wettbewerbs birgt, nach Ansicht der Kirche, große Gefahren für die Wohlstandsverteilung. Dies gilt allerdings nur für den nationalen Kontext.⁹⁰

Festzustellen ist, dass die zukünftige Planung der Kirche (finanziell wie personell), auf allen Ebenen, offen oder verdeckt, von einer fehlenden Planungssicherheit überschattet wird. Um sich dieser Situation adäquat stellen zu können, wird in anderen Fachbereichen nach Lösungen gesucht. Die Antworten auf diese irdischen Fragen finden sich häufig bei den Instrumenten der Betriebswirtschaftslehre^{91, 92} Dabei lässt sich zwischen verschiedenen Ansätzen unterscheiden. Auf der einen Seite steht eine Lehre, die sehr effizienzorientiert ausgerichtet ist und auf der anderen Seite eine, die auf die sozialwissenschaftliche Komponente fokussiert ist. Beide Ansätze haben dabei gemein, dass die weitere Vertiefung dann geschieht, wenn eine Situation risikoreicher Unsicherheit gegeben

⁸⁸ Vgl. Akyel 2014: S. 16.

⁸⁹ Vgl. Schlamelcher 2008: S. 147ff.

⁹⁰ Vgl. EKD 1997: S. 37ff.

⁹¹ Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich vorrangig mit dem Wirtschaftsgeschehen unter der Fragestellung, was eine Institution tun muss, um langfristig ihren Fortbestand zu sichern.

⁹² Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 306.

ist.⁹³ Auf Basis der vorangegangenen Schlussfolgerungen kann darauf geschlossen werden, dass dieser Zustand bei der untersuchten Institution gegeben ist. Es wird also auch im kirchlichen Kontext versucht, die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Die Ausgestaltung zielt darauf ab, den sinkenden Einnahmen ein erhöhtes Maß an Effektivität und Effizienz, des kirchlichen Handels, entgegensetzen zu können. Die sozialwissenschaftliche Lehre passt allerdings eher auf diese Institution, denn sie ist systemtheoretisch veranlagt und versucht sehr vielfältige Variablen in unternehmerische Entscheidungsprozesse mit einfließen zu lassen. Es wird dabei attestiert, dass der Führung nur ein sehr enger Steuerungskorridor bleibt. Dies bedeutet, dass betriebliche Prozesse mit ihren vielfältigen Interaktionsgeflechten kaum zielgerichtet zu verändern sind und deshalb der Bestfall der Selbststeuerung angestrebt werden sollte.⁹⁴ Dies deckt sich mit den Bemühungen der Kirche, mit dem Impulspapier einen Prozess anzuregen, der die autonomiefördernden Selbststeuerungsprozesse der Gemeinden anregt, um somit einen langfristig gesamtinstitutionellen Steuerungsprozess zu initiieren (siehe dazu 4.1). Aus dieser Sicht ist es Aufgabe der Leitung Interessenkonflikte, Unsicherheiten, Informationsasymmetrien sowie Transaktionskosten⁹⁵ zu minimieren und zu moderieren.⁹⁶

Die Ähnlichkeiten zwischen der Kirche und einem traditionellen Unternehmen finden sich auf der Oberfläche, allerdings hinkt der direkte Vergleich.⁹⁷ Der Umstand, dass die Kirche objektiv, zumindest teilweise, ein Wirtschaftsunternehmen ist, aber ihren Stand als Unternehmen verneint, bedeutet auch ihre Unzugehörigkeit und sorgt für ein Paradox.⁹⁸ Es kann allerdings konstatiert werden, dass die *Ökonomisierung* des gesellschaftsbereichs Kirche, auf multipler übergeordneter Ebene, teilweise (siehe dazu auch Punkt 3) begonnen hat. Die Beziehung zwischen gesamtgesellschaftlichem sowie individuellen Wandel und ein Hang zu verstärkter *Ökonomisierung* ist greifbarer geworden und bedeutet sowohl Chancen als auch Risiken. Die Nachfragererwartungen, nach einer für sie positiven Kosten-Nutzen-Relation, stellen die Kirche vor große Herausforderun-

⁹³ Vgl. Meyns 2013: S. 31f.

⁹⁴ Vgl. ebd.: S. 31f.

⁹⁵ Transaktionskosten sind Kommunikations- und Informationskosten, die sich ergeben, wenn, inner- und außerbetrieblich, Austauschbeziehungen der Arbeitsteilung und Spezialisierung auftreten. (Picot 1981: S. 2)

⁹⁶ Vgl. Meyns 2013: S. 32.

⁹⁷ Vgl. Brinitzer 2003: S. 146f.

⁹⁸ Vgl. Famos 2005: S. 180.

gen. Ein baldiges Ende dieses Trends ist nicht abzusehen, sondern eher eine Intensivierung. Dieser Druck, in Verbindung mit anderen hier genannten Faktoren, sorgt dafür, dass es für die Kirchen nur ein logischer Schritt war und ist, die Modelle der Steuerung und Planung (wenn auch in abgeschwächter und abgeänderter Form) für sich zu instrumentalisieren. Relevanz bei diesem Thema erfährt außerdem die Frage, warum zunehmend autonome Produzenten und Konsumenten von gegebenen Wertvorstellungen und dementsprechenden Handlungen divergieren und damit die Prozesse der *Ökonomisierung* anschieben. Laut *Famos* ist eine Festigung der Kirche nicht nur wirtschaftlich notwendig, sondern ebenfalls theologisch legitimiert⁹⁹.

⁹⁹ Vgl. *Famos* 2005: S. 182.

3 Organisation Kirche und NPO-Management

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben, und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Als Reaktion auf die angesprochenen sinkenden Kirchensteuereinnahmen setzen kirchliche Körperschaften seit etwa zwanzig Jahren, mit verstärkter Tendenz, betriebswirtschaftliche Ansätze ein (siehe auch Punkt 2.3.2). Dies bezieht sich allerdings nur auf ausgewählte Teildisziplinen^{100, 101}. Um die Kirche in die Managementlehre einkategorisieren zu können, bedarf es besonderer, abgestimmter Ansätze, die dem gebotenen Anspruch gerecht werden. Hierzu gebraucht diese Arbeit das Modell der Non-Profit-Organisation¹⁰². Dieser Begriff ist im betriebswirtschaftlichen Kontext nicht einheitlich definiert. Im Rahmen dieser Arbeit werden NPO, gemäß der vorherrschenden Definition, als produktives, soziales System beschrieben, welches „[...] spezifische Zwecke der Bedarfdeckung, Förderung und/ oder Interessenvertretung für ihre Mitglieder oder Dritte“¹⁰³ wahrnimmt. Im europäischen Raum wird die Volkswirtschaft gedanklich in zwei Teile gespalten. Auf der einen Seite die gewinnorientierten Unternehmen und auf der anderen Seite die NPO, zu dem auch der staatliche Sektor zählt (staatliche NPO). NPO verfügen hierbei über differenzierte Zielsysteme¹⁰⁴, die von den Anspruchsgruppen vorgegeben werden. Hierbei ist hervorzuheben, dass NPO somit einer wesentlich höheren Interessenvielfalt ausgesetzt sind. Diese Eigenschaft deckt sich mit der Interessenvielfalt in der Kirche, gerade im Bezug auf die presbyterial-synodale Ordnung (siehe Punkt 2.2). Es wird außerdem innerhalb der NPO zwischen öffentlichen und privaten unterschieden. Hierbei gleichen sich die beiden Unterscheidungen in dem Punkt, dass der Zweck auf Sachziele (vorrangig Kostendeckung und Verhaltensbeeinflussung) statt auf Formalziele (vorrangig Gewinnmaximierung) gelegt wird. Sie sind allerdings nicht ausgenommen vom Erwirtschaften eines Gewinns und unterliegen ebenfalls dem Wirt-

¹⁰⁰ Diese finden sich häufig in den Bereichen Marketing (Absatz) und Management (Personaleinsatz, Controlling, Planung und Organisation). Die evangelischen Landeskirchen setzen außerdem vermehrt auf Ansätze des New Public Management (vgl. Meyns 2013: S. 33).

¹⁰¹ Vgl. Meyns 2013: S. 31f.

¹⁰² Im folgenden mit *NPO* abgekürzt.

¹⁰³ Helming/ Purtschert 2015: S. 4

¹⁰⁴ Für eine Auseinandersetzung mit der Findung von Zielen und Strategien in NPO siehe Kunz 2006: 77ff.

schaftlichkeitsprinzip. Der Gewinn steht allerdings nicht zur uneingeschränkt freien Verfügung¹⁰⁵. Dies bedeutet außerdem, dass bestimmte Instrumente und Vorgehensweisen der Wirtschaftlichkeitsausrichtung dennoch in Teilen vorhanden sind bzw. sein können. In *Tabelle 6* sind Eigenheiten, aufgrund organisatorischer Besonderheiten, der NPO aufgeführt, die zu Managementproblemen führen können. Die hier vorgestellten Eigenheiten treffen allesamt auf die Kirche zu, mit Ausnahme des heterogenen Finanzierungs-Mix (siehe Punkt 2.2.2).

Eigenheit	Ausprägung
<i>Sachzieldominanz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zweckerfüllung durch gezielte Leistungen (Mission). • Mehrdimensionales Zielsystem welches die Messung des Zielerreichungsgrads durch quantifizierbare Messgrößen schwierig macht (Nutzenmessung durch andere Faktoren).
<i>Keine Gewinnausschüttung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Überschüsse zweckgebunden, um Leistung zu verbessern oder Aufrechterhaltung der Förderung.
<i>Demokratische Organisationsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederorientierte Strukturen, die demokratischen Entscheidungsmechanismen unterliegen. • Mitglieder haben Mitbestimmungsrecht und Gremien übernehmen Führungsaufgaben.
<i>Produktion von Kollektivgütern</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder oder Dritte machen Güter verfügbar, die nicht selbstständig produziert werden können. • Kollektivgüter kommen ebenfalls Außenstehenden zugute.
<i>Finanzierungs-Mix</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Heterogenität bei Finanzierungsmitteln (öffentliche Beiträge, Spenden etc.). • Hoher unkalkulierbarer Anteil macht ausgewogenen Mix zum Kriterium für das langfristige Bestehen.
<i>Ehrenamtliche Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Maß an erhaltungsintensiver freiwilliger Arbeit auf Führungs- (Ehrenamt) und Ausführungsebene (Freiwillige).

Tabelle 6: Eigenheiten der NPO und ihre Ausprägung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helming/ Purtschert 2015: S. 7f.

Vermehrt kommen auch im NPO-Sektor die Begriffe *Ökonomisierung* und *Kommerzialisierung* (d. h. Wettbewerbsverschärfung) in den Sprachgebrauch. Daraus lässt sich folgern, dass die derzeitige Situation der Kirche, zumindest teilweise, dem Trend der ihr zugeordneten Managementsparte entspricht. Dies wiederum bestätigt die These, dass die Kategorisierung richtig stattgefunden hat. Bei diesem Organisationstyp hat es lange Zeit ausgereicht, auf innere Vorgänge zentriert zu sein. In Zukunft wird sich dies ändern und bringt eine verstärkt außenorientierte Haltung mit sich, die mit einer Dienstleistungsori-

¹⁰⁵ Darf nur zur langfristigen Zweckerfüllung dienen (vgl. Helming/ Purtschert 2015: S. 4).

entierung umschreiben werden kann, die es den Organisationen erlaubt, im verschärften Wettbewerb zu bestehen. Veränderungen wie diese gehen wiederum einher mit der Intensivierung des Marketing¹⁰⁶, die es der NPO erlaubt, schneller auf Gegebenheiten und die damit verbundenen Entscheidungen zu reagieren. Dabei besteht im Bereich Marketing besonderes nicht genutztes Potenzial.¹⁰⁷ Kirchen allgemein werden, trotz ihrer öffentlich-rechtlichen Bestätigung, dem Bereich der privaten NPO zugeordnet. Die Literatur ist sich hierüber weitestgehend einig¹⁰⁸. Auch in der Theologie stößt diese Kategorisierung auf unbestrittenes Wohlwollen und gehört somit zur theologischen Lehre, sagt allerdings nichts über den theologischen Gehalt aus.¹⁰⁹

Ökonomisierungsprozesse also stehen eng in Verbindung mit Legalisierungs- und Legitimierungsprozessen des Güterausstauschs.¹¹⁰ Vor diesem Hintergrund bedarf es einer Klärung des Organisationstyps. Die Kirche wird Organisationstypentechnisch, im NPO-Bereich, den konventionellen Dienstleistern¹¹¹ zugeordnet. Bei diesen ist der Beitragszahler mit dem Leistungsempfänger identisch oder stark verknüpft. Erfolgsfaktor dieser Institutionen ist der subjektiv erlebte Erfolg (ideell oder materiell) des Leistungsempfängerkreises. Dieser Umstand lässt sie zu Eigenleistungs-NPO werden und sorgt mittelfristig für sichere Finanzierungsverhältnisse durch die Mitgliederbeiträge.¹¹² Eigenleistungs-NPO zeichnen sich dadurch aus, dass sie vorrangig im Dienste ihrer Mitglieder handeln.¹¹³

¹⁰⁶ In diesem Zusammenhang geht es beim Begriff Marketing um die konsequente Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen des Marktes. Der Nachfrager rückt hierbei in den Fokus der Führung und beeinflusst die Denkhaltung.

¹⁰⁷ Vgl. Helming/ Purtschert 2015: S. 8.

¹⁰⁸ Bis auf Unterschiede bei der genauen Klassifizierung. Diese sind teilweise auch dem nationalen Staatskirchenrecht geschuldet. Die Literatur spricht sich dafür aus, die Kirche mit den soziokulturellen NPO zu verbinden. Diese haben den Auftrag der Ausgestaltung von Aktivitäten, z. B. religiöser oder kultureller Art, im gemeinsamen mitgliederorientierten Kontext.

¹⁰⁹ Vgl. Famos 2005: S. 182f. u. Holtfort 2013: S. 10.

¹¹⁰ Vgl. Akyel 2014: S. 2f.

¹¹¹ Auch klassische Dienstleister genannt. Dies gilt mit Einschränkungen für die *Landeskirchen und kirchlich finanzierte Organisationen mit staatlich einbehaltener Kirchensteuer* (Kunz 2006: S. 34). Die Einschränkungen machen ebenfalls eine Kategorisierung in die *Multifunktionale Organisation* sinnig, da das breite Angebot und multiple Finanzierungsmodelle eine Klassifikation erschweren. (Vgl. ebd.: S. 42)

¹¹² Vgl. Kunz 2006: S. 32f.

¹¹³ Vgl. ebd.: S. 22.

Wie bereits angedeutet sind nicht alle Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre auf den NPO-Sektor übertragbar, sondern es muss ausgewählt, abgeändert und zusätzlich konzipiert werden. Im direkten Vergleich mit der profitorientierten Wirtschaft, gibt es für die NPO Übereinstimmungen oder Verschiebungen in folgenden Bereichen, die im Kontext der nachfolgenden Betrachtungen relevant sind:

1. Stärkere Orientierung am Nutzen
2. Komplexere Austauschbeziehungen
3. Gleicher Strategiebedarf
4. Starke Ansprüche an Effizienz und Effektivität
5. Ähnlicher oder höherer Controllingbedarf
6. Gleiche Markt- und Kundenorientierung
7. Schwächerer Grad der Professionalisierung
8. Hohe intrinsische Mitarbeitermotivation.¹¹⁴

3.1 Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement

Um Entwicklungsprozesse in der Kirche, mit Blick auf die ökonomische Wandlung, zu beschreiben, werden nachfolgend die Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement (eng. *Change-Management*) näher beleuchtet. Diese zeigen sich, auf den ersten Blick, nach außen als differenzierte Konzepte. In der Praxis hat es das Veränderungsmanagement allerdings nicht geschafft, sich vom Begriff der Organisationsentwicklung durch eigenständige Konzepte zu lösen, sondern beide Begriffe beruhen auf ähnlichen Konzepten mit jeweils anderen Schwerpunkten. In der Gegenwart ist der Begriff des Veränderungsmanagements allerdings weiter verbreitet. Deshalb wird sich diese Arbeit nur mit dem Begriff Veränderungsmanagement befassen, da dieser ebenfalls die Veränderlichkeit und Abhängigkeit der Organisation von und mit seiner Umwelt widerspiegelt. Es besteht die Möglichkeit, Organisationsentwicklung als Veränderung im größeren Rahmen aufzufassen, welches im Folgenden getan wird. Veränderungsmanagement ist als Prozess zu definieren, der die Institution dazu befähigt, sich

¹¹⁴ Vgl. Kunz 2006: S. 16ff.

auf erwartete und unerwartete Begebenheiten einzustellen. Als fortlaufenden Prozess impliziert dies einen andauernden Fortschritt, der allerdings in der Praxis nur durch Stimulation von innen oder, in der Regel, außen erreicht werden kann. Dies bedeutet für die Ausgestaltung, dass es zumeist parallel zu einer Maßnahmenimplementierung stattfindet. Das Ziel soll es nicht sein, vorhandene Barrieren abzubauen, sondern diese präventiv einzudämmen. Permanenter Anpassungsdruck macht dieses agile Vorgehen unersetzbar. Das Handeln und die Einstellung informeller Meinungsführer hat hierbei, vor allem in NPO, besondere Bedeutung. Dabei gilt es vor allem, die Mitarbeiter zu motivieren, den Wandel aktiv mitzugestalten. Wesentliche Hindernisse sind Motivationsverluste und Problem- statt Lösungsorientierung. Diese entstehen häufig aufgrund mangelnder interner- und externer Kommunikation. Deshalb bedarf es in NPO besonderer, individueller Ansätze im Bezug auf die Kommunikation und einen tiefgreifenden Lernprozess, der in dieser Arbeit mit dem Konzept der *Lernenden Organisation* abgedeckt wird (siehe Punkt 3.2).¹¹⁵ Im Bezug auf die Kommunikation sind deshalb Kommunikationsstrategien erforderlich, um Widerstände (siehe auch Punkt 3.2) zu minimieren. Viele Veränderungsprozesse scheitern an eben diesem Punkt. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass Veränderungen verständlich, transparent und bewältigbar kommuniziert werden und dies auch sind. Dabei zeigt *Abbildung 5* ein Modell, welches die Kommunikation, hier als Informationstransfer bezeichnet, in den Mittelpunkt des Veränderungsprozesses stellt. Die acht dargestellten Aspekte sollen ganzheitlich wirken und somit Vertrauen, Zuversicht und Freiheit aufbauen. Dies erlaubt wiederum die Implementierung von Veränderungen.¹¹⁶

Selbstredend soll dieser Prozess langfristig die Organisationskultur nachhaltig gestalten. Hierbei kann mit einem Zeitraum von fünf bis fünfzehn Jahren gerechnet werden, bei dem im Verlauf auch vorherrschende Konflikte ersichtlich werden können. Auch nach Umsetzung einer Maßnahme, ist das Veränderungsmanagement solange fortzuführen, bis ein Zustand erreicht wurde, bei dem niemand zum vorherigen Zustand zurückkehren möchte.¹¹⁷ Ein funktionierendes Veränderungsmanagement in der Kirche kann eingeleitet werden, sobald die Betroffenen sich am Prozess beteiligt fühlen und dies, zu-

¹¹⁵ Vgl. Brinkmann 2005: S. 1 u. Wörpel 2010: S. 69.

¹¹⁶ Vgl. Ruben 2012: S. 10f.

¹¹⁷ Vgl. Wörpel 2010: S. 65.

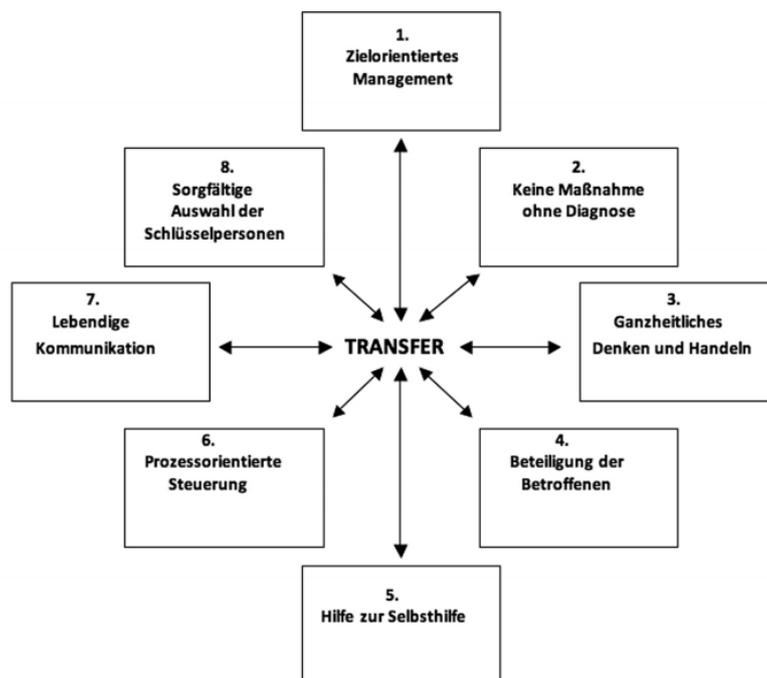


Abbildung 5: Veränderungsmanagementmodell mit Fokus auf Kommunikation

Quelle: Ruben 2012: S. 11.

mindest im gewissen Teil, auch sind.¹¹⁸ Als Basis des Veränderungsmanagements gilt weithin die Feldtheorie nach *Lewin*, die den Prozess beschreibt. Eine Bedingung besteht hierbei, wie bereits festgestellt, darin, die Beteiligten miteinzubinden. Geschehen kann dies nur über Ziele und eine stetige Kommunikation über den Status des Prozesses. *Abbildung 6* zeigt beispielhaft, wie ein Veränderungsprozess ablaufen könnte. Die dabei relevanten Wirkungskräfte zeigen sich als retardierende und akzentrierende Kräfte. Letztere drängen auf die Veränderung und heben das Leistungsniveau, während die retardierenden Kräfte sich gegen den Wandel richten, sowie auch als Widerstände bezeichnet werden können und im späteren Verlauf dieser Arbeit erneut aufgegriffen werden (siehe Punkt 3.2). In aller Regel sollten sich diese Kräfte im Gleichgewicht befinden. Ist dies nicht der Fall, kann es, gerade bei den Widerständen, auch ohne Veränderungsprozess in der dynamischen Umwelt passieren, dass dies der Organisation empfindlich schadet. Auf der anderen Seite führt ein Ungleichgewicht zugunsten der akzentrierenden Kräfte zu ständigen Veränderungen, die die Mitglieder überfordern können und zu Leistungsabfällen führen. Im Zuge des Veränderungsprozesses selbst sind Leistungsabfälle aber durchaus die Norm, da die Veränderung selbst Ressourcen verschlingt, durch den Abbau

¹¹⁸ Vgl. Sternemann 2015: S. 44.

von Widerständen und die Zeitspanne in der sich die Veränderung etabliert. Kommt es zu einem erneuten Veränderungsprozess bevor eine Etablierung stattgefunden hat, kommt es zu einem andauernden Defizit, welches hier als gezackte Linie dargestellt wird. Es ist also eine Ruhepause nach jeder Veränderung anzustellen, auch um zu sehen, wie sich die Leistung entwickelt. Möchte eine Organisation einen Veränderungsprozess angehen, ist es anfangs allerdings nötig das Kräftegleichgewicht zugunsten der akzelerierenden Kräften aufzuheben.¹¹⁹

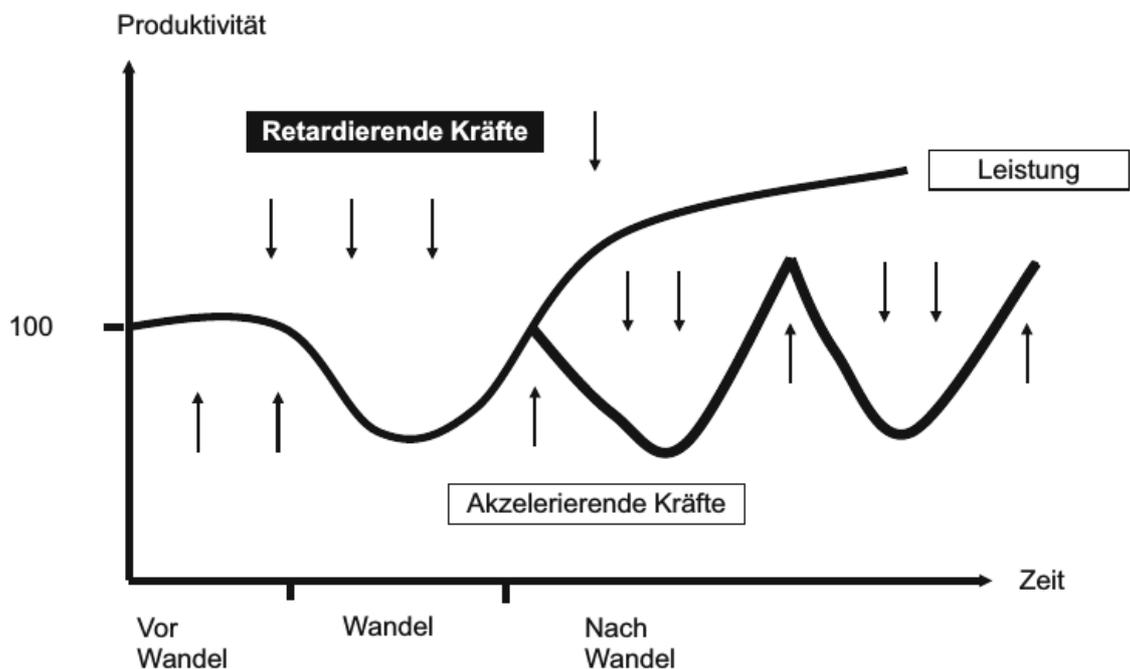


Abbildung 6: Kräfte und Leistung während des Wandels
Quelle: Lauer 2014: S. 67

Dies geschieht in der ersten der drei Phasen von Veränderungsprozessen:

1. Auftauen: Bevor der Wandel vollzogen wird, muss die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten gesteigert werden. Es besteht die Gefahr, dass die Kräfte nicht gleichmäßig bleiben. Es ist daher angebracht, Anstrengungen zu unternehmen um vorübergehend die Kräfte zu Gunsten der Akzelerierenden zu beeinflussen. Dies wird erreicht durch drei Möglichkeiten:

¹¹⁹ Vgl. Lauer 2014: S. 67.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

- Akzelerierende Kräfte stärken: Birgt die Gefahr, dass die Widerstände bzw. Retardierenden Kräfte in ähnlichem oder stärkerem Maße steigen. Maßnahmen wären z. B. das Herausstellen der positiven Effekte oder Vermittlung des Sinns.
 - Widerstände abbauen: Die am häufigsten genutzte Methode wird auch von den in *Punkt 3.2* dargestellten Maßnahmen verwendet. Eine Maßnahme wäre z. B. der Abbau von Ängsten.
 - Richtungsumkehr: Dieser Ansatz beruht im Kern darauf, dass ein, bereits angesprochener, Meinungsführer dazu veranlasst wird, seine Meinung zu ändern, um dies zu kommunizieren.
2. Veränderungsarbeit leisten: Während der Veränderung wird die Beteiligung der Betroffenen gewährleistet.
 3. Einfrieren: In dieser Phase liegt der Fokus auf der Wiederherstellung des Kräfteverhältnisses, um, dass durch die Veränderung freigewordene Potenzial nutzbar zu machen. Um die Veränderung zu manifestieren, ist nach etwa einem Jahr eine erneute Auffrischung durchzuführen.¹²⁰

Dem Prozess liegen dabei vier Erfolgsfaktoren zugrunde die in der nachfolgenden *Tabelle 7* abgebildet sind.

¹²⁰ Vgl. Pescher 2010: S. 104f. u. Lauer 2014: S. 68f.

Erfolgsfaktor ¹²¹	Ausprägung
<p style="text-align: center;"><i>Orientierung</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Reduktion von Verunsicherungen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur: Veränderungen sind konstant und in einer klaren Struktur zu halten. Fehlt dieses, wirkt sich dies mitunter extrem nachteilig auf die Veränderungs- und Lernprozesse aus. • Information: Die Organisation ist über den Fortgang der Veränderung zu informieren. Dies beinhaltet auch die Ziele, den Verlauf und die Ergebnisse. Informationen hierzu dienen zum einen der Akzeptanz, zum anderen sind sie sinnstiftend. <p>Es lassen sich hieraus drei Bausteine guter Orientierung ableiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gelungene Projektorganisation, ◦ Konsultation erfahrener Prozessberater, ◦ Stetige und qualitativ hochwertige Kommunikation.
<p style="text-align: center;"><i>Startmotivation</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Ingangsetzen des Prozesses</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Person: Für einen Wandel braucht es Personen die willens sind, trotz des erwartbaren Widerstands als Initiator zu fungieren. • Evolution: Umfasst im Kern die Aspekte der <i>Lernenden Organisation</i> (siehe Punkt 3.2) und dient als Brutstätte für Innovationen und Veränderungen. Es ist also im gewissen Sinne eine hinreichende Bedingung.
<p style="text-align: center;"><i>Prozessmotivation</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Aktivierung von Energie für den Wandel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edukation: Motivation der Betroffenen durch Vermittlung von Kompetenzen über Personalentwicklungsmaßnahmen. • Partizipation: Wiederherstellung der eingeschränkten Autonomie durch Partizipation. • Integration: Förderung der sozialen Einbindung.
<p style="text-align: center;"><i>Zielmotivation</i></p> <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Setzen von Anreizen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vision: Schwierig zu erreichende Quelle der Motivation. Wird erreicht durch Schaffung von Anreizsystemen, Vertrauen in Personen als Vorbild und Glaubwürdigkeit des Managements.

Tabelle 7: Erfolgsfaktoren des Veränderungsprozesses
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lauer 2014: S.71ff

3.2 Veränderungsmanagement in NPO und Kirche

Bereits in Punkt 1.1 wurde aufgegriffen, dass das Konzept von Wandlung und stetiger Revitalisierung bereits als Grundprinzip in der Kirche verankert ist, indem es sich im *Ecclesia semper reformanda est* widerspiegelt. Das Veränderungsmanagement kann hierbei ein Ansatz sein, um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden.

¹²¹ Detailliertere Beschreibungen zur Umsetzung können Lauer 2014 entnommen werden.

Im Zusammenhang mit dem Veränderungsmanagement könnte ebenfalls von Kirchenentwicklung¹²² bzw. einem -prozess gesprochen werden. Dieser Aspekt kann unter den verschiedensten Gesichtspunkten diskutiert werden. Der Term Kirchenentwicklung schließt die Gemeindeentwicklung mit ein, dennoch sind diese differenziert zu betrachten, da diesen beiden Dimensionen sehr unterschiedliche Aspekte innewohnen. Spricht man von Entwicklung, wie hier im speziellen, wird dieser Term verwendet unter der Prämisse, dass die Kirche als Organisation zu behandeln ist und als solche eine Veränderbarkeit impliziert. Diese Veränderbarkeit ist, im säkulären Bereich, sicherlich ein Aspekt der keinerlei Diskussion erfordert. Im kirchlichen Raum ist der Einfluss der Tradition und Religion jedoch sehr hoch, was zur Folge hat, dass sich Muster gebildet haben können, die vergangene oder gegenwärtige Verhältnisse als gottgegeben, also unveränderbar, ansehen.¹²³ Dieser Umstand lässt erahnen, dass theologische Aspekte, auch im Rahmen der Ekklesiogenese¹²⁴, eine nicht unerhebliche Rolle spielen und damit das Konzept des Veränderungsmanagements um einen zentralen Punkt erweitern. Ein Dilemma bei der Zusammenarbeit in diesem Kontext sind die unterschiedlichen Schwerpunkte der Sichtweisen. Die Theologie setzt hierbei den Fokus auf das Subjekt, während das Veränderungsmanagement systemisch agiert. Die Wissenschaft hat bisher keine zufriedenstellende Antwort zu diesem Thema erbracht. Ableiten lässt sich hieraus aber, dass Kirchenmanagement nicht allein die unreflektierte Übernahme wirtschaftlicher Methodiken und Techniken sein kann, sondern sorgsam adaptiert werden muss. Weiterhin ist festzuhalten, dass die moderne Theologie¹²⁵ keine hinreichenden Methoden bietet und die Kirche deshalb auf andere Ansätze ausweichen muss, um ihrem Anspruch gerecht zu werden.¹²⁶

¹²² Wird ein Vergleich zu den Katholiken gezogen ist auffällig, dass die Organisationsstrukturen hier seit 1850 beinahe unverändert bestehen. Das zweite Vatikanische Konzil (1962 – 1965) wurde als Beginn eines Veränderungsprozesses gesehen, der sich allerdings bisher nicht in umfangreichen Reformen geäußert hat. Zum katholischen Selbstverständnis gehört auch die Distanz zum modernen, die allerdings auch die Katholiken einholt und mit gesellschaftlichen Veränderungen unter Druck setzt. Diese werden hier dezentral gesteuert und laufen damit eher unspezifisch und individuell ab. Ein vergleichbarer Restrukturierungsprozess in Deutschland, nach Vorbild der Impulspapiere, ist bisher ausgeblieben (vgl. Kohl/ Lauer/ Weisner 2012: S. 23 u. Sternemann 2015: S. 39).

¹²³ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 171

¹²⁴ Ständige Prozess des Kirche-Werdens (vgl. Langhammer 2011: S. 129).

¹²⁵ Für eine theologische angehauchte Auseinandersetzung, mit Handlungsansatz, siehe Pfrang 2009.

¹²⁶ Vgl. Sternemann 2015: S. 43.

Im Verlauf dieser Arbeit wird deutlich, dass die Kirche bereits Anstrengungen unternimmt bzw. unternommen hat, um einen Wandel zu vollziehen (siehe u. a. Punkt 3.2, 4 und 4.1). Untersuchungen zu den Erfolgchancen eines notwendigen Wandels kommen zu dem Schluss, dass etwa 38 % dieser Vorhaben scheitern. Drei dominierende Faktoren können herausgestellt werden, an denen diese Prozesse häufig scheitern:

1. Widerstand der Mitarbeiter: 30 %
2. Mangelnde Prozesssteuerung: 25 %
3. Zu schnelles Veränderungstempo: 20 %.¹²⁷

Während letzterer Punkt bereits oben erwähnt wurde, wird sich diese Arbeit nachfolgend mit der Prozesssteuerung und dem Widerstand der Mitarbeiter beschäftigen. Das häufigste Problem von Veränderungsprozessen scheint zu sein, dass Widerstände die Veränderungen blockieren. Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit nun vorrangig mit diesem Thema. Es gibt dabei sechs Faktoren die Widerstände begünstigen. Diese sind in *Tabelle 8* aufgeführt.

¹²⁷ Vgl. Lauer 2010: S. 41.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

Organisationsebene	Personalebene
<p><i>Starke Organisationskultur</i></p> <p>Grundsätzlich als eine sehr positive Eigenschaft einer Organisation gesehen, kann eine starke Kultur den Wandel, durch fehlende Sensibilität für notwendige Veränderung, behindern und Offenheit verwehren.</p>	<p><i>Trägheit</i></p> <p>Die Motivation, kräftezehrende Veränderungsprozesse durchzuführen, erfolgt beim Einzelnen zu meist erst, wenn die Person unmittelbar betroffen ist. Motivation hängt allerdings auch unmittelbar mit der Persönlichkeit zusammen und spiegelt sich in einer Offenheit für Erfahrungen wider.</p>
<p><i>Generelle Ablehnung von Externen</i></p> <p>Die produktive Auseinandersetzung mit Kritik von externen fehlt und damit wichtige Impulse. Damit fehlt es an objektiver Beobachtung und Koordination. Wandel ohne externe Expertise ist oft kaum umsetzbar.</p>	<p><i>Unwissen</i></p> <p>Ein sinkender Bildungsgrad korreliert stark mit der Furcht vorm Unbekannten. Eine Erhöhung des Bildungsgrades geht im Umkehrschluss einher mit einem subjektiv geringer eingeschätzten Ressourcenaufwand bei der Bewältigung neuer Situationen und lässt die Nachteile eines älteren Systems erkennen. Personalentwicklung ist der Schlüssel um dem Bildungsverlust entgegenzuwirken.</p>
<p><i>Kurzfristige Erfolgsorientierung</i></p> <p>Wandel benötigt, in aller Regel, viel Zeit und sorgt im Anfangsstadium für verminderte Produktivität und Rentabilität. Der Mehrwert eines Wandels wird sich erst nach Abschluss einstellen und steht damit einem kurzfristigen Erfolg gegenüber.</p>	<p><i>Schlechte Erfahrungen</i></p> <p>Die Erfolgchance von Veränderungsprozess ist, wie oben erwähnt, relativ gering und daher ist die Chance hoch, das Personen bereits Erfahrungen mit gescheiterten Prozessen gemacht haben, die als negativ empfunden werden. Erfahrungswerte sind schwer zu verändern und prägen. Liegen diese bei, oben erwähnten, Meinungsführern, kann dieser Umstand erhebliche Widerstände mobilisieren.</p>

Tabelle 8: Faktoren die Widerstände begünstigen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lauer 2010: S.47ff.

Diese Faktoren sind auf ihr Vorkommen zu überprüfen, um dann gezielt entgegenzusteuern. Diese Arbeit nutzt hierzu die Informationen die im Zuge dieser Arbeit gegeben sind. Auf Ebene der Organisation sind vor allem die *Starke Organisationskultur* (erwächst aus der Gemeinschaft des Religiösen, siehe Punkt 2) und die *Generelle Ablehnung von Externen* (siehe Punkt 3.3 u. Karle 2011: 207f.) als kritische Faktoren zu betrachten. Auf Ebene des Personals zeigen sich die Punkte *Unwissen* (siehe Punkt 4.3.1) sowie *Schlechte Erfahrungen* (siehe Punkt 4.3.6) als dominant.¹²⁸ Zur Eindämmung der aufgeführten Widerstände sind, im Bezug auf die Kirche, drei Instrumente besonders erwähnenswert, die zur Erreichung dieses Abbauziels dienen und in *Tabelle 9* aufgeführt sind.

¹²⁸ Für eine Selbsteinschätzung können die Leitfragen in Lauer 2010: S. 52f. verwendet werden.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

Instrument	Ausprägung ¹²⁹
Qualifizierungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierungsrückstände führen zu Ängsten, selbst bei positiv eingestellten Betroffenen, da sie ihre Fähigkeiten als nicht ausreichend empfinden. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kompetenzvermittlung unter Beachtung der Halbwertszeit von Wissen (Beamtentum lässt Qualifikation extrem hohe Bedeutung zukommen). ◦ Professionelle und auf Aufgabenbereich zugeschnittene Maßnahmen, mit konkreten Änderungen der bisherigen Abläufe und Auszug aus dem Gesamtprozess. ◦ Anreizsysteme schaffen, um Nachteile auszugleichen. ◦ Personalauswahl mit Blick auf Kompetenzen.
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Ausprägung zwischen reiner Macht und völliger Partizipation, wobei letzteres wesentlich höhere Entscheidungsfindungszeiten in Anspruch nimmt. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Aktive und frühzeitige Einbindung der Betroffenen in Veränderungsprozesse, besonders diejenigen, die Widerstand leisten. ◦ Schafft positive Assoziationen mit der Veränderung. ◦ Sorgt für eine höhere Zufriedenheit, es sei denn es handelt sich um eine Pseudobeteiligung.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Information über bevorstehende Wandlungsprozesse. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ursache und Erfordernisse frühzeitig und detailliert mitteilen.

Tabelle 9: Instrumente zum Abbau von Widerständen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wörpel 2010: S. 69ff

Unter Anderem umfasst die Kirchenentwicklung auch Veränderungen der Kirchenleitung, aber auch Aspekte wie Gemeindeentwicklung oder die verschiedenen Personaldimensionen (Pfarramt). Diese daraus entstehende Vielfalt ist der Organisationsstruktur geschuldet und macht den Aspekt der geordneten Koordination interessant. Erwähnt werden muss, dass Koordinationsstellen wie diese im Normalfall Stabsstellen sind. Dies steht allerdings im Kontrast zur presbyterial-synodalen Ordnung der Kirche. Personalgruppen wie diese konzentrieren sich ausschließlich oder neben anderen Tätigkeiten, auf Aspekte der Organisationsentwicklung bzw. des Veränderungsmanagements.¹³⁰ Die sehr vielfältige Hierarchiestruktur macht die Frage nach der Koordination deshalb zu einem zentralen Thema. Da die presbyterial-synodalen Ordnung (siehe Punkt 2.2) zu wahren

¹²⁹ Für eine Anleitung die praktisch anleitet, wie diese Instrumente bzw. deren Ausprägungen in der Praxis umsetzbar sind, siehe Heberle/ Stolzenberg 2013.

¹³⁰ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 171f.

ist, wäre eine Möglichkeit die Einrichtung einer Koordinationsstelle, die Partizipations- und Kommunikationsprozesse zwischen Mitgliedern, Personal und Verwaltung steuert um eine breit gefächerte Beteiligung zu erreichen.

Wie bereits in Punkt 3 angeschnitten hat die Kirche in den letzten Jahren, bewusst oder unbewusst, Ansätze des *New Public Managements*¹³¹ für sich entdeckt und mit ihnen gearbeitet. Dieses nimmt viele der bereits angesprochenen Probleme wieder auf und könnte ein Ansatz sein, diese zu lösen. NPM ist ein Konzept, welches, sofern Management als Organisationssteuerung verstanden wird, die spezifischen Steuerungsprobleme des öffentlichen Sektors aufgreift. Es geht weiterhin von der These aus, dass ähnliche Strukturen und Rahmenbedingungen zugrunde liegen.¹³² Diese These lässt, im Bezug auf die Kirche, den Schluss zu, dass diese Prozesse sich vorrangig auf die *Landeskirchliche Verwaltung* beziehen, da sie andernfalls sehr starke Adaption voraussetzen würden. Es geht beim NPM im Kern um die „zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Organisationen des öffentlichen Sektors“¹³³. Der Ansatz ist dabei auch speziell auf den dritten Sektor zugeschnitten, also u. a. NPO, zu denen die Kirche ebenfalls zählt (siehe Punkt 3). Das *new* bezieht sich darauf, dass das Konzept sich als Gegenentwurf zu klassischen bürokratie- und hierarchiedurchzogenen Strukturen versteht, welche demnach, in diesem Sinne, dass *old public management* bilden.¹³⁴

Dieses Konzept wird vor allem genutzt, um alteingewessene bürokratische Institutionen zu revitalisieren. Die Bürokratie sichert auf der einen Seite eine hohe Qualität und Überprüfbarkeit. Auf der anderen Seite sorgt sie für eine unzureichende Anpassungsfähigkeit, an veränderte Gegebenheiten und Innovationsarmut. Diese Institutionen lassen sich durch sechs Kriterien¹³⁵ identifizieren, die mit Einschränkungen auf die Kirche bzw. deren Verwaltung zutreffen. Wird dies in Verbindung mit den multiplen Herausforderungen betrachtet, die gegenwärtig und zukünftig auf die Kirche zukommen (siehe Punkt 2.2), kann herausgestellt werden, dass eine Aufbrechung dieser Muster der Anpassungs-

¹³¹ Im folgenden mit NPM abgekürzt.

¹³² Vgl. Bott 2013: S. 17f.

¹³³ Deckert 2006: S. 40.

¹³⁴ Vgl. ebd.: S. 40.

¹³⁵ Strenge Kompetenzordnung durch generelle Normen, feste Hierarchie mit Rechten und Pflichten, Grundsatz der Schriftlichkeit, Fachqualifikation der Ämter, hauptamtliche Ämter mit altersgebundenen Karrierelaufbahnen, geregelte Verfahren bei Aufgabenerledigung (vgl. Birijja 2010: S. 55).

3. Organisation Kirche und NPO-Management

fähigkeit, und damit auch dem Veränderungsmanagement, durchaus dienlich sein könnte. Jedoch ist ein gewisses Maß an bürokratischer Struktur, bei Verwaltungen nicht auszuschließen.

Der Term NPM ist als Gesamtbewegung globaler Verwaltungsreformen zu sehen, die sich durch ihre institutionalisierte Sichtweise kennzeichnen. Als Teil dieser kann die Kirche ebenfalls betitelt werden (siehe Punkt 2). Das Konzept wird, im deutschsprachigen Raum, auch häufig das *Neue Steuerungsmodell* genannt und ist dabei das Referenzkonzept der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland.¹³⁶ Inwieweit die evangelische Kirche in das NPM bereits eingebunden ist und welche Aspekte dabei genau zum Tragen kommen, kann genauer durch sieben Charakteristika identifiziert werden, die in der nachfolgenden *Tabelle 10* anhand von Literatursichtungen identifiziert wurden.

Charakteristik	Ausprägung
<i>Praktisches professionelles Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eingeschränkte Tendenz erkennbar (vgl. EKD 2017a: Punkt 89).
<i>Festgelegte Leistungsstandards und -messgrößen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Tendenz erkennbar.
<i>Größere Betonung der Output-Steuerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Tendenz erkennbar. Umstrukturierung öffentlich eingeleitet (vgl. EKD 2010).
<i>Disaggregation von Einheiten im öffentlichen Sektor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz erkennbar. Zahlreiche Zentralisierungsbestrebungen vollzogen und geplant (vgl. u. a. Impulspapier 2006: S. 57).
<i>Mehr Wettbewerb im öffentlichen Sektor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Tendenz erkennbar: „Da die Individuen in immer mehr Bereichen zu Nachfragern und Anbietern werden und alle ihre Mitgliedschaften als frei wählbar erscheinen, werden auch Kirchenmitgliedschaft, religiöse Praxis, Gemeinschaft, religiöser Glaube und Diakonie zu ‘Angeboten’, welche man ‘nachfragen’ kann, bzw. für welche man seine Zeit und Energie ‘anbieten’ kann. In modernen Gesellschaften sehen sich alle diese ‘Produkte’ der Kirchen einer sehr scharfen säkularen Konkurrenz ausgesetzt“ (Stolz 2010: S. 46f. u. vgl. Famos 2005: S. 15).
<i>Betonung von Privatwirtschaftlichen Führungsstilen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Tendenz erkennbar. Betonung und Nutzung von betriebswirtschaftlichen Führungsstilen (vgl. EKD 2017b).
<i>Betonung größerer Disziplin und Sparsamkeit im Ressourceneinsatz</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Tendenz erkennbar (vgl. Impulspapier 2006: u. a. S. 60, 65, 83).

Tabelle 10: Sieben Charakteristika des NPM, bezogen auf die evangelische Kirche
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Birijja 2010: S. 57

¹³⁶ Vgl. Deckert 2006: S. 43.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

Die dargestellten Punkte lassen bereits vermuten, dass NPM-Reformen eingesetzt werden. Hierbei ist herauszustellen, dass der ausschlaggebendste Punkt der Wechsel von der *Inputgesteuerten-*, zur *Outputgesteuerten-Orientierung* ist. Dieser Wandel ist besonders charakteristisch und bedeutet, dass das Resultat der Verwaltungstätigkeit in den Kern des Verwaltungshandelns rückt. Es findet also eine Orientierung am Ergebnis statt, welche Defizite bei der Kompetenz, Loyalität und Objektivität bedeuten kann. Allerdings gibt es noch keine validen Studien über die Vorteil- bzw. Nachteilhaftigkeit. Kritik am NPM stützt sich vorrangig auf die recht pauschale Definition, die es erlaubt auch wenig sinnvolle Modernisierungsmaßnahmen durchzuführen und den überwiegenden Bezug auf das Management.¹³⁷

Eine effizientere und effektivere Dienstleistungsproduktion, in Verbindung mit den Aspekten des NPM, würde im Falle der *Landeskirchenlichen Verwaltung* bedeuten, dass Gestaltungselemente der folgenden *Tabelle 11* zum Tragen kommen könnten.

Ansatz	Aktion
<i>Außenverhältnis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Kundenorientierung (in diesem Fall die Gremien und Gemeinden).
<i>Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung durch Implementierung von Kooperations- und Partizipationselementen. • Personalentwicklung. • Konsultation externer Berater.
<i>Verfahren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientierung (s. o.): Kann vielfältig ausgestaltet werden in Form von Wirkungsanalysen, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung etc. • Kontraktmanagement¹³⁸: Klare Regelung von Verantwortlichkeiten.
<i>Organisationsstrukturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dezentralisation und Verselbstständigung.

Tabelle 11: Ansätze des New Public Management auf der Ebene Landeskirchenamt
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bott 2013: S. 21f u. Deckert 2006: S. 44

¹³⁷ Vgl. Birrija 2010: S. 59f.

¹³⁸ Kontraktmanagement ist ein Instrument mit der Managementverantwortung auf die möglichst unterste Ebene verlagert wird. Mit Ebene könnte in diesem Fall sowohl die unterste Ebene der eigenen Verwaltung, als auch die Kirchengemeinden gemeint sein. Rückkopplung geschieht hierbei durch Zielvereinbarungen, die auf der einen Seite eine Motivation darstellen und auf der anderen Seite eine Steuerungsmöglichkeit bieten. In aller Regel handelt es sich bei den Zielvereinbarungen um Ziele die Leistung (z. B. Qualität oder Quantität), die Ressourcen (z. B. Budget oder Personal), das Berichtswesen oder das Konfliktmanagement betreffen (vgl. Deckert 2006: S. 48).

Die Ausrichtung an den Prinzipien des NPM sind sinnig im Bezug auf das Verständnis des Landeskirchenamts als Dienstleister¹³⁹. Eine enge, ausgebauten Kundenbeziehung gepaart mit den aufgeführten Veränderungen in der Organisationsstruktur können dabei behilflich sein, die angesprochenen Schwierigkeit der presbyterialen-synodalen Kirchenordnung (siehe Punkt 2.2) abzumildern. Beim Personalansatz geht es ebenfalls in diese Richtung. Der Innovationsarmut einer starren bürokratischen Organisation wird, durch Veränderungsmanagement im Bereich der Partizipation (siehe *Tabelle 9*), entgegengewirkt. Weiterhin werden auch externe Berater miteinbezogen, um interdisziplinäre und externe Impulse mit einfließen zu lassen (siehe Punkt 3.2). Diese Aspekte passen unter den Begriff eines Innovationsmanagements.

Werden Kirchenreformen im Kontext des Veränderungsmanagements gesehen, werden dominante Muster offen gelegt. Die vergangene Überschusszeitspanne sorgt für rückläufige Mittel. Diese sind gepaart mit ebenfalls rückläufigen Mitgliederzahlen. Diesen Gegebenheiten soll eine Gegenbewegung folgen, welche die Versorgung flächendeckend aufrechterhält. Dabei liegt der Fokus klar auf der Erhaltung bereits bestehender Strukturen und Angebote. Dieser Fokus sorgt für eine eher kurzfristige Planung und zeigt sich durch Prozesse wie z. B. Zentralisierung. Es zeigt sich, dass Reformzyklen dabei gestrafft werden, da Handlungsspielräume zunehmend enger werden.¹⁴⁰ Entwicklungen wie diese bergen langfristig die Gefahr, dass die Verbindung zu den Menschen verloren geht und grundlegende Fragen nicht mehr beantwortet werden können. Dies wiederum führt zu einer defensiven Ausrichtung und stellt die Glaubwürdigkeit in Frage. Ein langfristig strategisch ausgelegter Reformprozess mit klar zukünftiger, offensiver Ausrichtung könnte dienlich sein, sofern sich die Organisation selbst als offen gegenüber Veränderungen zeigt. Das Veränderungsmanagement stellt hierbei einen Ansatz dar, um dies erreichbar zu machen. Währenddessen kann das Konzept der *Lernenden Organisation* (siehe Punkt 3.2), in Verbindung mit den bereits unternommenen Aktionen im Bereich NPM, die Organisation dahingehend transformieren, dass sie agiler und dynamischer

¹³⁹ Das Verständnis der Landeskirchenämter als u. A. Dienstleister und Aufsichtsbehörde zieht sich durch einen Großteil der Ämter (vgl. z. B. GemeindeEntwicklung 2013: S. 6)

¹⁴⁰ Vgl. Dessoy 2012: S. 244f

wird. Die daraus resultierende Steigerung der Innovation und Flexibilität kann nachfolgend genutzt werden, um langfristig dem hohen Anspruch der presbyterial-synodalen Ordnung gerecht zu werden.

Beständige Weiterentwicklung ist der zentrale Erfolgsfaktor, wenn es um langfristige Entwicklung geht. Dazu gehört auch die Anpassung an veränderte Gegebenheiten. Ein erfolgversprechendes Konzept, welches mit geringen Modifikationen auf NPO übertragbar ist¹⁴¹ und im kirchlichen Kontext unanwendbar¹⁴², ist das *Organisationale Lernen* bzw. die *Lernende Organisation*. Die Neuorganisation verschiedenster Arbeitsbereiche und die langfristige Entwicklung, machen es auch notwendig sich inhaltlich neu zu orientieren. Die EKD versucht dies von der Basis her zu diskutieren und veröffentlicht zu diesem Zwecke Strategie- und Leitbildpapiere, sog. Impulspapiere (siehe auch Punkt 4). Hierbei erlangt eine große Anzahl Themen an Bedeutung und erhöht den Handlungsdruck enorm. Diese Entwicklung wiederum macht es notwendig, gezielter und mit einer höheren Geschwindigkeit zu lernen. So steht im Impulspapier der EKD von 2006, mit dem Titel *Kirche der Freiheit* geschrieben, dass die evangelische Kirche eine *Lernende Organisation* werden muss.¹⁴³ Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Kirche bisher diesem Anspruch nicht gerecht wird.

Das Konzept der *Lernenden Organisation* zeigt sich als Konzept des Veränderungsmanagements. Gerade für die Verwaltung wird die ständige Entwicklung mit reflexiver Selbstevaluation und das damit verbundene Lernen zum Erfolgsfaktor der nächsten Jahrzehnte. Während das NPM die Kirche bzw. deren Verwaltung revitalisieren soll, zeigt es sich als doch recht geschlossenes System, ohne Prozesshaftigkeit auf Dauer, sondern eher als Maßnahmenkatalog der implementiert werden kann. Ein Metakonzept, eine Art langfristiges und übergeordnetes Entwicklungsverfahren, bleibt also offen.¹⁴⁴ Die *Lernende Organisation* ist ein solches Konzept und wird sogar als hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Implementierung der NPM-Ansätze gesehen. Allerdings ist in diesem Feld kein einheitlicher Handlungsrahmen gegeben, der die Implementierung erleichtern würde. Literatur und Praxis sind sich bisher noch uneins über die genaue

¹⁴¹ Vgl. Schalski-Seeemann 2006: S. 8.

¹⁴² Vgl. Lob-Hüdepohl et. al. 2005: S. 231f.

¹⁴³ Vgl. Impulspapier 2006: S. 64.

¹⁴⁴ Vgl. Carrara 2002: S. 239ff.

Ausgestaltung des Konzeptes.¹⁴⁵ Es beruht zu großen Teilen auf einem Werk von Senge, in dem er das Konzept beschreibt und fünf entscheidende Bestandteile herauskristallisiert, die in *Tabelle 12* erläutert werden.

Bestandteil	Beschreibung
<i>Denken in Systemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Denken in Systemen trägt dazu bei, die Verknüpfung der Elemente einer Organisation zu erkennen. Hierdurch erhöht sich die Leistungsbereitschaft. Kompetenzen, die mit der Organisation zu tun haben, sensibilisieren für die Entdeckung von Schwachstellen und deren Bereinigung.
<i>Persönliche Autorität</i>	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Autorität ist teilweise auch mit der Hingabefähigkeit für Aspekte des Lernens und des Überblicks verbunden. Dies sichert eine zutreffende Einschätzung der Realität, in Kontrast zur Vision, und legt damit eventuelle Defizite frei.
<i>Gemeinsame Vision</i>	<ul style="list-style-type: none"> Teamorientierte Abläufe bringen unterschiedliche Sichtweisen zueinander und regen so einen kreativen Austauschprozess an.
<i>Lernen im Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> Da Lernen oftmals durch Diskussion und Konversation angestoßen wird, ist die tiefgreifende Beschäftigung mit einem Element eine gangbare Möglichkeit zur Lösungsfindung.
<i>Schaffung einer Lernenden Organisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Weitestgehender Verzicht auf herkömmliche Kontroll- und Machtansprüche des Managements. Der experimentelle Charakter der <i>Lernenden Organisation</i> macht Toleranz gegenüber Fehlritten essentiell. Aufgabe des Managements ist das Fördern einer Umgebung, die das Lernen ermöglicht, so dass es zum Teil der Organisationskultur wird.

Tabelle 12: Bestandteile der Lernenden Organisation
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Senge 2008: 170ff

Diese Arbeit unterscheidet in der Terminologie zwischen der *Lernenden Organisation* als Konzept und dem *Organisationalen Lernen*, also dem innerorganisatorischen Lernprozess an sich. Im Lernprozess des *Organisationalen Lernens* wird zwischen drei Prozessen unterschieden:

¹⁴⁵ Vgl. Deckert 2006: S. 35.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

Prozess	Beschreibung
<i>Single-loop learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Single-loop learning</i> ist ein Lernprozess, mit der Aussicht kurzfristiger Ergebnisse, bei dem Verschlechterungen zum vorherigen Zustand korrigiert werden, ohne die Normen der Organisation zu ändern.
<i>Double-loop learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Double-loop learning</i> zielt darauf ab, eine Verbesserung zum vorangegangenen Zustand, durch Modifikation der Werte und Normen, zu erreichen. Weiterhin strebt es eine stetige Kontrolle der Strategien auf ihre Gültigkeit an.
<i>Deutero-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Prozess des Lernens zu lernen. Gemeint ist die reflexive und evaluierende Auseinandersetzung mit den beiden oben genannten Prozessen. Es gilt Muster im Lernen zu erkennen und diese auf Stärken und Schwächen hin zu untersuchen. Das <i>Deutero-learning</i> ist ergo übergeordnet und beschäftigt sich mit der Frage, wie in Zukunft mit Veränderungen umgegangen werden muss.

Tabelle 13: Die drei Prozesse des Organisationalen Lernens
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deckert 2006: S. 36

Es sei darauf hingewiesen, dass Kritik am *Double-loop learning* gegeben ist, sofern es sich um Verwaltungen handelt. Eine Eigenart der Verwaltungen ist, zumindest in gewissem Maße, ein bürokratischer Vorgang (siehe Punkt 3.2). Eine einfache Umsetzung wird es nicht geben, allerdings besteht gerade in Verbindung mit den relativ autark organisierten Gemeinden ein hohes Lernpotential, bei gegebenem Informationsfluss. Ein strategischer Ansatzpunkt liegt im *Deutero-learning*, der die Wichtigkeit einer langfristig ausgerichteten Veränderungsstrategie umfasst und damit einen Aspekt des Veränderungsmanagements erneut aufgreift. Mit der Anfertigung einer Stärken/ Schwächen Analyse in dieser Richtung, könnten Defizite erkannt und benannt werden. Dies soll allerdings nicht Kern dieser Arbeit sein. Die dargestellten Lernprozesse sollen vielmehr, in einem eingebetteten Gesamtkonzept, zu nachhaltigen Modifikationen führen, sind aber weiterhin an fünf Lernfähigkeiten geknüpft, die erfüllt werden müssen, bevor es zu einem nachhaltigen Lerneffekt kommt, die nachfolgend beschrieben werden.¹⁴⁶

Das Lernen des Individuums muss in der Institution selbst geschehen, damit dies der Gesamtinstitution zu Gute kommt, um den langfristigen Handlungsspielraum zu erhöhen. Dies erleichtert die Zielerreichung. Diesem Lernen stehen Mittel gegenüber, die eingesetzt werden müssen, um den Prozess voranzubringen. Zeit und monetäre Mittel sind dabei wichtige, knappe Ressourcen. Wichtiger als diese aber, sind die innerorgani-

¹⁴⁶ Vgl. Deckert 2006: S. 37.

tionellen Faktoren wie die Organisationskultur, im besonderen das Konfliktmanagement. Defizite oder Hemmungen im Verhältnis der einzelnen Akteure oder Ebenen (siehe Punkt 2.2; Tabelle 4) oder stockende Partizipation/ Leitung könnten hierbei Faktoren sein, die den Gesamtprozess empfindlich stören.¹⁴⁷ Ein weiterer wichtiger Baustein einer funktionierenden *Lernenden Organisation* ist die Fehlerkultur. Diese bestimmt, wie mit Fehlern¹⁴⁸ umgegangen wird und schlussendlich auch, ob aus ihnen gelernt wird. Routinen die Fehler delegieren oder vertuschen müssen abgebaut werden. Dies bedarf aktiver Förderung, um eine Fehlerkultur zu etablieren.¹⁴⁹ Dabei geht es keineswegs darum ein System zu etablieren, welches keine Fehler mehr macht, sondern aus ihnen lernt. In Bezug auf die Organisationskultur ist anzumerken, dass diese im Idealfall so offen gestaltet ist, dass, auch im Zuge der *Lernenden Organisation*, ein Klima erzeugt wird, indem Fehler offen angesprochen und diskutiert werden können. Ein solches würde ebenfalls implizieren, dass Aussagen, die nicht mit der Meinung der Mehrheit konform gehen, ohne Konsequenz ausgesprochen werden dürfen. Ein solches Klima wäre ein Nährboden für nachhaltige Entwicklungsmöglichkeiten. Auch die öffentliche Meinung könnte von einer solch offenen Kommunikationskultur positiv beeinflusst werden.¹⁵⁰

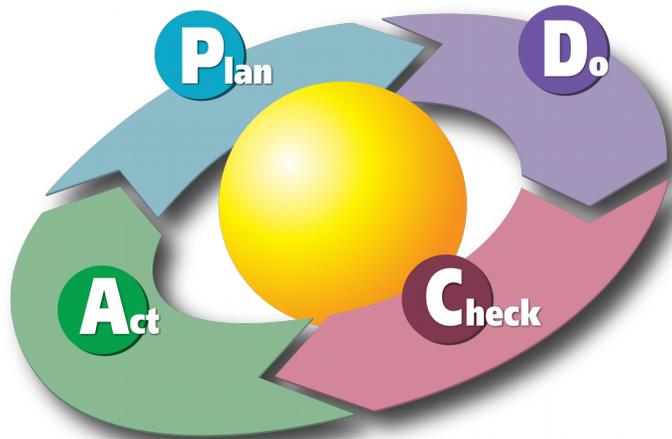


Abbildung 7: PDCA-Zyklus
Quelle: Bulsuk 2017

¹⁴⁷ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 401.

¹⁴⁸ Eine theologische Diskussion über Fehler im Verhältnis zu Sünde im Kontext der *Lernenden Organisation* findet sich bei Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 406ff.

¹⁴⁹ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 403.

¹⁵⁰ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 186.

Die Fehlerkultur erwächst, im Stile eines klassischen PDCA-Zyklus, in vier Phasen. Phase 1, *Fehlerentdeckung*, beschreibt einen Zustand, in dem ein Fehler von einer Person innerhalb der Organisation als solcher identifiziert wurde. Ein Fehler zeigt sich hierbei als Störung, die nicht ohne weiteres behoben werden kann. Um diesen Vorgang stattfinden zu lassen, bedarf es zum einen einer klaren Vorstellung, wie der Vorgang idealerweise stattzufinden hat und zweitens einer Selbstreflexion der Person. Die Kirche ist eine Organisation mit komplexen Ziel- und Qualitätssystemen. Dies macht es besonders herausfordernd ein solches System zu etablieren. Als Instrument bieten sich Mitarbeitergespräche an, um vertrauensvolle und selbstreflexive Räume zu öffnen und in den Dialog zu treten. Phase 2, *Fehler bekannt machen*, umfasst nicht mehr die einzelne Person, sondern das Arbeitsumfeld, in dem der Fehler aufgetreten ist. Kritik- und Dialogfähigkeit sind hier wichtige Instrumentarien. Leitungsverantwortung muss klar geregelt sein, um den Fehler im Anschluss, auf multiplen Ebenen, bearbeiten zu können und Schuldzuweisungen zu vermeiden. Phase 3, *Fehler erforschen*, stellt im Nachklang zu Phase 2 die Frage der korrekten Bearbeitung bzw. Lösung des aufgetretenen Fehlers. Ein komplexer Fehler ist zu dokumentieren und zu studieren¹⁵¹. Hierfür müssen ggf. Ressourcen aufgebracht werden. Systemisches Denken und eine komplexe Analyse sind Teil einer Orientierung an der Forschung und lösen komplexe Fehler. Nachdem die Fehlererforschung die Gesichtspunkte offen gelegt hat, folgt schlussendlich Phase 4, *Fehler korrigieren*. Auf die Gesichtspunkte hin, werden in einem Entscheidungsprozess Maßnahmen beschlossen, die den Fehler in Zukunft nicht mehr auftreten lassen. Weiterhin wird der Fehler incl. Handlungsempfehlung nun kommuniziert und dokumentiert.¹⁵²

Es ist also von entsprechender Wichtigkeit, vor allem was die Organisationsentwicklungsprozesse angeht, aus vorangegangenen Fehlern zu lernen. Dies gibt dem Scheitern nachträglich einen Sinn und baut Hemmschwellen ab. Grundsätzlich scheint es wünschenswert, dass externe Berater einen Entwicklungsprozess unterstützen. Ohne diese ist ein adäquater Prozess oft gar nicht durchführbar, da die Außensicht fehlt.¹⁵³ Exemplarisch ist in diesem Zusammenhang das McKinsey-Programm zu nennen, welches stark kritisiert wurde.¹⁵⁴ Das McKinsey-Programm war der Versuch der Kirche, durch Konsul-

¹⁵¹ Kriterien könnten z. B. Schaden, betroffene Arbeitsbereiche, Häufigkeit sein.

¹⁵² Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 403ff.

¹⁵³ Vgl. Glänzer 1997: S. 21.

¹⁵⁴ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 177.

tation und Outsourcing, einen angebotsorientierten Ansatz zu schaffen und stieß auf heftige Kritik¹⁵⁵.¹⁵⁶ Dabei zeigt sich, dass kirchenferne Beratungen, wie auch in diesem Fall, versuchen an die Systematik der Kirche heranzutreten. Der Fokus liegt vorrangig auf den wirtschaftlichen Aspekten. Diese ökonomischen und finanziellen Hilfestellungen waren, zumindest kurzzeitig durchaus erfolgreich, ließen aber eine Kirche zurück, die sich langfristig zu einer klassischen Unternehmung wandeln würde. Wandlungen dieser Art würden der Kirche keine Perspektive bieten.¹⁵⁷ Typische Fehler gescheiterter Kirchenreformprojekte werden nachfolgend dargestellt, um einen ersten Eindruck in die allgemeine Arbeitsweise einer funktionierenden Fehlerkultur zu geben:

1. Fehlerbehaftete Ist-Analysen,
2. Nicht ansprechende Sollzahlen, da nicht ausreichend geprüft,
3. Projektkosten zu gering angesetzt,
4. Vernachlässigte Nachhaltigkeitsaspekte gefährden Projektfortführung,
5. Unstimmigkeiten bei Entscheidungsträgern,
6. Umsetzung scheitert an fehlendem Veränderungswillen,
7. Gesamtzielsetzung vage oder nicht realistisch,
8. Theologische Aspekte in Zielsetzung unbedacht,
9. Fehlende Anpassungsfähigkeit nach Projektstart.¹⁵⁸

Es wurde festgestellt, dass Veränderungen und im besonderen das Erreichen dieser durch Lernen, ein Baustein der langfristigen Überlebensfähigkeit ist. Dabei geht es auch darum, seine eigene Identität im Wandel zu bewahren, doch ohne Wandel auch keine Identität. Eine Form der *Lernenden Organisation* ist auch die Demokratie. Ihre Flexibilität rührt aus dem Bekenntnis und Verständnis ihrer Lernfähigkeit, die ihre Wurzeln in der Kultur hat.¹⁵⁹ Kann eine Kirche zu einer *Lernenden Organisation* werden? Demokratie ist in seiner Struktur durch Partizipation gekennzeichnet und bildet seine Grundfes-

¹⁵⁵ Vgl. Nürnberger 2003 u. Unger 2000.

¹⁵⁶ Vgl. Kittel/ Mechels 2017: S. 75.

¹⁵⁷ Vgl. Pfrang 2009: S. 103.

¹⁵⁸ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 405.

¹⁵⁹ Vgl. Lob-Hüdepohl et. al. 2005: S. 231.

ten. Die Kirche mit ihrer presbyterial-synodalen Struktur geht in eine ähnliche Richtung, mit vielen verschiedenen Meinungseinheiten. Werden die Mitglieder der Kirche und das Personal als, durch Jesu Christi vereinte, Gemeinschaft betrachtet, lassen sich erste Bedenken relativieren¹⁶⁰. Diese Feststellung trifft allerdings noch keine Aussage über die Ausgestaltung oder die Vorteilhaftigkeit. Im Kontext Kirche sei also erwähnt, dass, besonders im Lernprozess, individualisierte Anpassungen vorgenommen werden müssen. Evidenz muss herausgebildet werden. Dies gilt ebenfalls für die Glaubenslehre, bei der anteilig auch nicht kontrollierbare Aspekte eine Rolle spielen. Die Verbindung zwischen diesen und anderen Lernprozessen verschiedenster Disziplinen zu schaffen, ist ein wichtiger Bestandteil des Prozesses und fördert die Reflexion.¹⁶¹

Nachdem das Konzept und seine Feinheiten beleuchtet wurden, stellt sich nun die Frage wie eine Kirche eine *Lernende Organisation* werden kann. Nachdem bereits hergestellt wurde, dass Organisationen aufgrund komplexer, dynamischer Strukturen nur bestehen können wenn sie sich verändern, ist ein damit verbundener konstanter Lernprozess im kirchlichen Kontext ebenso essentiell, wie bei jedem anderen Marktteilnehmer. Dieser Aspekt wird in diesem Kontext allerdings häufig vernachlässigt. Schnelle Veränderungen vom Monopolist zum Anbieter haben Transformationen mehrerer Jahrhunderte obsolet gemacht und attestieren eine schwerfällige Organisation. Ein Zeichen hierfür mündet in die gewachsene Distanzierung von Erfahrungsräumen und Ausdrucksformen kultureller und sozialer Art. Weiterentwicklung braucht nun Kommunikation und Dialog. Diese Entwicklung setzt allerdings voraus, dass das Verständnis geschaffen wird, dass sich auch Kirchen am Markt behaupten müssen. Entwicklungen wie diese sind notwendig, da sie den Schlüssel zu den Lebenswelten darstellen, in denen die Menschen sich bewegen und das Leben stattfindet.¹⁶² Wie bereits in Punkt 3.2 angedeutet werden Aspekte des NPM verwendet. Obwohl beide Konzepte vom Veränderungsmanagement und dessen Maßnahmen profitieren sowie auch unter diesem Term kategorisiert werden können, kann es zu Verwerfungen innerhalb der Organisation kommen, sollten beide Konzepte mit allen Facetten zur gleichen Zeit angewendet werden. Besonders der Bereich der gezielten Output-Steuerung ist im Zusammenhang mit der *Lernen-*

¹⁶⁰ Betreffend theologischer Bedenken siehe Lob-Hüdepohl et. al. 2005: S. 234ff.

¹⁶¹ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 401.

¹⁶² Vgl. Dessoy 2012: S. 243ff.

den *Organisation* kritisch zu betrachten. Dieser zielt darauf, die Produktivität durch Effizienzsteigerung zu erhöhen und blockiert den Lernprozess. Die beiden Aspekte verlaufen also antizyklisch und stehen einigen Veränderungsprozessen im Weg. Defizite die zu erwarten sind, liegen vor allem im Bereich der Fehlerkultur, der Entwicklungsfähigkeit, der Kommunikation und Evaluation. Gerät eine outputorientierte Organisation in einen Zustand der Schiefelage, revitalisiert sie sich nicht selbstständig durch Lernprozesse, sondern muss eine enorme Menge Ressourcen aufbringen, um den vorherigen Status wieder herzustellen, ohne die Garantie der Problembeseitigung. Veränderungsprozesse halten das System hingegen stabil. Betrachtet man dieses Phänomen liegt der Verdacht nahe, dass sich die Kirche momentan in eben dieser Schiefelage befindet. Der angesprochene Wegfall der volksskirchlichen Absatzsituation (siehe Punkt 2.2.2) lässt die Kirche Ressourcen in die Aufrechterhaltung eben dieser investieren, die allerdings langfristig organisatorisch schwerlich tragbar ist. Hierbei werden Veränderungsprozesse angestoßen deren Wirksamkeit angezweifelt werden kann.

Aus Sicht des Veränderungsmanagements in Verbindung mit dem Konzept der *Lernenden Organisation* wäre es nun ratsam, Ressourcen in experimentelle Bereiche zu investieren und gleichzeitig die Ressourcen für die Bereitstellung der bestehenden Struktur zurückzufahren. Die Aufrechterhaltung des bestehenden Angebots sollte ungefähr nur ein Drittel des gesamten Ressourceneinsatzes umfassen. Investitionslücken und damit Handlungen könnten sein:

1. Kundenorientierung,
2. Produktentwicklung,
3. Prozesse, insb. Partizipationsprozesse, überarbeiten,
4. Kommunikationskonzeptionell arbeiten, Transparenz und Verbindlichkeit erhöhen,
5. Lern- und Fehlerkultur in der Organisation etablieren.¹⁶³

Klassische Aufgaben des Managements, also im Kern Verwaltungstätigkeiten, werden in den Gemeinden von den Pfarrern ausgeführt. Diese Arbeit wird häufig als belastend empfunden und besitzt wenig Schnittpunkte zu ihrer eigentlichen Tätigkeit. Orga-

¹⁶³ Vgl. Dessoy 2012: S. 245.

nisations- und Leitungsprozesse werden daher nicht selten vernachlässigt. Lern- und Entwicklungsprozesse, verbunden mit einem hohen Maß an Autonomie, könnten hier ein Ansatz sein, um die Aufmerksamkeit zurückzulenken und einen systemischen Ansatz zu schaffen. Dies würde auch die Innovationskraft fördern. Zu diesem Zwecke könnten Schulungen angeboten werden oder best-practice Konzepte vorgelegt, wichtiger aber ist eine Kulturänderung. *Lernende Organisation* setzt auf eine ausgeweitete Ausbildung, bei der das Lernen nicht abgeschlossen ist, sondern sich über die gesamte Laufbahn erstreckt. Wie beschrieben werden Leitungsaufgaben, auch aufgrund von fehlendem Know-How, häufig nicht wahrgenommen. Personalentwicklung ist allerdings ein entscheidender Faktor für das Veränderungsmanagement und wird damit für die Entwicklung gebraucht¹⁶⁴. Als ergänzendes Rädchen, um die Implementierung von Veränderungen im kirchlichen Kontext zu unterstützen, könnte Coaching verwendet werden. Coaching könnte dabei helfen, den wichtigen Aspekt der Führung zu unterstützen und als Personalentwicklungsaspekt, der seit Jahren auch erfolgreich in der Sozialwirtschaft verbreitet ist, direkt bei den Führungskräften anzusetzen.¹⁶⁵ Klassischer Verwaltungsaufwand ist dennoch, wenn möglich, so weit wie möglich zu reduzieren und das Augenmerk auf die Bedingungen für Lern- und Entwicklungsprozesse zu legen, um die Entwicklung vor Ort voranzutreiben. Die Gemeinden sind hierbei der Schlüssel zu langfristig erfolgreichen Veränderungsprozessen, da die gesamtkirchliche Entwicklung maßgeblich an sie gekoppelt ist und jede Gemeinde, aufgrund der Individualität, für sich nur vor Ort zu entwickeln ist. Ein besonderes Augenmerk bei der Personalentwicklung ist auf die Handlungs- und Wahrnehmungskompetenz zu legen. Hierbei muss sich ebenfalls vor Augen gehalten werden, dass die Gemeindeleitung in ihrer Struktur auf Generallisten setzt. Ein Umstand wie dieser erlegt den Verantwortlichen eine große Bürde auf. Nicht alle Theologen können oder wollen Leitungs- sowie Führungsaufgaben übernehmen. Deshalb sind auch nicht alle dahingehend geeignet und zu qualifizieren bzw. qualifizierbar. Hingegen ist viel ungenutztes Potenzial bei den Ehrenamtlichen zu sehen. Größere Verantwortung und/ oder stetige Qualifikation können Faktoren sein, die Pfarrer massiv entlasten und gleichzeitig den betroffenen Ehrenamtlichen einen Nutzen und Wertschätzung entgegen bringen.

¹⁶⁴ Vgl. Lob-Hüdepohl et. al. 2005: S. 232.

¹⁶⁵ Vgl. Ingenlath 2004: S. 291f.

Schieflagen von Organisationen sind auch immer mit Ängsten verbunden. Zumeist handelt es sich hierbei um die Angst vor dem Kontroll- und Machtverlust. Diesen Ängsten ist entgegenzuwirken, da sie das System zusätzlich belasten. Belastende Maßnahmen können Zwang, Bestrafung oder der Bruch von Abmachungen sein. Das Kontraktmanagement des NPM stellt hier einen guten Ansatz dar. Ein klarer Rahmen muss hierbei Regeln und Ziele der Zusammenarbeit vorgeben. Weiterhin wäre eine Präzisierung der synodal-presbyterialen Ordnung wünschenswert¹⁶⁶. Dies könnte in Form eines Leitfadens realisiert werden, der zunächst defensiv ausgelegte Richtlinien aufzeigt. Transparente Spielregeln der Zusammenarbeit, mit verbindlicher Vereinbarung und Überprüfung mit gegenseitiger Verhandlungsmacht, zeigen Standpunkte in der Organisation auf und verändert die Organisationskultur, auch ohne gravierenden Eingriff.¹⁶⁷ Wird der langfristige Ressourcenmangel miteinbezogen, könnte ein System etabliert werden, in dem sich das Kontraktmanagement als kooperatives Element etabliert, welches subjektive Einzel Eingriffe, zugunsten einer gemeinsam getroffenen Zielerreichung, hinten anstellt und damit dem gesamtkirchlichen Erfolg dienlich ist.

Gerade Absprachen bezüglich des Konfliktmanagements oder des Berichtwesens könnten wenig limitierende Alternativen sein, um einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Gemeinden und Landeskirchen anzustoßen. Eine *Lernende Organisation* könnte aus diesen Informationen vielfältige Anknüpfungspunkte generieren. Weiterhin wurde festgehalten, dass Wissen maßgeblich zum Erfolg einer Organisation beitragen kann. Eine organisatorische Erleichterung bei der Etablierung der *Lernenden Organisation* und eng mit dem Wissen verbunden ist das Intranet. Großzügig ausgebaut und für alle gleichermaßen zugänglich, mit vielen Möglichkeiten und Anreizen zur Partizipation, kann es zu einem wichtigen Element werden, um Wissen zu generieren und konservieren.¹⁶⁸ Der Wissenspool des Intranets kann durch institutionalisierte Evaluationsprozesse gefüllt werden. Diese Prozesse sind wichtigste Aspekte, die die Leistung der Mitarbeiter kontinuierlich verbessern. Dies wird durch hochkarätige Informationen erreicht, die durch unterschiedliche Arten¹⁶⁹ der Evaluation gewonnen werden und in der Organisati-

¹⁶⁶ Vgl. Werner 2012: S. 1.

¹⁶⁷ Vgl. Dessoy 2012: S. 247.

¹⁶⁸ Vgl. Lang 2009: S. 94.

¹⁶⁹ Selbst- sowie Fremd- und formative sowie summative Evaluation.

on zirkulieren.¹⁷⁰ Um das Leistungsvermögen der Kirche als Organisation weiterzuentwickeln, bietet sich ein zahlreich erprobtes Instrument an. *Performance Improvement*¹⁷¹ ist ein Ansatz der besonders geeignet ist, sobald sich die Kultur der *Lernenden Organisation* durchgesetzt hat und entfaltet ab diesem Zeitpunkt seine volle Wirkung.¹⁷²

3.3 Perspektiven, Kritik und Widerstände

Ökonomische Modelle bringen, mit Blick auf die Kirche, bereits durch ihr Wesen ein beachtliches Spannungspotenzial mit sich. Einige lassen sich, die theologische Reflexion vorausgesetzt, gut in den kirchlichen Bereich tragen. Allerdings gibt es für diesen Bereich noch keine hinreichend angepassten Instrumente für die tägliche Ausgestaltung, die dem ökonomischen und theologischen Ansprüchen voll gerecht werden würden. Betriebswirtschaftliche Modelle werden sich in den verschiedenen Bereichen der Kirche auch unterschiedlich auswirken. Dies kann sowohl die Anwendbarkeit, Leistungsfähigkeit als auch die auftretenden Widerstände betreffen und beeinflussen. Die Widerstände könnten im Vorfeld durch die dargestellten Maßnahmen des Veränderungsmanagements zum Abbau von Widerständen (siehe Punkt 3.2) abgebaut werden, um damit auch der Leistungsfähigkeit durch Steigerung der Akzeptanz dienlich zu sein. In einigen Bereichen, wie z. B. den Kasualien, könnten diese Konzepte relativ reibungslos implementiert werden und durch ihren ökonomischen Kontext zu erheblichen Anregungen führen. Bei den Angeboten für Kinder, Jugend und Familien kann herausgestellt werden, dass es sich um ein Spannungsfeld zwischen Auftrag und Bedarf handelt, welches eventuell in einem Missverhältnis steht. In diesem Bereich ist vor allem darauf zu achten, Methoden zu verbinden. Der Mix aus Ökonomie, Pädagogik und Religion könnte hier zum Erfolgsfaktor erwachsen, der die Ganzheitlichkeit abdeckt. Bei Bereichen in denen hohes Spannungspotenzial herrscht, wie z. B. beim gottesdienstlichen Wirken, könnten ökonomische Modelle ebenfalls stark anregende Wirkung haben. Bei einer Implementierung, in den symbolischen Kern der evangelischen Kirche, ist besonders auf die Verschiedenartigkeit der Ausgestaltung zu achten. Die bereits angesprochene theologische Reflexion erfährt hier einen sehr hohen Stellenwert, der dieses Thema zum interdisziplinären Ker-

¹⁷⁰ Vgl. Deckert 2006: S. 32

¹⁷¹ Es handelt sich hierbei um ein Konzept mit systemischen Charakter, welches das Ziel hat, die Leistung der Mitarbeiter durch ethisch einwandfreie Interventionen zu verbessern (Lorenz/ Oppitz 2001: S. 16).

¹⁷² Vgl. Deckert 2006: S. 31.

naspekt macht.¹⁷³ Fortbildungen in diesem Bereich könnten hierbei dienlich sein. Der anfänglich vermutete Widerspruch zwischen kirchlichem Wirken und ökonomischen Ansätzen kann, zumindest teilweise, relativiert werden. Letztlich ist es kein Widerspruch, da es Erhalt der Kirche und Glaubensrichtung sowie der Vielfältigkeit dient. Der zentrale Auftrag der Kirche, die Verkündigung des Evangeliums¹⁷⁴, geht einher mit einer Ausrichtung an Gott und den Menschen. Er schneidet damit zwangsläufig Aspekte der Kommunikation, des Lernens und des rationalen Handelns. Diese sind ebenfalls Gegenstand der hier dargestellten Aspekte.

Die Abbildung und Analyse der Realität erfolgt im ökonomischen Kontext auf eine sehr nüchterne Art und Weise. Diese kann dabei helfen, sofern sie so gut wie möglich von ideologischen Paradigmen befreit wird, Angelegenheiten der Kirche lohnenswert abzubilden. Dabei muss die Kirche als menschliche Institution mit Strukturen und Praktiken verstanden werden, auch wenn es der theologischen Selbstdarstellung widersprechen mag. Ein Anliegen der Kirche ist, der Lebenswelt der Menschen möglichst nahe zu sein. Mit der Abkehr einer privilegierten Kirche zu einer, der die gewöhnlichen unternehmerischen Zwänge auferlegt sind, besteht eine Chance näher an die Lebenswelten heranzutreten.¹⁷⁵ Veränderungsmanagement muss ebenfalls darauf abzielen, Chancen aufzuzeigen, wie die Kirche erneut zum Schauplatz der Gotteserfahrung werden kann. Die Organisation wird sich, vor allem aufgrund des religiösen Anspruchs, immer auch daran messen lassen müssen, inwieweit sie ihre althergebrachten Ziele erreicht. Diesem hohen Anspruch sind auch moderne Instrumente und Methodiken unterworfen. Vor diesem Hintergrund ist stetig zu hinterfragen, welches Ziel die Kirche gerade verfolgt und ob dieses eventuell nur der Machtmanifestierung dient.¹⁷⁶

Korrekt ausgeführte Kirchenentwicklung, nach den Maximen der Organisationsentwicklung bzw. des Veränderungsmanagements, ist keineswegs als Bedrohung für das geistliche Amt, die Synoden oder die Institution Kirche zu betrachten, sondern trägt als Faktor zur Festigung und Erquickung ihrer selbst bei. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn die Synoden und das geistliche Amt nicht die Hoheit der Kirchentwicklung für

¹⁷³ Vgl. Famos 2005: S. 248.

¹⁷⁴ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: S. 411f. u. Famos 2005: S. 215.

¹⁷⁵ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 308f.

¹⁷⁶ Vgl. Kohl/ Lauer/ Weisner 2012: S. 23.

sich beanspruchen und sie damit monopolisieren. Kirchenentwicklung zeigt sich als kommunikativer und kameradschaftlicher Prozess verschiedener Ebenen, an dem alle ihren speziellen Anteil haben und haben müssen, um die langfristige Entwicklung voranzutreiben. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings ebenfalls, dass das geistige Amt ebenfalls mit dem Instrumentarium der Organisationsentwicklung vertraut sein muss, um Prozessverantwortliche der Theologie fachgerecht miteinbeziehen zu können. Eine Möglichkeit dies zu gewährleisten, wären ebenenunabhängige regionale oder nationale Fortbildungen. Derartige Fortbildungen ließen sich ebenfalls mit anderen NPO gemeinsam realisieren.¹⁷⁷

Besonders moralische und theologische Bedenken bewirken die derzeitigen Gegenbewegungen der Reform. Die Gegner sehen in der Ökonomisierung eine moralische Verwerflichkeit, die nicht im Einklang mit den Werten der Kirche steht. Eine im Kontext Kirche daher wichtige Frage ist die der Rolle der Theologie in dieser Veränderung. Ökonomische Grundregeln hatten lange keinen Platz in einer Institution, die in der Kirche kein menschliches, sondern göttliches Werk sieht. Wenn die theologische Legitimität teilweise mit einfließt, sind gewöhnliche betriebswirtschaftlichen Instrumente *Meyns* zufolge nicht für Reorganisations- und Neuorientierungsprozesse innerhalb der Kirche geeignet, sondern unzureichend. Sie entfalten nach seiner Ansicht keine oder sogar kontraproduktive Wirkung, da sie nicht darauf ausgelegt sind, in diesem Kontext wichtige Einflussgrößen¹⁷⁸ zu erfassen.¹⁷⁹ Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch *Karle*, die die bloße nicht abgewandelte Übernahme betriebswirtschaftlicher Denk- und Sprachmuster als negativ behaftete Konzentration auf die organisationalen Komponenten der Kirche sieht. Diese bewirken eine Verschiebung hin zur Kirche als Dienstleistungsorganisation, bei der kirchliche Inhalte und Arbeit nicht mehr im Fokus stehen. Der Einsatz dieser bewirkt das Gegenteil von dem was es bewirken soll und vernachlässigt interaktionale und religiöse Prozesse. Sie interpretiert die derzeitige Entwicklung als eine geistige Orientierungskrise, die mit einer Versimplung der christlichen Botschaft in Verbindung steht.¹⁸⁰ Weiterhin weist *Famos* darauf hin, dass kirchliches Handeln seinen Zweck in sich selbst hat. Die Ausrichtung am Evangelium besitzt oberste Priorität und ist damit anderen Ab-

¹⁷⁷ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 176.

¹⁷⁸ Hier genannt: Christlicher Glaube, Praktiken und Zugehörigkeiten.

¹⁷⁹ Vgl. Meyns 2013: S. 189.

¹⁸⁰ Vgl. Karle 2011: S. 96ff.

sichten übergeordnet. Kirchliches Handeln, orientiert am reinen Nachfrager, würde seine Identität verlieren.¹⁸¹ Er weist in diesem Zusammenhang ebenfalls relativierend darauf hin, dass Anpassung nicht gleich Angleichung ist.^{182 183}

Auch was das Veränderungsmanagement angeht, gibt es Kritiker. Sie sehen in der Implementierung dieser Strukturen eine Unterwerfung durch Berater, die unchristliche Ziele verfolgen und vorherrschende Strukturen nicht kennen. Damit werde auch die presbyterial-synodale Ordnung unterwandert. Dies macht diese Entwicklungen in den Augen mancher zum Feindbild.¹⁸⁴ Es wird darauf hingewiesen, dass auch betriebswirtschaftlich angehauchte Reformprozesse bis in die 90er Jahre von den Rändern der Kirche ausgingen und derzeit eher zentral verwaltet werden.¹⁸⁵ Besonders der Reformprozess und das damit zusammenhängende Impulspapier *Kirche der Freiheit* (siehe Punkt 4) stand und steht unter starker kritischer Beobachtung.¹⁸⁶ Dabei wird bereits kritisches Resümee gezogen und festgestellt, dass angestrebte Ziele nicht ansatzweise erreicht wurden. Dies betrifft u. a. das Ziel die Gottesdienstbesuche auf 10 % der Mitglieder zu erhöhen. Ein Vergleich der Gottesdienstbesucherzahlen von 2006 zu 2014 legt offen, dass dieses ambitionierte Ziel nicht erreicht wurde, denn die Zahlen gingen laut offizieller Quelle von 3,9 % auf 3,5 % zurück. Wird allerdings die Veränderung der Mitgliederzahlen mit eingerechnet (2006: 25,1 Millionen zu 2014: 22,6 Millionen) ergibt sich ein wesentlich drastischer Rückgang von rund 19 %.¹⁸⁷

Es kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Kirche allem Anschein nach am Ende einer Ära steht. Der damit zusammenhängende Umbruch sorgt für vermehrte Wachsamkeit, die in einem gesteigerten Interesse und Nährboden für konventionelle und auch unkonventionelle Methoden mündet. Ein ganz praktischen Ansatz findet sich in der Betriebswirtschaft. Einige Methodiken scheinen, stark adaptiert, durchaus geeignet zu sein, um die Kirche verlustfrei dahingehend zu reformieren, dass langfristig eine höhere Chance besteht, den derzeitigen Status zumindest aufrecht zu erhalten. Langfristig

¹⁸¹ Vgl. Famos 2005: S. 226; 229.

¹⁸² Vgl. ebd.: S. 226; 220.

¹⁸³ Weitaus detaillierte Zusammenfassungen und Meinungen zum Thema findet sich u. a. bei Kittel/ Mechels 2017 und Karle 2011.

¹⁸⁴ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 172.

¹⁸⁵ Vgl. Kittel/ Mechels 2017: S. 75.

¹⁸⁶ Für eine kritische und theologische Auseinandersetzung siehe u. A. Tschardtke 2006.

¹⁸⁷ Vgl. Tschardtke 2016.

3. Organisation Kirche und NPO-Management

wird sich, einen angemessenen Mitteleinsatz vorausgesetzt, zeigen, ob Veränderungsmanagement in der Kirche einen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit dieser Organisation leistet.

4 Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

„Fang nie an aufzuhören, hör nie auf anzufangen.“

Marcus Tullius Cicero

In den letzten Kapiteln wurde versucht, eine Basis für ökonomische Perspektiven in der Kirche zu schaffen, in dem Konzept und Hintergrundwissen vermittelt wurde. Die Herausforderungen, die in den nächsten Jahren auf die Kirche zukommen werden, wurden ebenfalls aufgezeigt. Eingangs soll in diesem Kapitel abgebildet werden, welche Antworten die evangelische Kirche und die Kirche bisher, auf die Veränderungen und Entwicklungen hatten und wie diese ausgestaltet wurden. Nachfolgend sollen Entwicklungslinien geschaffen werden. Diese entspringen einerseits den bereits erläuterten Aspekten und andererseits bereits durchgeführten bzw. angestoßenen Projekten der Kirche, von denen eines im Rahmen dieser Arbeit ausgewertet wurde und den Grundstock der Handlungsempfehlung bildet.

Aufgrund knapper werdender Ressourcen stellt sich unter anderem die Frage, was auf Dauer unverzichtbar für die Kirche ist und wie auf Entwicklungen dieser Art reagiert werden kann. Die zukünftig dargestellten Veränderungen¹⁸⁸ machen strukturelle Veränderungen zwangsläufig unverzichtbar. Die Kirche setzt auf sog. Reformprozesse, die seit langem andauern und noch keineswegs als abgeschlossen zu betrachten sind. Diese Art der Kirchenentwicklung entsprang Mitte der neunziger Jahre und zeigt sich als organisatorischer und inhaltlicher Veränderungsprozess, oder auch ein Prozess der diesen initiieren soll. Mit starker Außenwirkung haben diese Reformprozesse bis heute vornehmlich bewirkt, dass der Abbau von Gebäudelast und Personal veranlasst wurde. Weiterhin erfolgte eine gesteigerte Tendenz zur Zentralisierung, die mit der Zusammenführung von Gemeinden und Landeskirchen einhergeht.¹⁸⁹

Das 2006 veröffentlichte Impulspapier *Kirche der Freiheit* ist ein solcher Reformprozess und stellte sich zur Aufgabe, perspektivische Leitlinien aufzuzeigen, die wegbereitend für einen kirchenweiten Wandel bis zum Jahr 2030 sein sollen. Dabei werden vier grundlegende Bereiche genannt, die Veränderungen erfahren müssen:

¹⁸⁸ Vorrangig sinkende Mitgliederzahlen die zu verminderten Kirchensteuereinnahmen führen auf der Einnahmenseite und steigende Personalkosten/ stetige Baulast auf der Ausgabenseite.

¹⁸⁹ Beckmann 2007: S. 13.

1. **Das kirchliche Kernangebot:** Der Bereich *Kernangebot* befasst sich vorrangig mit einer Erhöhung der Qualität bei der Ausgestaltung des Angebots. Dies bezieht sich sowohl auf die Verkündigung, als auch auf eine Bedürfnisorientierung an den Mitgliedern. Dazu gehört eine Neuausrichtung des Angebots und der Missionierung sowie Zentralisierungsprozesse.¹⁹⁰
2. **Die kirchliche Mitarbeit:** Der Bereich *Mitarbeit* zielt vorrangig darauf ab, einen Prozess in Gang zu setzen, der sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche motiviert. Eine Maxime dieses Prozesses ist der Fokus auf gezielte Personalentwicklung und -führung.¹⁹¹
3. **Das kirchliche Handeln:** Im Bereich *Handeln* ist von einer stärkeren Kooperation zwischen Kirche und Diakonie¹⁹² und einer ausgeprägteren Profilierung in der Gesellschaft die Rede.^{193 194}
4. **Die kirchliche Selbstorganisation:** Der Bereich *Selbstorganisation* umfasst im besonderen die langfristige Finanzierbarkeit. Dabei sieht das Papier eine Möglichkeit in der Verbreiterung des Finanzmix (siehe auch Punkt 2.2.2) und höhere Abgaben der Mitglieder.^{195 196}

Die gegenwärtigen Strukturreformbemühungen mögen auf Kritik stoßen (siehe Punkt 3.3). Anzumerken ist jedoch, dass die ebenfalls stark angeschlagene katholische Kirche bisher noch kein langfristiges und konkretes Konzept zur zukünftigen Entwicklung vorgelegt hat, wie es mit dem Impulspapier *Kirche der Freiheit* geschehen ist. Weiterhin ist im Bezug auf den Reformprozess der beiden christlichen Großkirchen anzumerken, dass der Reformprozess der Protestanten einen großen Teil der Forderungen abdeckt, die in der katholischen Kirche gefordert werden.¹⁹⁷

¹⁹⁰ Vgl. Impulspapier 2006: S. 51ff.

¹⁹¹ Vgl. ebd.: S. 72ff.

¹⁹² Die Diakonie ist der soziale Dienst der evangelischen Kirche.

¹⁹³ Vgl. Impulspapier 2006: S. 78f.

¹⁹⁴ Vgl. ebd.: S. 87f.

¹⁹⁵ Vgl. ebd.: S. 89f.

¹⁹⁶ Vgl. Impulspapier 2006: S. 48.

¹⁹⁷ Vgl. Mitschke-Collande 2012: S. 139.

Unterschiede vom 2006er Impulspapier zum derzeitigen sind zahlreich. Es sei darauf hingewiesen, dass diese Papiere sich nicht nur in Aufmachung, Optik und Inhalt stark unterscheiden, sondern auch die Herausgeber abweichen. Während das ältere Impulspapier vom *Rat der EKD* verfasst wurde, entstammt das neuere dem *Moderamen der Gesamtsynode* der Kirche. Es befindet sich also auf einer anderen Ebene (siehe Punkt 2.2) und sollte nicht als Ausgestaltung des 2006er Impulspapiers auf Landesebene gesehen werden, sondern als eigenständige Reformbemühung. Während *Kirche der Freiheit* einen gesamtkirchlichen Wandel herbeizuführen versucht, zielt *Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben* auf einen Veränderungsprozess innerhalb der Landeskirche ab. Dies lässt sich u. a. daraus schließen, dass völlig andere Schwerpunkte und Faktoren zum Tragen kommen.

4.1 Das aktuelle Impulspapier

Das 2016 erschienene Impulspapier *Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben* trägt auf 45 Seiten zusammen, was die Kirche derzeit bewegt. Es hat eine Auflage von 6500 Exemplaren und wurde u. a. an rund 2000 Gemeindeleitungsmitglieder versendet. Um in den Inhalt des Papiers einzusteigen gibt es eingangs, unter Punkt eins eine Bestandsaufnahme, mit besonderem Augenmerk auf die erreichten Erfolge. In Punkt zwei erfolgt eine Zusammenfassung dreier Handlungsfelder, in denen dringlicher Handlungsbedarf gesehen wird, da diese die Kirche nachhaltig unter Druck setzen. Diese wurden wie folgt ausgewählt:

1. **Verlust der gesellschaftlichen Bedeutung:** Gründe hierfür sieht das Impulspapier in der fehlenden familiären Weitergabe des Glaubens, einhergehend mit dem weitestgehenden gesellschaftlichen Bedeutungsverlust des christlichen Glaubens und der Kirche allgemein. Außerdem wird konstatiert, dass besonders junge Menschen mit dem Gedanken spielen aus der Kirche auszutreten. Einen Grund hierfür sieht das Impulspapier in dem geringen Vertrauen zur kirchlichen Institution.
2. **Verlust des Zugangs zu den Lebenswelten der Mitglieder:** Dieser Punkt dreht sich vor allem um die Angebotsausgestaltung. Die bisherige familienorientierte Angebotsausrichtung wird, im Hinblick auf die unterschiedlichen Lebensge-

meinschaften und -gewohnheiten, hinterfragt. Weiterhin stellt das Impulspapier die Frage, ob das bisherige Angebot noch auf die heutige schnelllebige und zeitorientierte Gesellschaft passt. Ein Lösungsansatz sieht vor, dass der gegenseitige Austausch und ein damit einhergehendes Verständnis eine Annäherung der Lebenswelten ermöglichen könnte.

- 3. Verlust von Mitgliedern und Handlungsfähigkeit:** Als Basis für den Mitgliederschwindung wird hier ein Verlust von 2.400 Mitgliedern pro Jahr¹⁹⁸ veranschlagt. Eine Prognose wird gestellt, die davon ausgeht, dass in fünfzehn Jahren noch 150.000 statt 180.000 Gemeindemitglieder verbleiben werden. Das Impulspapier bezieht sich auf eine Korrelation zwischen Gemeindemitgliedern und Kirchensteuereinnahmen. Durch den vermehrten Austritt junger Menschen kommt es, dem Impulspapier nach, zu einer deutlich geringeren Anzahl an zahlenden Mitgliedern und damit zu sinkenden Einnahmen pro Mitglied.

Als Schlussfolgerung aus diesen Ausführungen gibt das Impulspapier vor, dass in Zukunft vor allem über zwei Dinge parallel zueinander nachgedacht werden muss. Wie bestehende und potenzielle Mitglieder besser gehalten bzw. erreicht werden können und wie die kirchlichen Strukturen, den Anforderungen¹⁹⁹ entsprechend, angepasst werden können.²⁰⁰

Nach den drei Handlungsfeldern folgt in Punkt drei eine Analyse der Aktionsfelder, in denen die Kirche sich bewegt und damit gestaltende Kraft ausüben kann. Dabei wird eingangs vorweggenommen, dass der Zeitpunkt für Veränderungen gegenwärtig gut ist und diese präventiv vorgenommen werden müssen, bevor der Gestaltungsspielraum sinkt. Weiterhin wird prognostiziert, dass dauerhaft weniger Mitarbeitende, Infrastruktur und inhaltliche Arbeit zur Verfügung stehen wird. Ein jeweils individueller Weg muss aufgrund der Komplexität der Gemeinden, Verbände und Gremien zur Verfügung stehen. Die Aktionsfelder zeigen sich wie folgt:

¹⁹⁸ Bedingt durch mehr Beerdigungen als Taufen und mehr Austritte und Wegzüge als Eintritte.

¹⁹⁹ Hier genannt Demografie und Finanzen.

²⁰⁰ Vgl. Impulspapier 2016: S. 27ff.

- **Ehrenamt**
 1. Realisierung von Maßnahmen zur Steigerung der Wertschätzung und Entwicklung von Fortbildungsangeboten, sowohl für interne als auch externe Tätigkeiten.
 2. Vereinfachter Ein- und Ausstieg sowie angemessener Empfang.
 3. Stärkere Beachtung der individuellen Kapazitäten.
- **Beteiligungskirche**
 1. Gezielte Ansprache von möglichen Kandidaten.
 2. Anreize für neue Ehrenamtliche schaffen, durch vermehrte Gelegenheiten zur tätigkeitsbezogenen Weiterbildung.
- **Pfarramt**
 1. Realisierung einer adäquaten flächenmäßigen Pfarrstellenverteilung mit Zuschnitten.
 2. Erhöhung der Attraktivität des Pfarrberufs incl. ansprechender Pfarrhäuser.
 3. Möglichkeiten des Einstiegs erleichtern und Motivation für das Theologiestudium stärken.
 4. Finanzielle Unterstützung bei Fort- und Weiterbildung sowie Supervision.
 5. Stärkere Beachtung der Kapazitäten.
 6. Planmäßiges Vorgehen bei Ausgestaltung der Quantität der Hauptamtlichen.
- **Glaube und christliches Grundwissen**
 1. Erfolgreiche Formen der Vermittlung der christlichen Botschaft schaffen.
 2. Stärkere Fokussierung auf Gemeinderänder und Glaubensfremde.
 3. Präsenz in neuen Medien.
- **Infrastruktur**
 1. Abbau von ungenutzter Infrastruktur und adäquate Ausstattung der Benötigten.

2. Erhaltung von bedeutsamen Kirchenorten.
 3. Verschlanken der landeskirchlichen Verwaltung und der Verfügungspfarrstellen, in Abhängigkeit von der Kirchengröße.
 4. Überprüfung der Handlungsfähigkeit von Gemeinden und Synodalverbänden anhand eines Kriterienkatalogs.
- **Gemeindeangebot**
 1. Priorisierung der Gemeindegemeinschaft in den Gemeinden.
 2. Bildung von Alleinstellungsmerkmalen in Gemeinden und Ergänzung zwischen den Angeboten.
 3. Gemeinden orientieren sich an individuellen Möglichkeiten und schöpfen diese, incl. der Mitarbeit, aus.
 4. Starke Ausrichtung der Gemeinden an den Interessen der jeweiligen, aktiven wie auch nicht aktiven, Gemeindeglieder.
 5. Stärkerer Fokus auf Gemeindefremde.
 - **Musik**
 1. Übernahme einer theologisch, gesellschaftlichen Aufgabe in der kindlichen musikalischen Ausbildung.
 2. Stärkere musikalische Gemeindegemeinschaft. Förderung der individuellen Stärken.
 - **Synodalverbände und Gemeinden**
 1. Unterstützung von Zusammenarbeit und Zusammenschlüssen.
 2. Wertschätzung von Neuem.
 - **Diakonie**
 1. Diakonie als bedeutsamen Bestandteil der Kirche erhalten.
 2. Nutzung von Profilierungspotenzialen durch Kirche und Gemeinden.
 3. Bewahrung des christlichen Auftrags.

- **Ökumene**

1. Suche nach Kontakten zu alternativen Religionen und Konfessionen incl. der Förderung örtlicher und regionaler Zusammenarbeit.
2. Lernprozesse initiieren und den Dialog unterstützen.
3. Schärfung des eigenen kirchlichen Profils und die Vertretung dieses im Dialog nach außen.²⁰¹

Das Impulspapier lässt dabei viel Raum für Eigeninterpretationen und bemüht sich möglichst wenig vorweg zu nehmen. Die Intention einen Veränderungsprozess anzustoßen wird mehrmals thematisiert, ist klar ersichtlich und Kerninhalt dieses Papiers.²⁰² Es stößt mit seiner Aufmachung und seinem wenig theologisch ausgerichteten Inhalt aber ebenfalls auf zahlreiche Kritik, von außen wie innen. Diese erhält sie vorrangig daher, da sie einen sehr irdischen und betrieblichen Charakter aufweist. Das Impulspapier setzt seinen Fokus gezielt auf das innere der Organisation und die Vernetzung und Verortung mit und in der Gesellschaft. Das innere bezieht sich hierbei auf interne wie externe Probleme die derzeitig oder zukünftig die Kirche betreffen. Dabei werden auch kontroverse Themen angesprochen wie Gemeindeentwicklung, Rationalisierung und Finanzen. Es richtet sich dabei sehr stark problemlösungsorientiert aus. Der Leser wird zur Mitarbeit aufgerufen. Diese Mitarbeit erfolgte durch die Einsendung eines Freitextes. Dieser konnte sich an Leitgedanken orientieren, die das Impulspapier zusammengefasst vorgibt.

1. **Evangelisch-reformierte Profil- und Kennzeichenfragen** sowie dahingehender Handlungsbedarf.
2. Zustimmung oder Ablehnung einer weisungsunabhängigen und ergebnisoffenen **Gemeindeberatung** sowie Partner für Zusammenarbeit.
3. **Selbstkontrolle** durch Gemeinden und Synodalverbände oder Landeskirche und Modernisierung durch erfolgreichere Visitationen.
4. **Umgang mit defizitären oder veränderungsverweigernden Gemeinden** trotz gewahrter Gemeindeautonomie.

²⁰¹ Vgl. Impulspapier 2016: S. 33ff.

²⁰² Vgl. u. a. Impulspapier 2016: S. 15 u. 33.

5. **Mitarbeit in gemeindeleitenden Gremien** und effizientere Gremienorganisation.²⁰³

Lewins Modell nach (siehe Punkt 3.1) sollte dieser Veränderungsprozess ebenfalls die drei vorgestellten Phasen enthalten. Für den 2006er Prozess ist dies schwerlich nachzuziehen. Der Prozess von 2016 schlägt allerdings in diese Richtung. Die ansprechende und aktivierende Aufmachung des Papiers, gekoppelt mit der Partizipationsmaßnahme, könnte durchaus ein Versuch einer Verschiebung des Kräftegleichgewichts, zugunsten der akzelerierenden Kräfte, sein. Nach dem Modell wären wohl 2017/ 2018 die Jahre der eigentlichen Veränderungen, die allerdings bisher nicht vollends öffentlich zugänglich sind. Außerdem erfolgt eine Zwischenstandsberichterstattung in Form eines weiteren Papiers. Dies entspricht, zumindest im Groben, der Vorgehensweise in Form eines Veränderungsmanagements, denn es handelt sich hierbei um Strukturen und Maßnahmen, die in das Veränderungsmanagement kategorisiert werden können und tiefgreifende Partizipation ermöglichen. Die Wichtigkeit des Impulspapiers kann, angesichts der bedrohlichen Veränderungen, als hoch angesehen werden. Konkrete Beschlüsse, die in Folge des Impulspapiers und dessen Rückläuferauswertung vorgenommen werden sollen, werden voraussichtlich in der Gesamtsynode im Herbst 2017 beschlossen.

Veränderungsprozesse benötigen selbstredend eine Zielvorstellung. Dem Impulspapier von 2006 kann entnommen werden, dass es nahe liegt das übergeordnete Ziel in einer Stabilisierung der Mitgliederzahlen zu sehen.²⁰⁴ Ein ähnliches Bild zeichnet ebenfalls das im Jahr 2016 erschienene Impulspapier *Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben*. Auch hier werden die zurückgehenden Mitgliederzahlen und der damit einhergehende Mittelverlust als übergeordnetes Thema genannt.²⁰⁵

4.2 Auswertung des Impulspapiers

Die Rückläufer des Impulspapiers wurden dreigleisig ausgewertet. Zum einen fand eine interne Auswertung durch das zuständige Landeskirchenamt statt. Zum anderen wurde das Impulspapier durch externe ausgewertet. Vier Studenten werteten im Zuge eines I-proL Projektes der Hochschule Emden/Leer die Rückläufer ebenfalls aus. Des Weiteren

²⁰³ Vgl. Impulspapier 2016: S. 41.

²⁰⁴ Vgl. ebd.: S. 29.

²⁰⁵ Vgl. ebd.: S. 29.

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

werden die Rückläufer durch die vorliegende Arbeit ausgewertet werden. Ein Vergleich zwischen den Auswertungen ist bisher nur angedacht, würde aber im Kontext eines umfassenden Meinungsbildes durchaus Sinn ergeben.

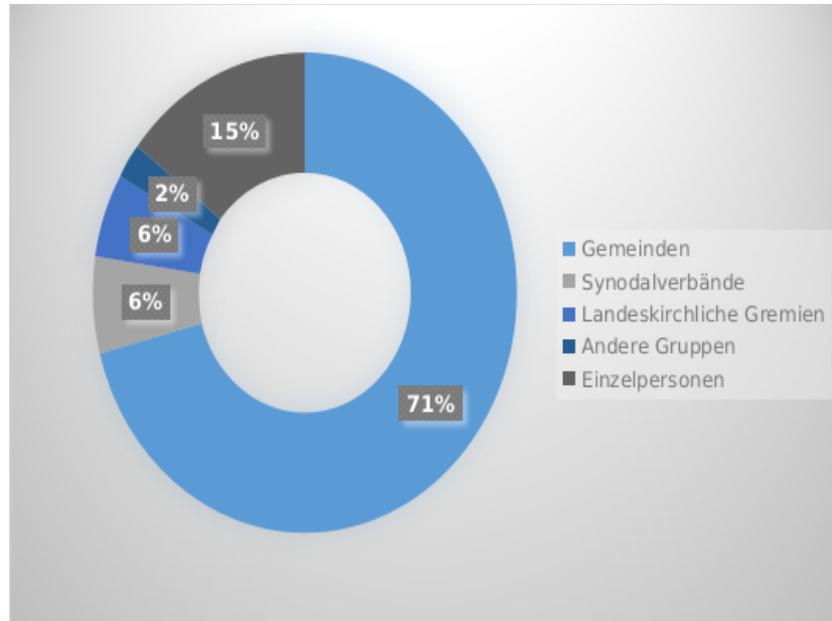


Abbildung 8: Prozentuale Verteilung der Rückläufer auf die erreichten Gruppen

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Die Rückläufer auf das Impulspapier waren zahl- und umfangreich. Es lassen sich fünf Gruppen identifizieren, in die die Rückläufer einkategorisiert werden können: Gemeinden, Synodalverbände, *Landeskirchliche Gremien*, *Andere Gruppen* und Einzelpersonen. Diese Gruppen sind gleichzeitig Stakeholder der Kirche und damit wichtige Anspruchsgruppen, die sowohl getrennt voneinander, als auch zusammen betrachtet werden können. In *Abbildung 8* ist die Verteilung der Rückläufer auf die erreichten Gruppen dargestellt. Der Großteil der Rückläufer entstammt den Gemeinden. Diese sind prozentual sehr viel häufiger vertreten als die zweitstärkste Kraft, die Einzelpersonen. Von den 145 angehörigen Gemeinden haben 88 geantwortet. Dies entspricht einem Prozentwert von gerundet 61 %. Rücklaufquoten sind in diesem Kontext sicherlich nicht vergleichbar mit den Umfragen von Profitunternehmen, da das persönliche Investment der Anspruchsgruppen als hoch anzusehen ist. Deshalb stützt sich die Arbeit als Vergleichswert auf durchschnittliche Rücklaufquoten aus schriftlichen Bürgerbefragungen, die den Umständen näher kommen. Die durchschnittliche Rücklaufquote bei derartigen Befragun-

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

gen liegt bei 44,4 %²⁰⁶ und damit noch deutlich unter dem hier erreichten. Der hohe Wert lässt den Schluss zu, dass der Partizipationsprozess, was diesen Punkt angeht, als gelungen anzusehen ist, da reges Interesse attestiert werden kann. Weiterhin liegt es nahe, dass das Impulspapier dementsprechend wohlwollend und/ oder kontrovers aufgenommen worden ist. Ein Vergleich der Rücklaufquoten der anderen Gruppen ist nicht zielführend, da die Zahl der Erreichten entweder sehr niedrig oder, wie im Falle der Einzelpersonen, nicht nachvollziehbar ist. *Abbildung 9* gibt einen Überblick über die Anzahl der Rückläufer in den einzelnen Gruppen.

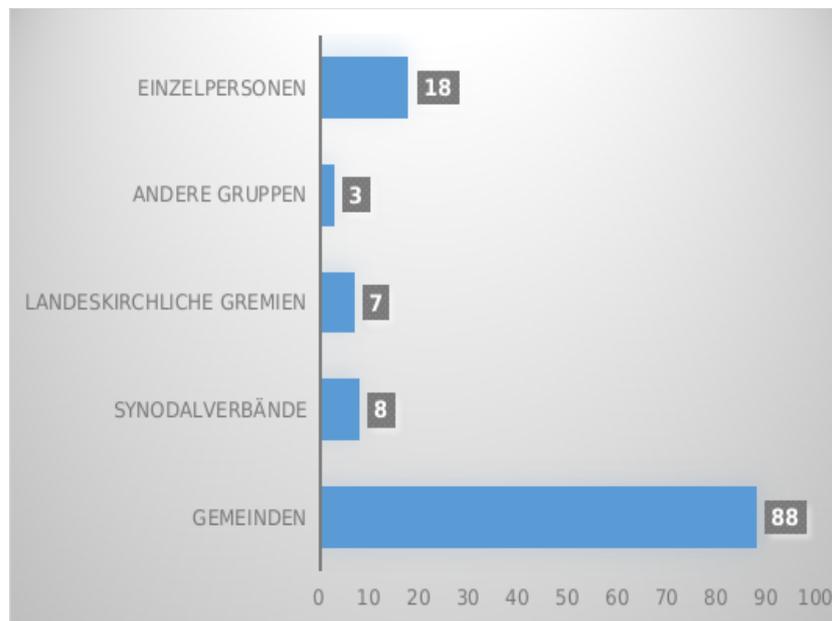


Abbildung 9: Verteilung der Rückläufer auf die erreichten Gruppen
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

In der Auswertung wurden die Rückläufer von 88 Gemeinden, 8 Synodalverbänden, 7 Landeskirchlichen Gremien, 3 Anderen Gruppen und 18 Einzelpersonen berücksichtigt. Es wurden alle 124 Rückmeldungen nach der gleichen Methodik ausgewertet. Dies wird im Folgenden näher erläutert werden.

Nachfolgend wird über die Methodik, Aufbau, Vorgang und Schwierigkeit der Auswertung gesprochen werden. Die Auswertung erfolgte zunächst getrennt voneinander, sodass jede einzelne Gruppe seine eigene Auswertung erhielt. Diese Einzelauswertungen wurden im Nachhinein in eine Gesamtauswertung überführt. Es handelt sich bei den Rückläufern um Freitexte. Das Impulspapier hat versucht eine maximale Seitenzahl von

²⁰⁶ Vgl. Stadt Erlangen 2010.

drei Seiten sowie auch einen inhaltlichen Rahmen vorzugeben, daran wurde sich allerdings häufig nicht gehalten. Dieser Umstand sorgt, mit anderen Faktoren²⁰⁷, dafür, dass die Rückläufer sehr individuell ausfallen und damit, von Rückläufer zu Rückläufer, stark in Qualität und Quantität divergieren. Die Potenziale, die aus der Verschiedenartigkeit erwachsen, sollten optimal genutzt werden. Die Analyse der einzelnen Rückläufer erfolgte auch deshalb unter der Prämisse, so viele Impulse wie möglich aufnehmen zu wollen. Der Umfang der Auswertung sorgt dafür, dass ein Rückläufer Impulse aus verschiedenen Bereichen, mit unterschiedlicher Ausprägung, enthalten kann. Diese Qualität erhöht sowohl die Aussagekraft der Auswertung, da jeder Impuls mit einfließt, als auch den Grad der Partizipation des Einzelnen.

Sowohl die Einzel- als auch die Gesamtauswertung folgten dabei dem gleichen Schema. Dies entstand nach Auswertung eines Pretests von zwanzig Rückläufern unterschiedlicher Gruppen. Es sei darauf hingewiesen, dass an diesem Schema während des Auswertungsprozesses mehrmals kleine Anpassungen vorgenommen wurden²⁰⁸, die sich aber keineswegs manipulativ auf das Gesamtergebnis auswirken. Zunächst wurden Themengebiete herausgearbeitet. Das Ziel dieser Themengebiete ist es vorzukategorisieren, während einzelne Aspekte der Rückläufer bestimmten Subthemen zugeordnet werden können, um diese endgültig zu kategorisieren. Es bestehen vier Themengebiete mit jeweiligen Subthemen, die in *Tabelle 14* in finaler Form abgebildet sind.

²⁰⁷ Wie z. B. unterschiedliche Autoren/ -gruppen mit verschiedenen Schreibstilen auf ungleichen Posten, verschieden starker Einfluss von anderen Personen und Gremien und unähnlicher zeitlicher Aufwand.

²⁰⁸ Z. B. in Form von Terminanpassungen.

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

Themengebiet	Subthema
<i>Thema theologischer Art</i>	Religiöses Selbstverständnis und Rolle der Kirche, der Schriften und des Glaubens
	Konfessionelle Profilierung
<i>Thema struktureller und/ oder organisationstechnischer Art</i>	Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation
	Schulung, Fort- und Ausbildung
	Mitgliederzahlen, Neugewinnung, Bedeutungsverlust und Demografie
	Personal, - aufwand und Rekrutierung
	Ehrenamt und Freiwillige
	Verwaltung und Administration
	Organisationskultur
	Kommunikation und Transparenz
	Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme
	Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie
	Beratung und Hilfestellungen
	Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich
	Infrastruktur und Ausstattung
<i>Thema des Angebots und der Angebotsausgestaltung</i>	Qualität, Quantität, zeitlicher Rahmen und Ort
	Abläufe und Form
	Angebotsportfolio
	Kinder- und Jugendarbeit
<i>Thema der Attraktivität und Außendarstellung</i>	Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit
	Leitbild, Außenwirkung und Adressaten

Tabelle 14: Aufgaben der Kirche, in der gegenwärtigen Gesellschaft, bezogen auf die Kommunikation
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Jeder Impuls der in einem Rückläufer zu finden war, wurde in eines der Themengebiete und dem entsprechenden Subthema eingeordnet. Der Inhalt des geschriebenen wurde dabei prägnant als Kommentar umrissen. Das Subthema erhält dabei für jedes Vorkommen einen Zählpunkt, mit aufgeführtem Impulsgeber sowie der Anspruchsgruppe für die Rückverfolgung, um Rückschlüsse auf die Häufigkeit der Themennennungen ziehen zu können. Um die unterschiedliche Quantität und Qualität der Texte auszugleichen, konnte jeder Rückläufer nur einen Zählpunkt pro Subthema erhalten. Tritt der Fall

ein, dass ein Text mehrere Impulse zu einem Subthema enthält wird jeder weitere nicht gezählt, aber als Kommentar aufgenommen, um den Inhalt dennoch miteinbeziehen zu können.

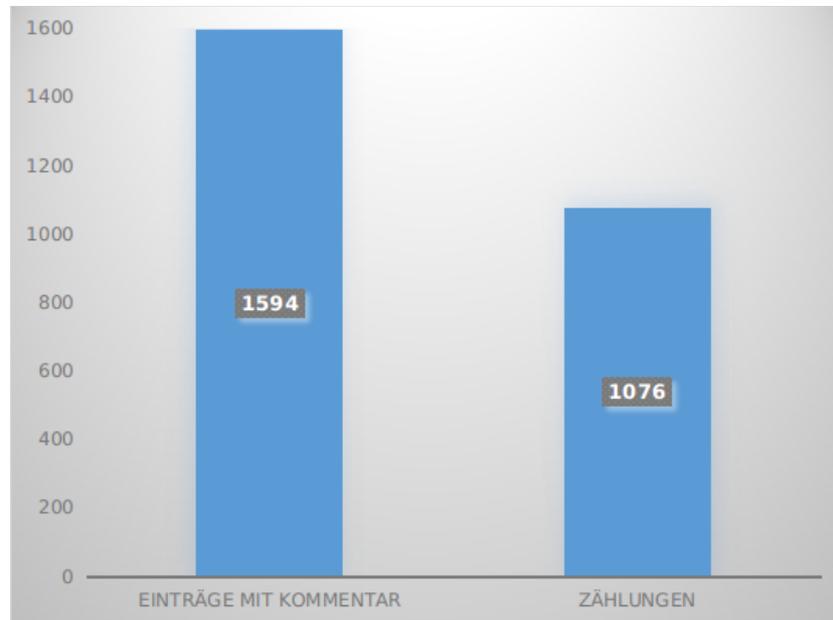


Abbildung 10: Übersicht über Einträge und Zählungen in der Auswertung
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Die vorliegende Auswertung enthält in ihrer Gänze 1594 Einträge mit dazugehörigen Kommentaren, die in *Abbildung 10* veranschaulicht sind. Dazu gehört jeweils die Zuordnung zum Impulsgeber sowie ein Emotionszustand (s. u.). Von diesen Einträgen sind 1076 aufgrund ihrer Einzigartigkeit, was die Zugehörigkeit zu einem Themengebiet bzw. Subthema und dem Impulsgeber angeht, gezählt worden (hier genannt *Zählungen*) und teilen sich auf die in *Tabelle 14* abgebildeten Subthemen auf. Betrachtet wird die Häufigkeit der Nennungen in den Zählungen der Subthemen. Auffällig ist die gleichmäßige Verteilung der Impulse auf die einzelnen Subthemen. Dies spricht für eine funktionierende Themenauswahl. Auffällig ist weiterhin, dass, obwohl die Verteilung gleichmäßig ist, die ersten beiden Subthemen einen großen Vorsprung gegenüber den anderen Themen innehaben, was die Anzahl der Zählungen betrifft. Dies lässt den Rückschluss zu, dass sowohl *Personal-, -aufwand und Rekrutierung* als auch *Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation* Themengebiete sind, denen besondere Aufmerksamkeit zuteil wurde und damit auch im weiteren Verlauf zuteilwerden sollte. Durch den hohen Gemeindeanteil an den Rückläufern, kombiniert mit der hohen Betei-

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

ligungsquote, könnten dies zwei Themen sein, welche die Anspruchsgruppen, insbesondere die Gemeinden, als besonders wichtig empfinden. Diese Themen sind, auf das Veränderungsmanagement bezogen, der fragile Schlüssel zu wohlwollenden und erfolgreichen Veränderungen.

Subthema	Anzahl der Zählungen
Personal, - aufwand und Rekrutierung	84
Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation	78
Ehrenamt und Freiwillige	66
Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie	64
Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich	60
Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme	57
Kinder- und Jugendarbeit	56
Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit	54
Leitbild, Außenwirkung und Adressaten	54
Beratung und Hilfestellungen	54
Abläufe und Form	52
Konfessionelle Profilierung	49
Infrastruktur und Ausstattung	48
Schulung, Fort- und Ausbildung	46
Organisationskultur	44
Angebotsportfolio	39
Mitgliederzahlen, Neugewinnung, Bedeutungsverlust und Demografie	39
Kommunikation und Transparenz	37
Verwaltung und Administration	32
Religiöses Selbstverständnis und Rolle der Kirche, der Schriften und des Glaubens	32
Qualität, Quantität, zeitlicher Rahmen und Ort	31

Tabelle 15: Subthemen mit Anzahl der Zählungen

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Die Subthemen sind ebenfalls als veränderungsbehaftete Aktionsfelder zu betrachten. Es kann so ein Rückschluss darauf geschlossen werden, welche Subthemen den Anspruchsgruppen, besonders den Gemeinden aufgrund der hohen Beteiligungsquote, vornehmlich wichtig sind und in Zukunft veränderungsbedürftig sein könnten bzw. ein hohes Potenzial beinhalten. Auffällig ist, dass sich die im Impulspapier hervorgehobenen

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

Aktionsfelder der Kirche (siehe Punkt 4.1) nur teilweise mit den hier gewonnenen Ergebnissen decken. *Tabelle 16* stellt eine Verbindung zu den Aktionsfeldern des Impulspapiers her und stellt diese den Aktionsfeldern der Auswertung gegenüber.

Aktionsfelder der Auswertung	Aktionsfelder dem Impulspapier	Deckungsgleichheit der Themen
Personal, -aufwand und Rekrutierung (84)	<i>Pfarramt</i>	Beachtliche Deckungsgleichheit
Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation (78)	<i>Ökumene</i>	
	<i>Synodalverbände und Gemeinden</i>	
Ehrenamt und Freiwillige (66)	<i>Ehrenamt</i>	
	<i>Beteiligungskirche</i>	
Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie (64)	<i>Infrastruktur</i>	Eingeschränkte Deckungsgleichheit
Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich (60)	<i>Pfarramt</i>	
Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme (57)	<i>Infrastruktur</i>	
Kinder- und Jugendarbeit (56)	<i>Gemeindeangebot</i>	
Leitbild, Außenwirkung und Adressaten (54)	<i>Diakonie</i>	
Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit (54)	<i>Glaube und christliches Grundwissen</i>	Keine oder sehr geringe Deckungsgleichheit
Beratung und Hilfestellungen (54)		
	<i>Musik</i>	

Tabelle 16: Gegenüberstellung der Aktionsfelder mit dargestellter Deckungsgleichheit der Themen
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer u. Punkt 4.1

Hier gegenübergestellt sind die zehn Aktionsfelder des aktuellen Impulspapiers und die zehn Subthemen mit den meisten Zählungen. Die Zahl zehn auf beiden Seiten wurde dabei aufgrund der Anzahl der Aktionsfelder des Impulspapiers und der Halbierung der Subthemen gewählt, um einen Einblick zu erhalten, in welchen Punkten sich die veränderungsbezogenen Themengebiete des *Moderamens der Gesamtsynode* der Kirche, mit den Themengebieten der Anspruchsgruppen deckt. Besonders positiv hervorzuheben ist, dass in den Aktionsfeldern mit der großen Deckungsgleichheit vor allem die Aktionsfelder vertreten sind, die ebenfalls am höchsten bei den Zählungen angesiedelt sind. Dies unterstützt zum einen die These, dass die verwendeten Subthemen korrekt definiert sind und zum anderen kann attestiert werden, dass die Kirche den Partizipations- und Veränderungsprozess adressatengerecht angeschoben hat. Weiterhin sind auch die meisten anderen Themengebiete zumindest eingeschränkt deckungsgleich. Nicht deckungs-

gleich oder sehr gering und damit ohne verknüpfbare Punkte sind die Themen *Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit* und *Beratung und Hilfestellungen* bzw. auf Seiten der Aktionsfelder des Impulspapiers *Glaube und christliches Grundwissen*. *Glaube und christliches Grundwissen* findet sich auch im Themenfeld *Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit* wider, allerdings mit sehr eingeschränkten Schnittpunkten, da in diesem Fall verschiedene Sichtweisen verwendet wurden. Während sich also das Aktionsfeld *Glaube und christliches Grundwissen* mit seinen Thematiken besonders im Subthema *Religiöses Selbstverständnis und Rolle der Kirche, der Schriften und des Glaubens*, mit im Vergleich sehr wenigen Zählungen, wiederfindet, ist die *Musik* eher ein Thema des Subthemas *Abläufe und Form*, welches im Mittelfeld der Zählungen angesiedelt ist, taucht allerdings auch mehrmals in anderen Aktionsfeldern der Auswertung auf.

Es wurde festgestellt, dass die Aktionsfelder der Auswertung und des Impulspapiers in großen Teilen Schnittstellen und Deckungsgleichheit besitzen. Diese Schlussfolgerung verschafft dieser Arbeit einen eingrenzenden Rahmen und unterstreicht die Legitimation, die ersten acht Subthemen mit den meisten Zählungen vorrangig zu betrachten. Diese decken sich sowohl mit den Erwartungen der Anspruchsgruppen, als auch mit den Vorstellungen des Moderamens. Dies stellt weiterhin sicher, dass möglichst viele unterschiedliche Impulse, Kritiken und Sichtweisen bearbeitet und miteinbezogen werden können. Die nachfolgende genauere Betrachtung wird ebenfalls ihre Aufmerksamkeit auf weitere Punkte legen, die starke Verbindungen zueinander aufweisen, wie z. B. das Thema *Personal, -aufwand und Rekrutierung* mit dem Thema *Schulung, Fort- und Ausbildung* starke Berührungspunkte aufweist. Die Themen *Medienpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit* sowie *Beratung und Hilfestellung* werden aufgrund der fehlenden Deckungsgleichheit nicht dezidiert betrachtet. Diese Themen werden aber dennoch angeschnitten werden. Vordergründig werden (unter Punkt 4.3) untersucht werden:

1. Personal, -aufwand und Rekrutierung,
2. Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation,
3. Ehrenamt und Freiwillige,
4. Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie,
5. Finanzierung, Entlohnung. Haushalt und Ausgleich,

6. Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme,
7. Kinder- und Jugendarbeit,
8. Leitbild, Außenwirkung und Adressaten.

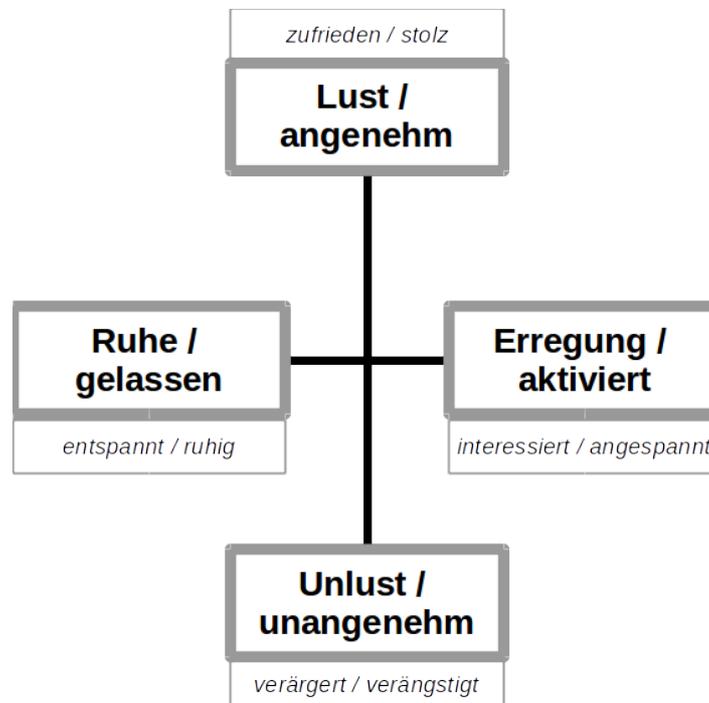


Abbildung 11: Modell zur Erfassung der Emotionsstruktur
Quelle: Eigene Darstellung

Neben der inhaltlichen Auswertung wurden ebenfalls Rückschlüsse auf den Emotionszustand²⁰⁹ gezogen. Dabei erhielt jeder Impuls auch einen dementsprechenden Eintrag. Dies wurde vor dem Hintergrund durchgeführt, dass die Stimmung in der Organisation maßgeblich an dem Erfolg bzw. Misserfolg von Veränderungsprozessen beteiligt ist (siehe Punkt 3.1 u. 3.2). Um den Zustand abzubilden, wurde jeder Nennung ein Emotionszustand zugeordnet. Aufgrund der recht eindimensionalen Betrachtungsweise, auf Basis von rein schriftlichen Ausführungen, erhebt diese Arbeit keinen Anspruch auf die Korrektheit jedes einzelnen Zustands. Vielmehr sollen die Emotionszustände in ihrer Gesamtheit einen Trend abbilden, wie es mit der Stimmung allgemein und im speziellen, in Bezug auf die derzeitigen Veränderungsprozesse, gestellt ist. Aufgrund der vielfältigen Differenzierungsmöglichkeiten anderer Modelle, aus dem Bereich der *Basise-*

²⁰⁹ Im Zuge dieser Arbeit werden Emotionen folgendermaßen definiert: „Emotionen sind intensiv, kurzlebig und haben meistens einen konkreten Anlass. Sie sind durch ihren kognitiven Inhalt näher bestimmbar und sind zudem an physiologische Erregung gebunden, deren Deutung in dem erlebenden Individuum von der Deutung der jeweiligen Situation [...] abhängt (Spering 2001: S. 18).

motionsmodelle und der *Klassifikationsmodelle*, wurde ein Modell aus dem Bereich der *Dimensionalen Modelle* gewählt. Diese beschränken sich auf wenige Emotionsdimensionen, denen alle anderen Emotionen zu Grunde liegen.²¹⁰ Aufgrund der Kritik an drei- oder sogar vierdimensionalen Modellen, wurde für diese Arbeit ein zweidimensionales verwendet. Diese lassen sich faktorenanalytisch besser replizieren.²¹¹ Gewählt wurde das Modell von *Wundt*, welches zwischen den drei Dimensionen Lust/Unlust, Erregung/Beruhigung und Spannung/Lösung unterscheidet.²¹² Das adaptierte Modell welches in dieser Arbeit verwendet wird, stützt sich vor allem auf die beiden vorderen bipolaren Dimensionen und lässt den Bereich Spannung/ Lösung nur am Rande miteinfließen. Einen Überblick über das verwendete Modell, mit Beispielen für dazugehörige Adjektive, gibt *Abbildung 11*.

4.3 Erkenntnisse aus der Auswertung und Handlungsempfehlungen

Die hier dargestellten Erkenntnisse entstammen alleinig aus den Impulsen der Rückläufer und werden zusammengefasst wiedergespiegelt. Aspekte die nicht aus den Rückläufern stammen, sind zusätzlich zu ihrer Literaturkennzeichnung mit einer weiteren Fußnote versehen. Diese Aspekte greifen Themen auf, die in der Auswertung nur teilweise, unzureichend oder gar nicht vorgekommen sind, aber einen großen Teil zum Verständnis oder der Entwicklung beitragen könnten. Da die Auswertung als Anhang an diese Arbeit unverhältnismäßig umfangreich ausfallen würde, kann diese auf dem Speichermedium eingesehen werden, das dieser Arbeit beiliegt. Durch die 1594 individuellen Einträge wird eine umfangreiche Sammlung aller zur Verfügung stehenden Impulse, zu den unterschiedlichen Themen und Subthemen garantiert. Bei einem anderen Ansatz als dem hier gewählten, umfangreichen Ablauf vom Feinen ins Grobe, wäre der subjektive Anteil, aufgrund einer vorsortierenden Einschätzung, Auslese und der geringen Impulsanzahl hoch und könnte so für starke Verzerrungen und einer häufigen Missachtung von vorhandenen Impulsen sorgen. Dies ist vor allem der Offenheit des Freitextes geschuldet, die eine Sortierung nach einzelnen Aspekten massiv erschwert. Eine weitere Hierarchisierung der nachfolgend aufgeführten Aspekte der Zusammenfassungen, ist aufgrund der vorliegenden Datenlage nicht vorgesehen, da eine wissenschaftliche Herangehens-

²¹⁰ Vgl. Franke 2014: S. 6.

²¹¹ Vgl. Spering 2001: S. 20.

²¹² Vgl. Franke 2014: S. 6.

weise nichtmehr sichergestellt sein würde. Es obliegt der Kirche, die für sie geeignetsten Maßnahmen abzuleiten oder weitere Schritte zu unternehmen, die Datenlage anderweitig zu präzisieren.

Emotionen entfalten gerade in Veränderungsprozessen ihre volle Kraft und sind daher unbedingt zu berücksichtigen. Deshalb erfolgte im Zuge dieser Arbeit eine besondere Berücksichtigung dieser, in Form einer Emotionszustandsauswertung (s. o.), die nachfolgend thematisiert wird. Vor allem die Einteilung in positiv und negativ ist ein Denkmuster, das zum Menschen dazugehört. Positive Emotionen sind hilfreich bei Lern- und Veränderungsprozessen und sind deshalb in diesem Fall von unschätzbarem Wert. Sie erhöhen die Aufmerksamkeit und setzen Motivationspotenziale frei, während negative Emotionen blockieren können. Deshalb ist eine positive Grundhaltung der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungsprozessen.²¹³ Allen themenbezogenen Erkenntnissen soll deshalb eine vorsichtige Analyse des Emotionszustands vorweggehen, dessen Methodik am Ende von Punkt 4.2 beschrieben wurde. Jedem der 1594 Einträge mit Kommentar wurde ein Emotionszustand zugeordnet, bei dem sich, bei der Masse der Antworten, ein Eindruck gewinnen lässt, wie die Anspruchsgruppen in der Gesamtheit oder zu einem bestimmten Thema bzw. Subthema, auf Veränderungsprozesse emotional reagieren. Ohne die Masse dieser Einträge wäre eine adäquate Betrachtung nicht möglich gewesen, da eine Einschätzung des emotionalen Zustandes anhand rein schriftlicher Aspekte, ohne eine Betrachtung anderer Faktoren wie z. B. Mimik und Gestik, durchaus fehlerbehaftet sein kann. Diese Erkenntnisse lassen sich nutzen, um die weitere strategische Ausgestaltung dementsprechend anzupassen. Die Anpassungen sollten dabei vorrangig die Art der Kommunikation, die Dringlichkeit sowie Qualität und Quantität der Veränderungen betreffen. Die Gesamtheit der Einträge mit Kommentar ergibt das in *Abbildung 12* aufgezeigte Bild.

Auffällig bei dieser Gesamtbetrachtung ist vorrangig das starke Gefälle zwischen den beiden Emotionszuständen mit hoher bzw. geringer Häufigkeit. Während der Zustand *Erregung / aktiviert* (665 Einträge) und *Lust / angenehm* (534 Einträge) 76 % der Masse ausmachen (mit 42 % bzw. 34 %), gehören *Ruhe / gelassen* (225 Einträge) mit 13 % und *Unlust / unangenehm* (180 Einträge) mit 11 %, mit den gemeinsamen restli-

²¹³ Vgl. Berger/ Chaluoski/ Hartmann 2013: S. 109.

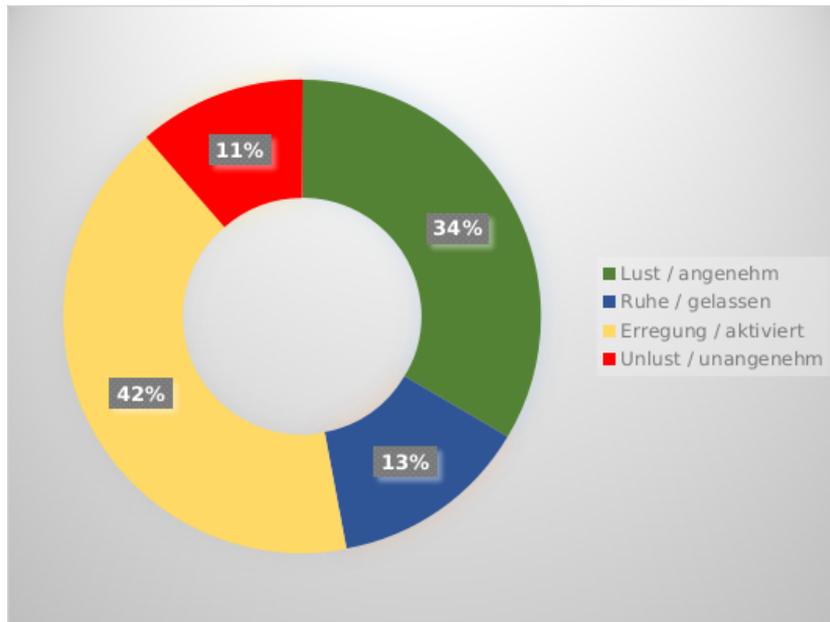


Abbildung 12: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der 1594 Einträge mit Kommentar

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

chen 24 %, zu den Zuständen mit einer eher geringeren Ausprägung. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass knapp dreiviertel der Impulsgeber dem Veränderungs- bzw. Impulsprozess entweder wohlwollend gegenüberstehen oder von dem Impulspapier zur kritischen Auseinandersetzung aktiviert wurden. Diese Aktivierung kann, vorausgesetzt sie bekommt eine geeignete Rückkopplung, Veränderungs- und Motivationspotenziale freisetzen und könnte gerade im Bezug auf die Gemeinden zur Veränderung vor Ort beitragen. Dabei ist *Lust / angenehm* verbunden mit einer freudigen Erwartung und genereller Zuversicht. Dies bedeutet außerdem, dass keine generelle Abneigung gegen Veränderung vorhanden ist. Deshalb ist dieser Punkt sehr nahe gekoppelt mit der erwähnten positiven Grundstimmung, die als zumindest teilweise gegeben gesehen werden kann. Der Grundstein für Veränderungen ist gegeben sobald ein hoher Wert vorliegt. Der recht geringe Wert im Punkt *Ruhe / gelassen* lässt darauf schließen, dass im Umkehrschluss Ungeduld herrscht und dem Impulsprozess allgemein recht zügig erste Veränderungen und Maßnahmen folgen sollten. Dabei sind die Einträge, bzw. die damit in Verbindung stehende Anspruchsgruppe, die mit dem Emotionszustand *Unlust / unangenehm* verbunden sind als keineswegs vernachlässigbar zu betrachten. Vielmehr enthalten diese, obgleich ihrer geringen Zahl, besonders kritische Impulse, die hohe Kraft innehaben können, sobald sie beispielsweise von einer Person oder Organisationseinheit etc. mit Mei-

nungsführerschaft (siehe Punkt 3.1 und 3.2) vertreten werden. Der Zustand *Unlust / unangenehm* ist deshalb auch stark verzahnt mit den, in Punkt 3.2 angesprochenen, Widerständen. Die gezeigten Methoden zum Abbau der Widerstände sind auf Themengebiete anzuwenden, in denen diese erwartbar sind. Werden die Prozentzahlen nur für die größte Anspruchsgruppe, die Gemeinden erhoben, zeigt sich, auch aufgrund der hohen Anzahl an Rückläufern, dass die Verteilung recht ähnlich ausfällt. Der Emotionszustand *Lust / angenehm* verliert hier einen Prozentpunkt, während *Unlust / unangenehm* einen dazugewinnt. Ein Erklärungsversuch könnte sein, dass das Wohlergehen der Gemeinden direkt verzahnt ist mit dem Wohlergehen der Gesamtkirche. Von daher ist eine hohe emotionale Verbundenheit gegeben, die auch mit einer größeren Ablehnungsneigung einhergeht. *Erregung / aktiviert* impliziert bereits eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema und Diskussions-, Umgestaltungs- oder Entscheidungsbedarf. Ein hoher Wert in diesem Bereich ist ein Indikator dafür, dass, sofern ein Impuls gegeben wurde, dieser aufgenommen und verarbeitet wurde. Dies ist bereits ein erster Schritt im Veränderungsprozess. Weiterhin kann ein hoher Wert in diesem Punkt ein Anzeichen dafür sein, dass Veränderungen dazu fähig sind besonders kontroverse Meinungen auszulösen, die in positive und negative Emotionen umschlagen können. Dieser Punkt könnte auch als eine Art Schwebestadium bezeichnet werden, bei dem die kritische Auseinandersetzung stattgefunden hat, sich allerdings eine festgelegte Meinungsbildung noch nicht durchgesetzt.

Im Verlauf wird vor jedem dargestellten Aktionsfeld ebenfalls eine zusammenfassende Darstellung der Emotionszustände in den einzelnen Aktionsfeldern zu finden sein, um abschätzen zu können, wie die Anspruchsgruppen auf die einzelnen Themen reagieren und so eine aktionsfeldindividuelle strategische Ausrichtung zu ermöglichen.

4.3.1 Personal, -aufwand und Rekrutierung

Die Identität einer partizipationsorientierten Kirche begründet sich in hohem Maße aus den Erwartungen seiner Mitglieder. Die Mitarbeiter müssen sich mit der Organisation identifizieren.²¹⁴ Die pfarramtlichen Tätigkeiten sind der Kern im Gesamtzusammenhang, der all das zusammenfasst, was kirchliche Arbeit ausmacht. Es gibt Verbesse-

²¹⁴ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 193

rungsbedarf bei Personalführung und -entwicklung. Ein Indikator hierfür ist, dass Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter immer häufiger überlastet sind. Vermehrte Burn-Out Diagnosen²¹⁵ sind u. a. ein Zeichen dafür, dass die Anforderungen nicht ausgeglichen sind durch Kraft und Begleitung. Diese Überlastung steht in starker Verbindung mit dem innerkirchlichen Systemen. Arbeitsüberlastung in Folge des Generalismus und der Komplexität, der fehlenden Aus- und Weiterbildung, der offenen Arbeitszeiten²¹⁶ und mangelnden Wertschätzung. Das anspruchsvolle Leitungssystem der presbyterial-synodalen Ordnung, mit ihren langsamen und kräftezehrenden Entscheidungsprozessen (siehe Punkt 2.2), könnte ebenfalls ein Faktor sein, der dies begünstigt.²¹⁷ Demografische Entwicklung und Personalmangel²¹⁸ machen ein Personalentwicklungskonzept, welches modernen Standards gerecht wird, zur Notwendigkeit. Es ist dabei stark abhängig vom Selbstverständnis der Organisation, der Personalentwicklungspolitik und den finanziellen Mitteln. Dieses Thema umfasst sehr viele Aspekte und ist in der Literatur deshalb nicht eindeutig definiert. Wichtig dabei ist, klare Zielgruppen festzulegen und darauf zu achten, dass die Maßnahmen dem Entwicklungsbedürfnis gerecht werden. Die dargestellten Lernmaßnahmen der *Lernenden Organisation* (siehe Punkt 3.2), die größtenteils zufällig stattfinden, machen Personalentwicklung keineswegs obsolet, sondern komplettieren diese. Es geht um koordinierte Maßnahmen der Entwicklung und Qualifizierung und die damit verbundenen Instrumente sind mehr als vielfältig. Ein Einzelgespräch fällt ebenso in diesen Bereich wie eine hochkomplexe Schulung. Sehr unterschiedlich sind auch die Ziele die erreicht werden sollen. Diese reichen von einer Erhöhung der Motivation, über Qualifikation bis zu individuellen Ansprüchen. Diese müssen allerdings an die Organisationsziele gekoppelt sein, um einen Nutzen zu erzielen. Natürlich sind diese ebenso auf die Ziele der Mitarbeiter abzustimmen. Sie beginnen schon vor dem Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen und sollten ihn, im Idealfall, durch seine gesamte Laufbahn begleiten.^{219 220} Dies bedeutet für die Kirche, dass das Personal über den gesamten Zeitraum des Verbleibs des Mitarbeiters in der Institution gefördert werden muss. Es sei darauf hingewiesen, dass die Kirche einen gabenorientier-

²¹⁵ Vgl. Evangelische Kirche in Hessen und Nassau 2013a.

²¹⁶ Vgl. Evangelische Kirche in Hessen und Nassau 2013b.

²¹⁷ Vgl. Werner 2012: S. 6.

²¹⁸ Vgl. Zeit 2017.

²¹⁹ Vgl. Klötzl 1996: S. 3ff.

²²⁰ Für ein tiefgreifendes Handbuch zu diesem Thema siehe Klötzl 1996.

ten Ansatz bei ihrer Mitarbeiterführung gebraucht. Dieser besagt, dass jeder Mensch mit bestimmten Gaben auf die Welt gekommen ist, die es zu nutzen gilt.²²¹ Bei dieser Form ist es unerlässlich die Gaben, die die Mitarbeiter innehaben, auch zu erheben und zu verarbeiten, um dann spezifisch Lernbereiche ausfindig machen zu können, die dann mit gezielter Personalentwicklung gesteuert werden. Da wie bereits konstatiert momentan Spannungen in der Identifikation mit der Institution gegeben sind, könnten Personalentwicklungsmaßnahmen die Bereitschaft zur Mitarbeit gezielt fördern. Die presbyterial-synodale Ordnung sollte dabei keineswegs untergraben werden, sondern Bedarfe und Gaben in z. B. Gesprächen abgefragt. Im Bezug auf die Personalentwicklung ist weiterhin herauszustellen, dass im Zuge der *Lernenden Organisation* und des Veränderungsmanagements eine offene Denkkultur der Schlüssel zum Erfolg ist. Diese zeigt sich in einer Offenheit gegenüber der Kritik an Routinen, mit vordergründiger Rationalität. Dabei sind Bereitschaft und Kompetenz sowohl Wirkung als auch Erfordernis erfolgreicher Personalentwicklung.²²²

In Punkt 3.2 wurde bereits angedeutet, dass effektive Kirchenentwicklung Stellen benötigt, die eventuell mit der presbyterial-synodalen Ordnung divergieren würden. Als Antwort hierauf kann *Kunz/ Schlag* genannt werden. Die Autoren sprechen sich dafür aus, die Professionalität durch zertifizierte landeskirchliche Organisationsberatungsexperten sicherzustellen. Diese Berater könnten für Entwicklungsprojekte zwischen den Landeskirchen ausgeliehen werden. Außerdem wäre eine eigene nationale Entwicklungsstelle denkbar sowie die stärkere Einbindung vorhandener Bildungsinstitute.²²³

Die Einführung von Arbeitsbeschreibungen könnte, auch im Zuge des Kontraktmanagements (siehe Punkt 3.2), Verantwortlichkeiten festlegen sowie Gaben offenlegen und so Abläufe effizienter gestalten. Weiterhin sind Mitarbeitergespräche mit Zielgesprächen und Honorierung durch Kirchenvorsteher sinnvoll. Als Mindestmaß sind dabei vor allem folgende Punkte aufzunehmen und detailliert zu beschreiben:

- Aufgabenbereiche,
- Verantwortungsgrad,

²²¹ Vgl. Plasger 2012: S. 153.

²²² Vgl. Brinkmann 2005: S. 40.

²²³ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 177.

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

- Kompetenz (-ausstattung),
- Zeitlicher Rahmen,
- Dauer der Tätigkeit,
- Beschaffenheit der Anerkennung und Evaluation.^{224 225}

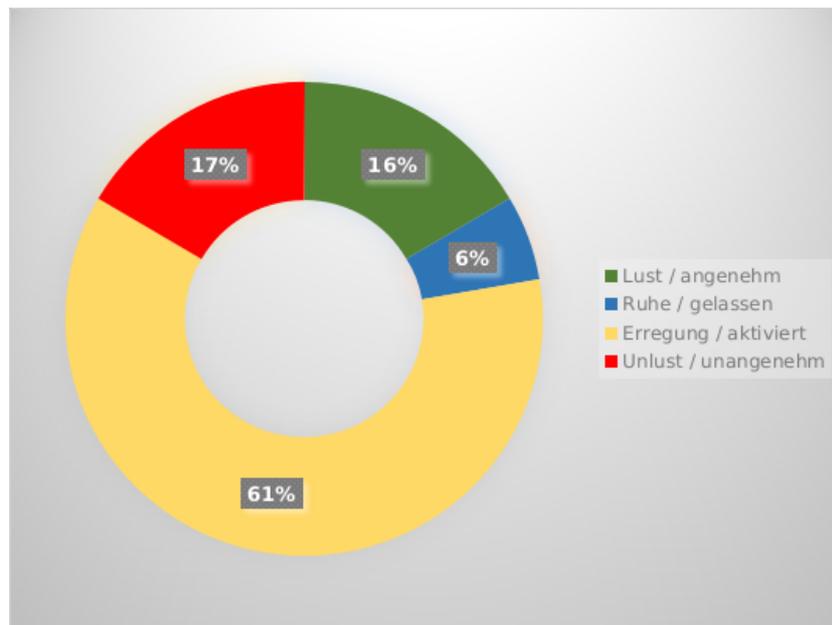


Abbildung 13: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Personal, -aufwand und Rekrutierung

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Abbildung 13 zeigt den Emotionszustand im Bezug auf das Subthema *Personal, -aufwand und Rekrutierung*. Die beiden Gegensätze *Lust / angenehm* und *Unlust / unangenehm* sind in diesem Fall beinahe gleich verteilt, was für stark gegensätzliche Positionen spricht. Der geringe Wert von *Ruhe / gelassen* legt weiterhin akuten Handlungsbedarf nahe, ebenso wie der sehr hohe Wert *Erregung / aktiviert*. Letzterer zeigt sowohl den Partizipationswillen, als auch Potenziale um einen Veränderungsprozess in diesem Themengebiet umzusetzen. Eine kritische Auseinandersetzung hat stattgefunden und kann hierbei Motivation und Innovation fördern, sofern die folgenden Veränderungen positiv aufgenommen werden. Die Werte sprechen dafür, dass dieses Thema *einen Nerv trifft* und sich somit zum Streitthema avanciert. Es wird nahegelegt bei diesem Thema mit bedacht zu kommunizieren und zu handeln, da die Gefahr aufgrund der Unsicherheit

²²⁴ Vgl. Mander 1997: S. 24.

²²⁵ Die Absätze bis zu diesem Punkt entstammen der Literatur und gelten als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

besteht, dass die Emotionen in diesem Fall zu einer negativen Reaktion umschlagen. Es ist besonders darauf zu achten, die positiven Aspekte der Veränderungen in den Vordergrund zu stellen, kompromissbereit zu sein und für Veränderungen die negativ aufgefasst werden könnten ebenfalls ausgleichend für andere Veränderungen zu sorgen, die wahrscheinlich besonders positiv aufgenommen werden.

Die Rückmeldung war mit 84 individuellen Zählungen zahlreich. Hinzu kommen die Einträge mit Kommentar, womit 121 Einträge betrachtet werden. Die Handlungsempfehlung legt viele Punkte nahe:

Weiterentwicklung und eine Ausrichtung an theologischen Aspekten gelingt nur mit ausreichend Personal. Es wird daher dafür plädiert den Personalabbau zu stoppen, zu begrenzen oder anderweitige alternative Lösungen zu finden. Personalkürzungen sorgen für theologische Einschnitte, Motivationsdämpfer und Resignation. Pfarrer sind Repräsentanten und Vertrauensperson. Engpässe bei diesem Personalzweig begünstigen die Abwanderung. Besonders kleinere Gemeinden sind davon betroffen. Kirchensteuerungsabhängige Pfarrstellen oder gezielt fortgebildete hauptamtliche Ältestenprediger könnten kurzfristig den Personalabbau auffangen, vor allem im ländlichen Raum. Ein Aspekt der Personalsituation ist die Pfarrstellenbesetzung, die an einen Schlüssel gekoppelt ist, welcher wiederum die Mitgliederanzahl der Gemeinden als Kriterium für die Pfarrstellenbesetzung heranzieht. Nach Meinung einer Vielzahl sollte die Gemeindemitgliederzahl nicht als alleiniges Kriterium dienen. Vielmehr sollten weiterhin andere oder weitere Aspekte die Entscheidung beeinflussen. Grundsätzlich ist der wirtschaftliche Erfolg der Gemeinde nicht als alleiniges Kriterium für ihr Bestehen zu etablieren. Diasporasituationen sorgen durch ihre längeren Wege und ein doppeltes Angebot für einen erhöhten Arbeitsaufwand. Dieser, die Fläche des Gebiets oder die Einwohnerzahl könnten weitere Kriterien sein. Einzelfallentscheidungen wären wünschenswert, da standardisierte Entscheidungen nicht vollwertig sind.

Der Autor gibt dem Einwand der Einzelfallentscheidung durchaus recht, da mehrere Faktoren berücksichtigt werden können, weist allerdings darauf hin, dass Einzelfallentscheidungen zu Fehlentscheidungen und Neid führen können, was langfristig der Organisationskultur schaden könnte. Weiterhin ist nicht bekannt, welches Gremium derartige Entscheidungen fällen könnte.²²⁶

Um Stellen besetzen zu können braucht es Nachwuchs. Die Förderung des Theologiestudiums durch Nachwuchsförderung und Öffentlichkeitsarbeit könnte einem zukünftigen Engpass entgegenwirken. Weiterhin könnte der Einstieg erleichtert werden. Beispielsweise könnten Pastorenanwärter durch Gemeinden rotieren, um zu lernen und gleichzeitig auszuhelfen. Die Gemeindeattraktivität für Neueinsteiger hängt im besonderen Maße auch vom Standort ab. Fusionierte und Diasporagemeinden sind häufig nicht interessant. Auch ein größerer Aktionsradius vermindert die Attraktivität.

Grundsätzlich scheint die Stimmung eher in Richtung Einstellung statt Abbau zu gehen. Es wird sich erhofft, dass, durch die Einstellung von Jugendreferenten²²⁷, die Kirche langfristig ihre Mitglieder sichern und neue zugewinnen kann. Weiterhin werden Fachkräfte für Musik auf Landeskirchenebene gefordert.

Ebenfalls vermindern hauptamtliche Teilzeitstellen die Attraktivität für junges Personal. Weiterhin würden diese stark die Gremien und Ehrenamtlichen belasten und sogar die Ehegatten der Hauptamtlichen, die häufig unterstützend mitarbeiten und zum Verlust von mehr als 50 % der Arbeitskraft führen könnten. Allerdings werden sie im Kern dennoch gefordert, denn sie sichern langfristig die Präsenz vor Ort und erweitert die Möglichkeiten Pfarrstellen auszuschreiben. Eine alternative Möglichkeit wäre die Schaffung kurzfristig verfügbarer Hauptamtlicher bei Vakanz oder Krankheit.

Um die Attraktivität zu fördern und die Effektivität zu steigern, sind Stellenbeschreibungen anzufertigen. Dies sorgt für einen Zeitzugewinn und ein klares Aufgabenprofil. Diese könnten gemeinsam und im Einklang mit der Gemeinde und dessen Gremien beschlossen werden. Die Arbeitsverteilung, die Arbeitszeiten und die Aufgabenregelung könnte so im Tätigkeitsbereich mit Zeiten festgehalten werden. Außerdem würden diese bei Ausschreibungen klarere Richtlinien bieten, um falschen Erwartungshaltungen ent-

²²⁶ Dieser Absatz ist ein Kommentar des Autors zu diesem Thema.

²²⁷ Z. B. einem pro Synodalverband, finanziert durch die Landeskirche.

gegenzuwirken. Fehlentscheidungen und Umorientierungen sollten generell leichter korrigierbar bzw. realisierbar sein. Möglichkeiten zum Pfarrstellenwechsel von Seiten der Person oder Gemeinde sind zu schaffen. Um die Attraktivität anderweitig zu fördern, könnten außerdem alternative Wohnmodelle geschaffen werden und das Tätigkeitsfeld interessanter gemacht, durch Fortbildungen, Familien- und Freizeitangebote. Außerdem ist Gesundheitsförderung bei Pastoren zu betreiben. Weiterhin wären Wettbewerb- und Leistungselemente geeignet, um Effektivitätslücken zu schließen. Eine zentrale Einsatzsteuerung, inklusive Aufgabenverteilung anhand von Stellenbeschreibung, und Arbeitsgemeinschaften mit Spezialisten statt Generallisten könnten ebenfalls die Effektivität erhöhen. Die Verpflichtung der Funktionspfarrstelleninhaber zur Durchführung der Predigt einmal pro Monat, könnte außerdem Engpässe schließen. Generell sind einige Funktionspfarrstellen zu überdenken. Optionen für andere Formen hauptamtlicher Mitarbeit könnten geschaffen werden, beispielsweise der vermehrte Einsatz von Sozialpädagogen.

Eine unreflektierte Fusionierung bzw. aufgezwungene Zusammenarbeit könnte zu Ressourcenverschwendung und Ineffizienz durch Parallelstrukturen führen. Selbstständige Aufteilung nach Gaben auf die Gemeinden oder gegenseitige Praktika könnte dies abschwächen. Zum Zusammenschluss oder zur Fusionierung gehört ein höherer Verwaltungs-, Zeit- und Vertretungsaufwand und wachsende Eigenverantwortung, die betrachtet und abgefangen werden muss. Drei Gemeinden pro Pfarrstelle sind dabei als Maximum zu sehen und sorgen bereits für eine signifikante Arbeitsverdichtung.

4.3.2 Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation

Bei Betrachtung des Emotionszustands (siehe *Abbildung 14*) zum Thema *Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation* (135 Einträge) ist auffällig, dass hier stark der Anteil *Lust / angenehm* mit 51 %, überwiegt und der Zustand *Unlust / unangenehm* sehr niedrig ausfällt. Dies lässt den Schluss zu, dass dies ein Thema ist, dem die Anspruchsgruppen generell sehr positiv gegenüberstehen und Widerstände nur im vertretbaren Maße vorhanden sind. Es könnte folgernd ein Thema sein, bei dem Widerstände nicht in dem Maße erwartbar sind, wie in anderen Themengebieten, bei denen vorrangig die *Erregung / aktiviert* überwiegt. Dieser Wert ist ansonsten doch recht hoch,

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

deshalb sollte darauf geachtet werden, dass Veränderungen ebenfalls positive Aspekte enthalten. Veränderungen in diesem Sektor könnten also als Erstes, im Zuge eines vorsichtigen Herantastens, folgen, um das Veränderungsverhalten zu evaluieren.

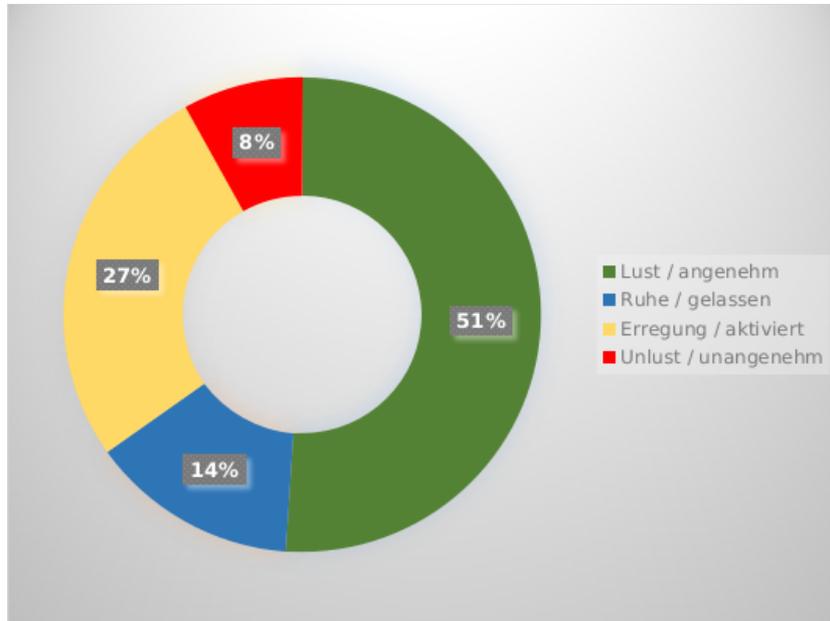


Abbildung 14: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Die Rückmeldungen ergaben 78 individuelle Zählungen und viele zusätzliche Kommentare. Die Gesamtzahl beläuft sich auf 135 betrachtete Einträge. Die zusammenfassende Handlungsempfehlung dieser, legt folgende Punkte offen:

Größtenteils wird die Zusammenarbeit und Kooperation, sowohl innerhalb der Gemeindestrukturen, als auch in puncto Ökumene, als positiv und eine Bereicherung empfunden. Es besteht also eine sehr positive Einstellung zu diesen Themen. Damit diese Themen gewinnbringend vonstattengehen können, braucht es Konzepte, Vernetzung, Beratung und Finanzmittel. Zusammenarbeit und Kooperation bringt hierbei zahlreiche Veränderungen mit sich, die meisten davon positiv. Angebotsstärkung, eine Entlastung für Haupt- und Ehrenamtliche und eine Abschwächung des Nachwuchsmangels sind die Folge. Weiterhin kann Ausfällen durch Krankheit entgegengewirkt oder der Ausgleich von kurzfristiger Vakanz erreicht werden. Zur Förderung der Zusammenarbeit und Kooperation sind Kennenlernen zu arrangieren, beispielsweise in Form von Gastpredigern, pastoralen Partnerschaften mit Sitzungen oder gemeinschaftliche Gemeindebriefe. Förderung kann auch geschehen über übergemeindliche und ökumenische Projektarbeit

z. B. im Bereich Musik und Jugendarbeit. Zusammenarbeit bei der Jugendarbeit sollte überregional organisiert werden. Besonders ökumenische Beziehungen sind dabei in den Fokus zu setzen, auch und vor allem auf übergemeindlicher Ebene, in Form von Impulsen. Sie tragen unter anderem zu einem erwünschten interreligiösen und interkonfessionellen Austausch bei. Konfessionsfragen bei der Zusammenarbeit sind vordergründig auszublenden. Überkonfessionelle Zusammenarbeit ist besonders erwünscht bei Themengottesdiensten und Musik, zur weiteren Profilierung und Angebotsdiversifikation. Speziell bei Lutheranern und Katholiken besteht keinerlei Abneigung, sofern, wie auch bei Gemeindekooperationen und -fusionen, klare Rahmenbedingungen, z. B. die Aufgabenverteilung betreffend, vorgegeben sind. Diese sind notwendig damit gute Zusammenarbeit langfristig erhalten bleibt. Ansonsten bleibt die Unsicherheit eines abrupten Abbruchs. Bei der Zusammenarbeit mit Lutheranern findet eine Gradwanderung zwischen Kooperation und Konkurrenz statt. Dies sollte allerdings mit einem geschärften reformiertem Profil auszugleichen sein. Was fehlt sind auch hierbei klare rechtliche Rahmenbedingungen. Vorrangig muss der Ein- und Ausstieg erleichtert werden und Rahmenbedingungen vorgegeben.

Die Rivalität zwischen der evangelischen und der römisch-katholischen Kirche befindet sich derzeit in einem absoluten Tiefpunkt. Vielmehr befinden sich die beiden Kirchen in starker Rivalität zu den anderen Anbietern am Markt. Auch deshalb könnte sich eine intensivierete Zusammenarbeit als zielführend erweisen.^{228 229}

Gemeindegrenzen verlieren an Bedeutung und dies lässt neue Horizonte erblicken. Das Gemeindeleben vor Ort muss trotz Zusammenarbeit erhalten bleiben können. Das Angebot ist auf Dopplungen zu prüfen, hin zu einem regionalen Angebot, das eventuell rotierend angeboten wird. Gemeinden müssen dabei Partner auf Augenhöhe sein. Transparenz, Kommunikation, Offenheit und Toleranz sind hier Schlüsselaspekte, die auch die Organisationskultur betreffen. Gemeindezusammenarbeit schont Ressourcen und sollte gefördert werden, um zukünftig noch mehr und enger zusammenzuarbeiten. Zusammen mit der Ökumene wird dies als langfristiger Existenzbaustein und Schlüssel zum Fortbestand gesehen. Die Zusammenarbeit bleibt oft ohne Defizite in konfessionel-

²²⁸ Vgl. Famos 2005: S. 18.

²²⁹ Dieser Absatz entstammt der Literatur und gilt als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

ler Profilierung, sondern schärft den Blick auf die eigene Konfession. Auch das europäische Ausland sollte in das Blickfeld genommen werden. Aber auch regionale Ressourcen sind zu nutzen. Die Arbeit mit kirchenfremden Systemen schafft neue Einblicke und Bindungen. Kooperationen und Zusammenarbeit mit Vereinen, Kindergärten, Schulen (Religionslehrern), Hochschulen, Kindertagesstätten, Bauvereinen oder auch Feuerwehren oder anderen Einrichtungen könnten ein gangbarer Weg sein, um die Kirche den Menschen näher zu bringen. Weiterhin könnten diese zu Angebotszwecken genutzt werden und die Kirche so langfristig innerhalb der Gesellschaft vernetzen. Kooperationen mit festen Dienstleistern für Instandhaltung, Reinigung etc. sind zu knüpfen und vorzuhalten.

Gemeindekooperation und -fusionen laufen allerdings keineswegs immer problemfrei ab. Ein Zugewinn von Fusion und auch Zusammenarbeit ist nur begrenzt nutzbar, wenn die räumliche Trennung zu hoch ist. Sie kann deshalb sowohl entlasten, als auch belasten, denn sie ist gekoppelt an Zeit- und Arbeitsaufwand. Personale Ressourcen müssen für Zusammenarbeit frei sein. Zusammenarbeit ist generell erwünscht, Fusionen werden dagegen kritischer betrachtet, da gefürchtet wird, dass das Gemeindeleben nicht mehr in dem Maße umsetzbar ist und dies zu einem Identitätsverlust, mit verbundener Auflösung der Volksnähe, sowie Erfolgs- und Leistungsdruck führt. Synergieeffekte sind allerdings zu besehen und zu verwenden. Ob diese vorhanden sind, muss im Vorfeld geprüft werden. Dies ist mit Aufwand verbunden. Sollte eine Fusion nicht mehr abwendbar sein, ist darauf acht zu geben, dass kleinere Gemeinden miteinander verbunden werden, anstatt große und kleine, da sonst ein Identitätsverlust, der Kleinen zugunsten der Großen, stattfinden könnte. Konzepte zur Gemeindefusion müssen angedacht werden, um auftretene Probleme lösbar zu machen. Grundsätzlich gilt der Vorsatz: Zusammenarbeit vor Zusammenschluss und diese auf freiwilliger Basis. Fusionen können nur das letzte Mittel sein, da sie begrenzt sinnvoll sind. Die Einrichtung einer Teilzeitstelle ist außerdem als vorrangig zu betrachten. Personal muss auch bei Fusionen bestehen bleiben, als Gesicht der Gemeinde, um die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Gemeindeglieder nicht zu schmälern. Die pastorale Versorgung ist dabei an rechtliche Rahmenbedingungen zu knüpfen.

Zusammenarbeit sollte nicht nur auf Gemeindeebene passieren. Die Gemeindezusammenarbeit sollte zusätzlich auf Synodalverbandsebene geregelt werden. Dazu müssen die Kirchenräte motiviert werden, ihre Gemeindefixierung aufzugeben. Aber auch Kooperationen zwischen Synodalverbänden, für bessere Absprachen und Arbeitsteilung, sind wünschenswert.

4.3.3 Ehrenamt

Eine Interessenvertretung der Ehrenamtlichen, als Konfliktmanager und Mittler, ist von großer Bedeutung. Dabei könnten die Arbeitsbeschreibungen (siehe Punkt *Personal, -aufwand und Rekrutierung*) ein entscheidender Anschlusspunkt sein, der auch auf die Ehrenamtlichen übertragen werden könnte. Weiterhin könnte eine Maßnahme sein, Ehrenamtliche am theologischen Sektor stärker einzubinden. Dies würde dazu führen, dass die Theologen entlastet würden, der Diskurs gestärkt und die Motivation erhöht. Außerdem wären Verabschiedungen eine Möglichkeit der Honorierung.²³⁰

Wie, unter Punkt 2.2.2, festgestellt engagieren sich vor allem Frauen innerhalb der Kirche ehrenamtlich. Um Potenziale bei den männlichen Vertretern zu aktivieren, wäre ein Konzept zur Gewinnung eben dieser ebenso wünschenswert, wie ein Konzept zur Aufrechterhaltung der weiblichen. Dabei zeigen sich folgende Auffälligkeiten, die bei einem auf Männer abgezielten Konzept Beachtung finden sollten: Biografische Hintergründe spielen eine untergeordnete Rolle, allerdings ist darauf zu achten, dass gerade junge Männer zeitlich eingespannt sind. Diese sind zumeist ledig oder beruflich privilegiert. Gerade weil sie sich in dieser Zeit viel mit ihrem Berufsleben auseinandersetzen, ist ein Ehrenamt, das Fachwissen aus dem Berufsbereich erfordert, ideal. Je mehr Flexibilität und Anknüpfungspunkte für die Familie in möglichst jahrelangen Projekten vorhanden ist, desto besser. Wichtig dabei ist außerdem, dass die Tätigkeit einen möglichst großen Einfluss auf die Gemeinde hat. Ein wichtiger Punkt ist die Aufhebung der Distanz zur Kirche. Sobald junge Männer sich näher mit den Ämtern beschäftigen, entfaltet sich auch ein gewisser Reiz. Weiterhin wollen Männer vom Pfarrer auf die Ausübung eines Ehrenamts angesprochen werden und das Bild des Pfarrers muss möglichst intakt sein. Kirchenmitglieder allgemein identifizieren sich mit der Ortsgemeinde. Ein klares Profil

²³⁰ Vgl. Mander 1997: S. 24f.

und eine einheitliche Präsentation könnte die öffentliche Meinung verbessern. Dies würde auch den Umstand mildern, dass Kritik an der katholischen Kirche oft unreflektiert auf die evangelische Kirche übertragen wird, gerade in Bezug auf hierarchische Strukturen und striktes Traditionsbewusstsein. Gerade bei jungen Leuten herrscht eine Eventbezogenheit vor, die unbürokratische Strukturen benötigt, um sich einzubringen. Ein Gefühl eines Vorankommens muss geschaffen werden.^{231 232}

Die Betrachtung des Emotionszustands des Subthemas *Ehrenamt* (110 Einträge), siehe *Abbildung 15*, kommt zu dem Ergebnis, dass auch diese Impulse vermehrt Aspekte des Zustands *Erregung / aktiviert* enthalten. Es ist also nicht auszuschließen, dass Kontroversen im Veränderungsprozess Konflikte entstehen lassen, die die Veränderung negativ beeinflussen. Außerdem wird angeraten zeitnah Veränderungsimpulse zu geben. Allerdings bedeutet dies aber ein hohes Innovationspotenzial, da aufgrund der Erregung bereits eine kritische Reflexion stattgefunden hat. Erfreulicherweise überwiegt in Betracht dessen die Emotion *Lust / angenehm* gegenüber dem Zustand *Unlust / unangenehm* und lässt annehmen, dass dieses Thema vorrangig positiv behaftet ist und damit veränderbar. Der Wert von *Ruhe / gelassen* könnte, in Verbindung mit der relativen gleichmäßigen Verteilung der drei Werte, dafür sprechen, dass Veränderungen langsam und stetig vollzogen werden sollten, um die Auswirkung einzelner Veränderungen betrachten zu können.

Die Rückmeldungen liegen bei 66 individuellen Zählungen. Hinzu kommen die Einträge mit Kommentar und damit beläuft sich die Gesamtsumme auf 110 betrachtete Einträge. Die Handlungsempfehlung aus den Impulsen legt folgendes offen:

²³¹ Vgl. IPOS 2000: S. 4f.

²³² Die Absätze bis zu diesem Punkt entstammen der Literatur und gelten als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

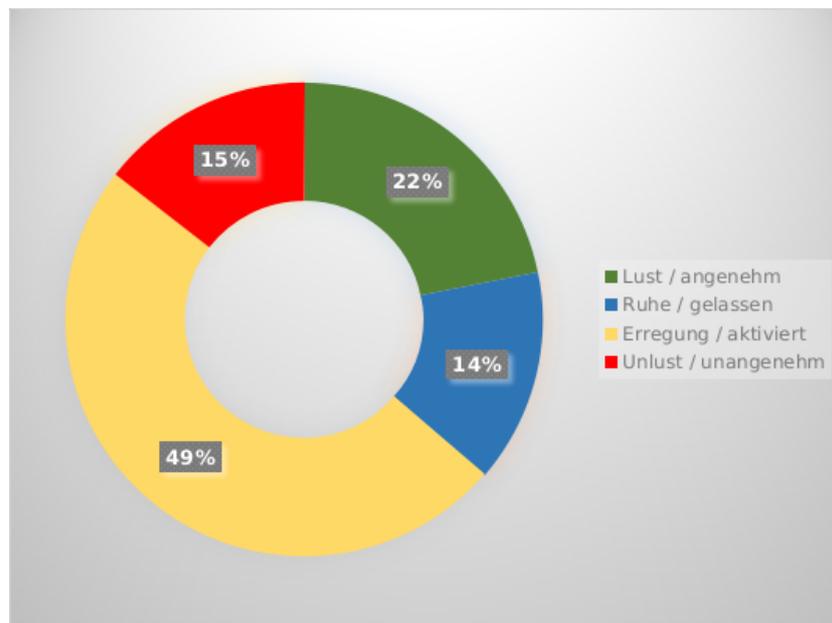


Abbildung 15: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar, im Subthema Ehrenamt

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Es sind Ehrenamtskonzepte zu entwickeln, um die Ehrenamtlichen langfristig zu gewinnen und zu binden. Durch den Pfarrstellenabbau besteht eine gewisse Abhängigkeit vom Ehrenamt. Dabei ist die Anzahl der benötigten Ehrenamtlichen, für aktives Gemeindeleben, sehr hoch. In vielen Gemeinden sind diese essentiell und keine Ergänzung zum Hauptamt mehr. Sie sind häufig nötig zur Angebotsausgestaltung, bei der die Teilhabe einen hohen Stellenwert besitzt. Allerdings steigt mit der Individualität des Angebots auch der Aufwand für die Ehrenamtlichen. Weiterhin erhöhen Gemeindefusionen den Druck und erschweren Gewinnung. Mehrbelastung ist um jeden Preis zu verhindern. Deshalb ist der Zeitaufwand zur Ausübung der ehrenamtlichen Tätigkeit zu reduzieren. Aufgabendifferenzierung und klare Richtlinien müssen in einer Art kirchliches Arbeitsrecht zusammenspielen, um die Würde des Einzelnen zu schützen. Eine Kultur der Entlastung muss mit einem besonderen Schutz vor Überforderung einhergehen. Als Maßnahme gehört dazu vor allem der Abbau organisatorischer Verpflichtungen und Verwaltungsarbeit und eine individualisierte Aufgabenverteilung, die häufig für die Überforderung und den damit verknüpften Wegfall verantwortlich sind.

Durch den Wegfall von Ehrenamtlichen erhöht sich die Arbeitsbelastung der Hauptamtlichen und eine Abwärtsspirale entsteht, da Zeit zur Bindung und Gewinnung dadurch vermindert wird. Der hohe Altersdurchschnitt der Ehrenamtlichen macht die Akquise, vor allem junger Ehrenamtlicher, deshalb akut zur wichtigen Aufgabe. Gemeindekooperationen in Sachen Ehrenamt könnten hier ein erster Schritt sein. Da die grundlegende Bindungsbereitschaft schwindet, muss das Ehrenamt längerfristig an die vorherrschenden Lebensumstände angepasst werden. Der Abbau von Ein- und Austrittsbarrieren ist hierbei ein wichtiger Schritt. Vorhandene Gaben sind erst nach einer gewissen Zeit der Mitarbeit zu nutzen. Eingangs ist die Mitarbeit in Form befristeter, überschaubarer und themenbezogener Projektarbeit, beispielsweise in Form von Ehrenamtsteams, zu gestalten, um dann eine schrittweise Erhöhung der Verbindlichkeit vorzunehmen. Eine stufenweise Übertragung von mehr Verantwortung, bis zur Übernahme einzelner Arbeits- bzw. Aufgabenbereiche, kann einen gangbaren Weg darstellen. Dies würde die Rolle, die Begeisterung, Zugehörigkeit und Selbstständigkeit der Ehrenamtlichen steigern.

Ein weiteres Problem sind die Schwierigkeiten in der Ausstattung der kircheneinheitlichen Gremien. Besonders die Kirchenratsposten sind attraktiver zu gestalten. Eine Reduktion der Amtszeit, von bisher sechs auf vier Jahre, ist hierbei ein Anfang. Langfristig muss die Kandidatenanzahl deutlich erhöht werden, da dies *echte Wahlen* ermöglichen würde, die einen Zugewinn für Wähler und Gewählte darstellen. Weiterhin wären Stellenbeschreibungen für Kirchenräte incl. Zeitaufwand angebracht. Eventuell könnten Kirchenrat und Gemeindevertretung zusammengeführt werden.

Partizipationsaspekte und die Auskunftsfähigkeit sind auszubauen. Ehrenamtliche sind auch Schnittstelle zum Erhalt von Mitgliedern. Ehrenamtliche sind durch den Pastor nach ihrem Zustand zu befragen, um eine Bestandsaufnahme vorzunehmen. Eine größere Entscheidungsfreiheit bzw. die Einräumung von Entscheidungsrechten, schafft eine höhere Initiative und Qualität. Dazu gehört allerdings erst einmal die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Eine allein passive Teilnahme legt Charisma und Stärken nicht offen und fördert den Glauben an die Unfähigkeit etwas zu ändern. Allerdings erhöhen die Partizipationselemente auch die Belastung, die durch Hauptamtliche aufgefangen werden will. Dies ist mit einem Ressourceneinsatz verbunden, der sowohl

zeitliche, als auch monetäre Aspekte enthält. Ehrenamtliche sind kein Ersatz für Hauptamtliche, deshalb ist die Interaktion der Haupt- und Ehrenamtlichen durch mehr Transparenz und Offenheit zu gewährleisten. Weiterhin sind klare Strukturen der Aufgabenerledigung zu schaffen. Eine Ehrenamtsleitung ist einzuführen. Zu diesem Zweck könnten Hauptamtliche gezielt in Sachen Ehrenamt und Führung geschult werden. Die Gemeindeleitung könnte mit gezielter Mitgliederansprache und Aufgabendelegation zur Akquise und zum Einsatz beitragen.

Die Wertschätzung und die Anerkennung des Ehrenamts muss gesteigert werden, da sie sich essentiell für die Gemeindegarbeit darstellen. Regelmäßige Dankesabende, Ehrenamtspauschalen oder jährliche Essen könnten Maßnahmen sein, die dabei helfen. Besonders Fort- und Weiterbildungen für Ehrenamtliche könnten nicht nur eine Maßnahme zur Wertschätzung sein, sondern auch den Weg zu einem gabenorientierten, spezialisierten Ehrenamt ebnen. Wichtig ist nämlich außerdem, dass die Qualität der Ehrenamtlichen zum Auftrag passt und dies ist vorrangig nur durch Fortbildungen realisierbar. Diese sollten, aufgrund der hohen Anzahl an Berufstätigen, ortsnahe stattfinden. Im Idealfall sorgen diese für eine Selbstverwirklichung, mitsamt Motivation durch den Einsatz neu erworbener persönlicher Fähigkeiten.

4.3.4 Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie

Nachfolgend soll die Betrachtung der Emotionszustände des Subthemas *Aufbau- und Ablauforganisation* (74 Einträge), *Organisation sowie Hierarchie* folgen, die in *Abbildung 16* nachzuverfolgen ist. Der Zustand *Unlust / unangenehm* lässt aufgrund des geringen Wertes vermuten, dass es sich um ein Thema handelt auf welches großen Wert gelegt wird, Wohlwollen miteinschließt und das bisher gut gehandhabt wurde. *Lust / angenehm* bestätigt diese Einschätzung, mit einem sehr hohen Wert. Dieser Eindruck verriet weiterhin, dass ein gewisser Stolz und eine Art Alleinstellungsmerkmal bzw. eine Profilierung damit verbunden ist, mit dem sich die Anspruchsgruppen identifizieren. Dieses hohe emotionale Investment spiegelt sich auch im Bereich *Erregung / aktiviert* wider. Dieser Wert ist erstaunlich ausgeprägt und lässt, impliziert man eine gewisse Unruhe aus dem geringen Wert *Ruhe / gelassen*, vermuten, dass dringender Handlungsbedarf besteht. Dieser Handlungsbedarf bezieht sich dabei, unter Betrachtung des hohen

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

Wertes *Lust / angenehm*, wahrscheinlich vor allem auf eine klare Stellungnahme zu diesem Thema. Es scheint, als herrscht große Aufregung und eine sehr kritische Auseinandersetzung, die Partizipations- und Kommunikationsbedarf nach sich zieht. Ist dieser Bedarf gedeckt, sollte sich der Zustand *Ruhe / gelassen* stark ausbreiten und ebnet damit den Weg für die Möglichkeit, diesen Aspekt wohlwollend zu gestalten. Ursache für diese Erregung ist vor allem darin zu suchen, dass die Anspruchsgruppen ihre langfristige Autonomie in Gefahr sehen.

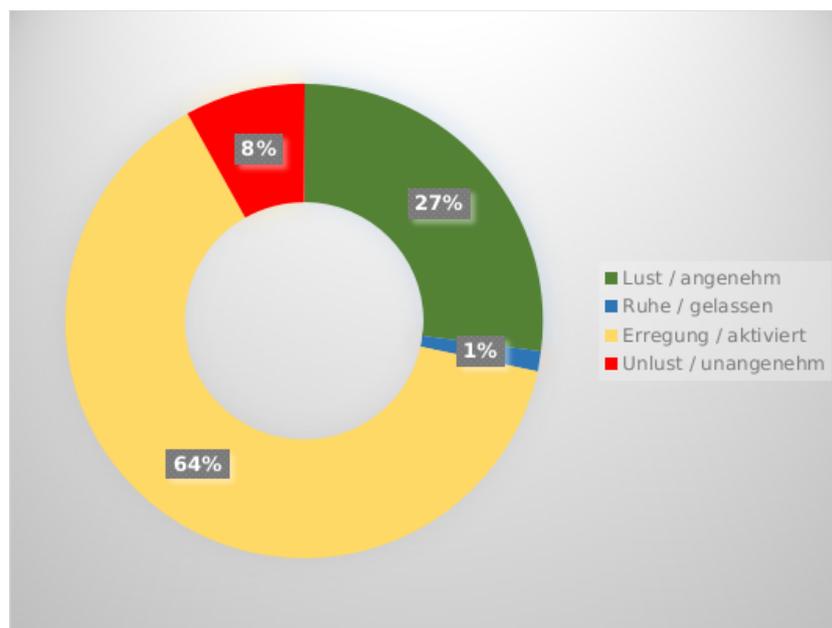


Abbildung 16: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Aufbau- und Ablauforganisation, Organisation sowie Hierarchie

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

64 individuelle Zählungen plus Kommentare (insgesamt 74 Einträge) sind die Basis für die Handlungsempfehlung, die sich folgendermaßen gestaltet:

Der Tenor dieses Themas ist die Beibehaltung einer von unten organisierten Kirche, also im Kern der Erhalt und Ausbau der presbyterial-synodalen Ordnung. Hierarchische Strukturen werden abgelehnt und damit auch dafür plädiert, die Zentralisierung zu stoppen. Kompetenzen müssen in den Gemeinden verbleiben und ausgebaut werden. Die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Gemeinden sollte erhalten bleiben und Entscheidungen möglichst basisdemokratisch getätigt. Das Streben nach pluralisierten Strukturen wird als Maß angesehen.

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

Damit die Basisdemokratie gewährleistet ist, werden starke Gremien benötigt. Die Kirchenräte bzw. die Gemeindevertretung muss ergo gestärkt werden. Diese Gremien müssen dabei auch die Gemeindefremden vertreten und Geschlechterfair besetzt sein. Es sind dafür Menschen bevorzugt auszuwählen, die nicht fest in der Gemeinde verortet sind. Dazu ist das Gemeindegewahlgesetz zu überarbeiten, auch um starre Besetzungsregelungen bei Kirchenrat bzw. Gemeindevertretung aufzugeben, um die Ehrenamtsituation zu entlasten. Stattdessen könnten gremieninterne Interessengruppen vertreten sein. Um auch kirchenferne Personen miteinzubeziehen könnten gestaffelte Mitgliedschaften eingeführt werden, die die Möglichkeit bieten, sich an Wahlen und Entscheidungen zu beteiligen. Dabei sollte die Verweigerung, der in den Gemeindegremien festgelegten Veränderung, sanktioniert werden können.

Besonders die geringe Mindestgemeindegroße für die Wahl einer Gemeindevertretung wird bemängelt. Weiterhin sollte der Pastor nicht die alleinige Gemeindeleitung übernehmen dürfen. Dies würde auch kritische Stimmen zu Wort kommen lassen, die die parochiale Struktur als überholt ansehen und die vollständige Autonomie der Einzelgemeinden als eventuell nicht mehr zeitgemäß wahrnehmen. Diese Stimmen beziehen sich dabei besonders auf kleine Gemeinden und das schwindende Ehrenamt, welches die Gremienbesetzung erschwert.

Die Eigenständigkeit der Landeskirche soll langfristig erhalten und gesichert werden. Die Anspruchsgruppen sehen dabei das Landeskirchenamt vorrangig als Servicestelle, mit dienender Funktion. Individuelle Gemeinden erfordern gesteigerte Flexibilität, von Seiten der Landeskirche. Dazu gehört auch die Entwicklung neuer Strukturen, in Abstimmung zwischen der Landeskirche, mit den Gemeinden und Synodalverbänden, um einen Wandel von der Amtskirche zur Volkskirche zu vollziehen. Hierzu gehört auch die klare Benennung und Einhaltung von Zuständigkeiten und Instanzen, auf Landeskirchen- und Gemeindeebene und die Überarbeitung der Gemeindegroßenmessenzahlen.

Die Synodalverbände, als mittlere Instanz, sollten gestärkt werden. Dies sollte personell und finanziell vollzogen werden, da diese Instanz gerade für Diasporagemeinden enorme Wichtigkeit besitzt. Die Öffentlichkeitsarbeit könnte hier als eigenständiges Arbeitsfeld etabliert werden.

Auch eine Stärkung der Synoden als repräsentative Entscheidungsorgane, in Folge der Kirchenentwicklung bzw. Organisationsentwicklung, ist wünschenswert. Ihre Besetzung ist teilweise jedoch mühsam und mit viel Mehrarbeit verbunden. Um diesen Zweig attraktiver zu gestalten wäre es eine Möglichkeit, zuarbeitende Gremien zu etablieren, die Entscheidungsalternativen in die Synoden hineingeben, die von vornherein auf ihre Gangbar- und Machbarkeit geprüft wurden. Weiterhin ist sicherzustellen, dass die Qualitäten der Mitglieder und besonders der an den Synoden teilnehmenden Mitglieder optimal genutzt werden.²³³ Um dies zu gewährleisten, könnten Anstrengungen unternommen werden, um die Stärken der Personen zu erfassen, um diese dann zu Experten zu ernennen bzw. zu entwickeln. Dies ist ein Aspekt der ebenfalls die Wertschätzung zum Ausdruck bringen würde.²³⁴

4.3.5 Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich

Die Anstrengungen in diesem Bereich sollten sich, nach Meinung von *Tyrell*, darauf konzentrieren, dass Eingebundensein der Kirche im ökonomischen Kontext möglichst weit zu verschleiern.²³⁵ Dies würde verhindern, dass eine Verbindung zwischen der Bonität der Kirche und deren Fähigkeit zu Handeln hergestellt wird. Die letzten beiden Impulsprozesse gingen eher in eine andere Richtung und versuchten durch klare Verhältnisse Rechtfertigung und Diskussion anzustoßen.

Um innovativ zu sein braucht es Freiraum. Dieser Freiraum muss, in gewissen Rahmen, auch finanziell gegeben sein. Es gilt also, diesen durch finanzielle Spielräume zum Experimentieren zu gewährleisten. Etats zur Anschubfinanzierung innovativer Projekte sind bereitzustellen und deren prozentuale Höhe festzulegen. Auch hierbei spielt das Kontraktmanagement eine Rolle, denn um den Mitteleinsatz effektiv zu verteilen bedarf es klarer Vereinbarungen und nachfolgender Evaluation. Der Aufwand ist hierbei dem Nutzen entgegengzurechnen.²³⁶ Weiterhin wird die finanzielle Transparenz häufig diskutiert und kritisiert, gerade in Bezug auf die Qualität der Finanzinformationen. Die Berichte der Rechnungshöfe werden bisher nicht veröffentlicht.²³⁷ Schwachstellen in der

²³³ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 171f.

²³⁴ Dieser Absatz entstammt der Literatur und gilt als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

²³⁵ Vgl. Tyrell 2008: S. 181.

²³⁶ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 177.

²³⁷ Vgl. F. A. Z. 2017: S. 3f.

kirchlichen Vermögens- und Finanzverwaltung können so nur unzureichend aufgedeckt werden. Dies sorgt für eine erhöhte Chance des Versagens, auf systemischer Ebene. Das ressourcenorientierte Rechnungswesen soll dabei die Transparenz erhöhen und einen soliden Haushalt ermöglichen.²³⁸ Die bisherige Kameralistik verkleinert den Informationsgehalt der Daten deutlich und erschwert damit die Zielsteuerung und -erreicherung. Der Deutsche Bundestag empfiehlt weiterhin allgemein eine Erhöhung der Transparenz, einen verstärkten Fokus auf vermögensrechtliche Aufsichtsfunktionen, verbunden mit dementsprechender Gremienkompetenz. Dabei wird empfohlen, auf externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zurückzugreifen.²³⁹ Grundsätzlich unternimmt die Kirche bereits einige Anstrengungen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei ist kritisch zu hinterfragen, ob die Einführung der kirchlichen Doppik in einem positiven Kosten zu Nutzen Verhältnis steht, sofern bereits die erweiterte Kameralistik angewendet wird.²⁴⁰ Weiterhin würde diese eine streng wirtschaftliche Steuerung erlauben, die im Kontext kirchlichen Wirkens nicht als unkritisch zu betrachten ist. Letztlich wird diese Entscheidung davon abhängen, ob es sich die Kirche leisten kann, auf die zusätzlichen Finanzinformationen zu verzichten, die eine effizientere Ressourcenallokation sicherstellen könnte.²⁴¹

Mit Blick auf die Auswertung des Emotionszustands (98 Einträge), *siehe Abbildung 17*, ist herauszustellen, dass der Bereich *Erregung / Aktiviert* auch hier sehr ausgeprägt ist. Es wurde ein starker Impuls ausgelöst, der das Potenzial innehat, sich ebenfalls in negativer Richtung zu bewegen. Der derzeitige Zustand ist als explosiv zu bezeichnen, denn in diesem Fall scheint dieser Impuls weiterhin stark negativ behaftet zu sein, da ein vergleichsweise hoher Wert im Bereich *Unlust / unangenehm* vorliegt. Diese Paarung legt nahe, dass dieses Thema langfristig und nachhaltig zu bearbeiten ist, denn es erlaubt keine übereilten Handlungen oder Aktionismus, da Widerstände erwartbar sind. Es könnte der Versuch unternommen werden, diese vorher mit Hilfe geeigneter Methoden

²³⁸ Vgl. Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestag 2014: S. 12.

²³⁹ Vgl. ebd.: S. 16f.

²⁴⁰ Vgl. ebd.: S. 19ff.

²⁴¹ Die Absätze bis zu diesem Punkt entstammen der Literatur und gelten als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

abzubauen (siehe Punkt 3.2). Die Zustände *Lust / angenehm* und *Ruhe / gelassen* halten sich, mit geringen Werten außerdem die Waage, was weiterhin auf eine gewisse gespannte Stimmung schließen lässt.

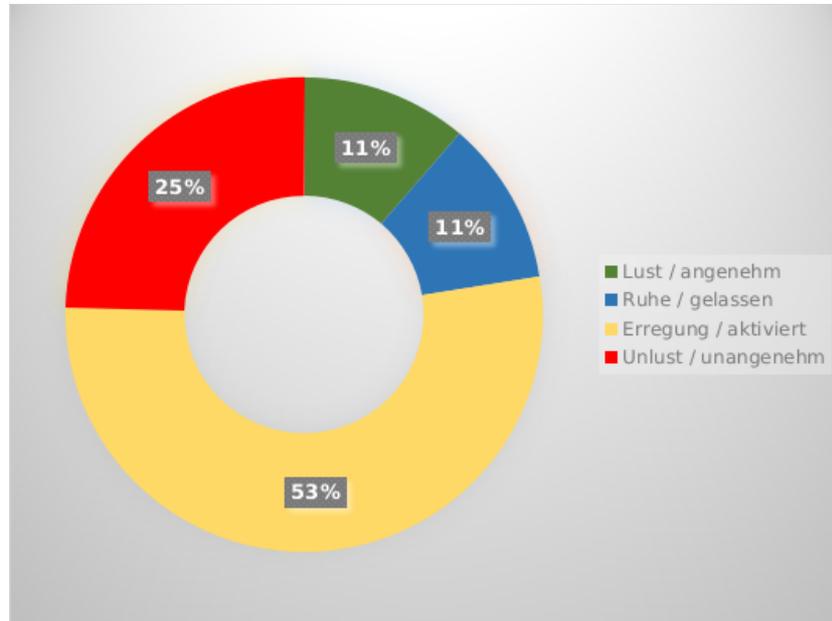


Abbildung 17: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Finanzierung, Entlohnung, Haushalt und Ausgleich
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Dieses Subthema umfasst 60 individuelle Zählungen. Mit den Einträgen mit Kommentar werden nachfolgend 98 Einträge betrachtet. Die Handlungsempfehlung gestaltet sich folgendermaßen:

Bestehende Finanzsorgen hemmen die Motivation, da die Gefährdung des Fortbestands ein allgegenwärtiges Thema ist. Die alleinige Konzentration auf Finanzen sorgt für Resignation und Aktionismus, dabei ist jede Gemeinde individuell wie der Mensch an sich und hat andere Bedürfnisse und Ausprägungen. Die Menschen müssen, auch bei Finanzfragen, weiterhin ganz oben stehen.

Der Sinn von Einsparungen in der Kirche wird infrage gestellt, da sich die finanzielle Entwicklung nur allein auf Prognosen und Tendenzen stützt, während real die Einnahmen stetig steigen. Aus Sicht der Gemeinden besteht eine Gerechtigkeitslücke. Die Zuweisungen an die Gemeinden sinken, während die Kirchensteuereinnahmen steigen. Der Finanzaufbau sowie die -planung werden als intransparent empfunden. Häufigere und tiefgreifendere Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten, über den Weg der Lan-

deskirche wären sinnvoll. Außerdem ist auch, evtl. im Zuge der Intransparenz, der Ruf nach einer gerechteren Verteilung der Finanzmittel laut. Die Verteilung könnte nach neuen Kriterien und Schlüsseln, ggf. gesteuert von der Gesamtkirche, vorgenommen werden, die der Individualität und Situation der Gemeinden eher gerecht wird. Damit verbunden sind auch Fördertöpfe, bei denen die Fördermodalitäten Überarbeitung erfordern. Fonds, insbesondere Innovationsfonds sollten geöffnet werden, um auch bestehende Projekte oder Anderweitiges zu finanzieren. Die Ansicht überwiegt, dass Einsparungen ohne Investition keine langfristige Lösung sein können und sollten. Vielmehr sollte zusätzlich, an anderer Stelle, investiert werden, um eine Veränderung anzustoßen. Diese Investitionen müssen dabei an klaren und offenen Prioritäten organisiert werden. Definananzierung sollte daher langsam vollzogen werden, um Auswirkungen abschätzen zu können. Aktionismus ist zu stoppen, da dieser für geringe Einnahmen sorgt, was zu mehr Definananzierung führt und in einer Abwärtsspirale mündet. Die Finanzierbarkeit ist durch herantastendes Vorgehen sicherzustellen, ggf. auch durch die Zusammenlegung einiger weniger Gemeinden. Rationalisierung ist dabei nur ein notwendiges Übel für den Erhalt. Finanzspielräume die dadurch entstehen, sollten genutzt werden, um eine Spezialisierung zu ermöglichen.

Eine Spezialisierung ist nur möglich, wenn zusätzliche Fördergelder bereit gestellt werden. Dabei wird die Auffassung vertreten, dass die Gemeinden, ohne finanzielle Hilfen der Landeskirche, nicht zukunftsfähig sind. Die Einrichtung von Finanzbudgets für die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen wie z. B. Beratungen oder Öffentlichkeitsarbeit ist gewünscht. Weiterhin gehört dazu die finanzielle Förderung der Kirchenmusik, die Hilfe bei baulichen Maßnahmen und dem Bauunterhalt incl. Grundausstattung und Personalkostenzuschüsse, vor allem für Verwaltungsstellen und Jugendreferenten. Gefordert wird weiterhin die Bezuschussung von innovativen Angeboten, vor allem im Bereich Jugend und die finanzielle Unterstützung von Studierenden und Promovierenden, um den Nachwuchs zu fördern. Weiterhin werden finanzielle Mittel zur Schulung von Ehrenamtlichen und Fahrtkostenübernahmen für Pfarrer und Jugendreferenten gewünscht. Bei allen Angelegenheiten sind einheitliche und transparente Regelung zu schaffen.

Da die Kirchensteuer langfristig ihre Bedeutung verlieren könnte, müssen alternative Quellen genutzt werden. Stadtverwaltungen sind dahingehend zu sensibilisieren, dass mehrere evangelische Kirchen in Deutschland vorhanden sind, damit Gelder korrekt zugewiesen werden. Einnahmen könnten gesteigert werden, durch die Veräußerung bzw. Vermietung (gemeint ist eine Erhöhung der Mieteinnahmen, mit Verbleib in der Gemeinde) von Infrastruktur. Weiterhin könnten Ländereien und Pachteinahmen stärker genutzt werden. Dazu wäre die Aufstellung neuer Liegenschaftsregister notwendig, um potenzielle Einnahmequellen offen zu legen. Außerdem könnten die Einnahmen gesteigert werden durch die Konzentration auf Berufsanfänger oder Besserverdienern bei der Mitgliederaquise. Die Einnahmen könnten den Gemeinden, als Rückgrat der Kirchensteuererwirtschaftung, zur Gute kommen. Die finanzielle Unabhängigkeit der Gemeinden könnte außerdem durch Spenden und Stiftungen bzw. projektbezogene Stiftungsgelder gesichert werden. Auf der anderen Seite könnten die Ausgaben gesenkt werden, indem die Entlohnung der Pfarrer reformiert wird. Weiterhin werden Einsparungen in der Kirchenleitung vorgeschlagen.

Sollte dennoch ein Gemeindefizit vorhanden sein, ist der Umgang mit diesem klar zu regeln. Die Haushaltsordnung ist dahingehend zu überarbeiten, dass der Umgang mit defizitären Gemeinden klaren Spielregeln unterliegt. Das Kassensystem ist zu überprüfen und gegebenenfalls umzustellen, denn Defizite müssen in den Vermögenshaushalt übertragen werden, um das Ausmaß des Defizits sichtbar werden zu lassen. Defizitäre Gemeinden könnten durch eine Anschubfinanzierung, durch Landeskirche oder Solidaritätsfonds unterstützt werden, sofern eigene Möglichkeiten vollkommen erschöpft sind. Dies sollte anfangs verbunden sein mit der Beibehaltung der Selbstbestimmung. Werden die Defizite langfristig nicht beseitigt, sind sie mit Fristsetzung zu beseitigen, ansonsten übernimmt die Solidargemeinschaft den Finanzhaushalt. Finanzielle Auflagen sind dabei individuell an die Gemeinde anzupassen, um deren Handlungsfähigkeit zu erhalten. Eine Finanzaufsicht könnte außerdem, durch Überwachung der Haushaltstitel, sicherstellen, dass Verschwendungen, z. B. zur Erhaltung von Zuwendungen, sichtbar werden. Auch Visitationen sollten vermehrt genutzt werden, um eine Finanzplanung zu eruiren. Grundsätzlich ist die Solidarität und die autonome Finanzverwaltung aber weiterhin beizubehalten.

4.3.6 Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme

In der angespannten Phase, in der sich die Kirche derzeit befindet, könnte sich mangelnde Transparenz, im Veränderungsprozess, als kontraproduktiv herausstellen, sowohl in Bezug auf die interne Kommunikation, als auch auf die öffentliche Meinung. Transparenzstandards, also bestenfalls verbindliche Richtlinien, sind zu schaffen. Nicht nur treten starke Synergieeffekte mit dem Konzept der *Lernenden Organisation* auf, sondern dies hat ebenfalls positive Auswirkungen auf den öffentlichen Auftritt.²⁴² Ein Ansatz um Veränderungsprozesse transparent, demokratisch und strukturiert umzusetzen, könnte das Projektmanagement²⁴³ sein. Die Ausgestaltung ist, mit wenigen Adaptionen die vorrangig die hierarchischen Gegebenheiten betreffen, durchaus vorstellbar. Es vereint dabei unterschiedliche Fachrichtungen und Organisationsebenen, was der Gabenorientierung (siehe Punkt *Personal*) und der presbyterial-synodalen Ordnung (siehe Punkt 2.2) entspricht.²⁴⁴

Visitationen im kirchlichen Raum werden meist als Kontrollinstrument wahrgenommen und geraten selten an die Öffentlichkeit. Allerdings ist ein wachsender Trend erkennbar, der Visitationen mit Entwicklungshorizonten verknüpft. Die Visitationen werden genutzt, um die vorrangig regionale Öffentlichkeit über den Stand und die Perspektiven der Gemeinden und der Kirche zu informieren. Das öffentliche Gemeindeforum wird dabei zum Auftakt der Visitation sowohl zum Instrument der Öffentlichkeitsarbeit, als auch zum Aspekt des Veränderungsmanagements.²⁴⁵ Über mögliche Konsequenzen der Visitationen wurde bisher nicht öffentlich diskutiert. Das Impulspapier *Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben* greift diesen vernachlässigten Aspekt auf und stellt ihn zur Diskussion.²⁴⁶

Die Emotionszustände in diesem Bereich (87 Einträge), siehe *Abbildung 18*, gestalten sich sehr ähnlich zu denen des Themas *Ehrenamt*. Es wird deshalb an dieser Stelle auf diese Beschreibung verwiesen.

²⁴² Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 185.

²⁴³ Für weitere Informationen zu diesem Thema im Bezug auf Kirche siehe Löffelbrein/ Rottwilm-Böhm 1997: Ab S. 14. Für generelle Informationen zum Projektmanagement siehe u. a. Burghardt 2013.

²⁴⁴ Vgl. Löffelbrein/ Rottwilm-Böhm 1997: S. 16ff.

²⁴⁵ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 183.

²⁴⁶ Die Absätze bis zu diesem Punkt entstammen der Literatur und gelten als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

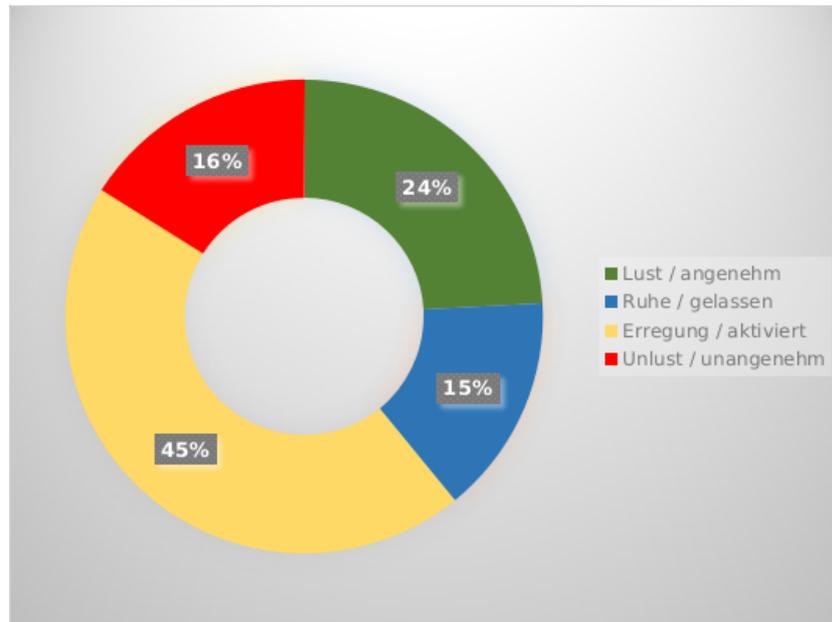


Abbildung 18: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Entwicklung, Evaluation und Kontrollsysteme umfasst 57 individuelle Zählungen plus Kommentare. Es werden damit 87 Einträge betrachtet. Die Handlungsempfehlung findet sich nachfolgend:

Veränderung soll in der Kirche als Chance wahrgenommen werden. Die Einführung eines kontinuierlichen Veränderungsmanagements könnte dabei helfen, Lernbegierde und Initiative zu wecken, um so die langfristige Entwicklung in die richtige Bahn zu lenken. Entwicklung wird allerdings vornehmlich als ein innergemeindlicher Prozess gesehen. Dieser Prozess muss präventiv statt reaktiv geführt werden und braucht dahingehende Unterstützung. Ständige Evaluationprozesse könnten die Transparenz nach innen und außen langfristig sicherstellen und damit auch den Fortgang des Impulses. Derzeit besteht die Gefahr der Stagnation und der Bezuglosigkeit. Eine ausreichende Kommunikation und Partizipation der Gemeinden durch Workshops, Symposien etc., verbunden mit starkem Mitspracherecht, ist sicherzustellen. Diese Vorgänge sollten sich in ausreichenden Abständen immerwährend wiederholen. Die Gemeinden möchten ihren Entwicklungsprozess folglich eigenverantwortlich führen, werden aber gehemmt durch den Wegfall des Pfarrpersonals. Außerdem hemmt Überforderung die Entwicklung. Dagegen könnten Hilfsmaßnahmen angeboten werden. Feste innergemeindliche Zielset-

zungen mit klaren Aufgaben und Vorgehensweisen sind wünschenswert. Die Gottesdienstentwicklung, da momentan das Zentrum der Verkündigung, und die Gremienstärkung sind wichtige Zukunftsfaktoren der Gemeinden. Dabei sollen unzeitgemäße Wege verlassen werden. Im Zuge dessen wird sich auch dafür ausgesprochen die Gemeindebasis teilhaben zu lassen, um sich an der Nachfrage zu orientieren. Gemeindemitgliederbefragungen sollen ergo für Veränderungsprozesse genutzt werden. Digitale Befragungen könnten hierbei ein gangbarer Weg sein, um eine möglichst hohe Anzahl an Mitgliedern zu erreichen. Dazu erforderliche Tools sind bereitzustellen.

Neue passende Formen des Controlling und der Evaluation sollen gefunden und übernommen werden, um Ineffizienz zu vermeiden. Dazu gehören auch klar definierte Qualitätsstandards und die Einführung eines rudimentären Qualitätsmanagements. Zur Beibehaltung und stetigen Verbesserung der Qualität sollen außerdem innergemeindliche Kontrollinstrumente gefördert werden. Dazu könnte ein Monitoring der Gemeinden und Synodalverbände, von Seiten der Landeskirche, erfolgen, um zu prüfen, ob und in welcher Form Selbstkontrolle betrieben wird. Dabei soll die Selbstkontrolle eng verbunden sein mit den Wünschen der Gemeindemitglieder. Dies könnte durch ein Gemeindefeedback realisiert werden. Die Anleitung in Form von Konzepten, Kriterien und zeitlichem Ablauf könnte die Landeskirche liefern und dabei beratend den Prozess verfolgen. Berichterstattung der Selbstkontrolle wird als sinnvoll angesehen, da die Daten genutzt werden könnten, um diese zu evaluieren und Best-practice Beispiele abzuleiten. Erstrebenswert ist ein langfristiger Prozess, bei dem die Funktion und die Qualität der Selbstkontrolle an sich stetig verbessert und ausgebaut wird. Ob diese Selbstkontrolle verpflichtend stattfinden muss, wird kontrovers diskutiert. Grundsätzlich sollte die Durchführung und Ausgestaltung den Gemeindegremien obliegen. Größtenteils wird die Selbstkontrolle allerdings als unverzichtbar angesehen, da erst dieser Prozess einen Lern- und Entwicklungsprozess, nach innen und außen, ermöglicht.

Als ergänzende Maßnahme zur Selbstkontrolle sollten regelmäßige Hilfsprozesse und Kontrollen eingeführt werden. Diese könnten, ggf. in Form von Visitationen, helfen, Zukunfts- sowie Anleitungsschritte zu identifizieren und eine Außensicht zu liefern. Diese Visitationen sollten nicht von Seiten der Landeskirche durchgeführt werden, da diese Instanz nicht als Kontrollgremium gesehen wird, sondern als reiner Dienstleister. Dieser

Weg wird größtenteils abgelehnt. Weiterhin steht im Raum, ob die Hilfsprozesse und Kontrollen wahlweise und/ oder bei übergeordneten Angelegenheiten angesetzt werden sollten. Visitationen mit Themenbezug bzw. Visitationen mit Themenschwerpunkten würden sich als sehr hilfreich erweisen, da die Impulse von außen die Umgestaltung voranbringen und langfristig stärken. Diese entfalten allerdings nur ihre volle Wirkung, wenn sie regelmäßig und in kürzeren Abständen stattfinden. Dabei könnten sie in festen Intervallen stattfinden, oder wenn Veränderungsprozesse anstehen, da der Bedarf sich dementsprechend erhöht. Eine höhere Qualität durch Beratungskompetenz, Qualifikation und Beteiligung sollte angestrebt werden. Dazu gehört auch die, weniger quantifizierende, Abfrage von Daten. Stattdessen sollte der Fokus auf einer qualitativen Begleitung und Beratung liegen. Der Prozess muss außerdem evaluiert, dokumentiert, ausgewertet und verfolgt werden. Konsequenzen und Sanktionen sind umstritten, werden aber als durchaus gangbares Mittel angesehen, damit Visitationen verbindlich gemacht werden können, sobald Gemeinden die Prüfberichte nicht ernst nehmen. Nachdem sich keine langfristige Wirkung eingestellt hat, da auch keine Konsequenzen zu erwarten waren, könnten diese folgen. Eine mögliche Vakanz könnte die Entwicklung beschleunigen. Generell sollte der Fokus aber auf mehr Kooperation, Kommunikation, Begleitung und geschwisterlicher Ermahnung liegen.

Die Aktivitäten der Gemeinden sollten transparenter abgebildet werden. Hierdurch könnten leicht Angebotsdopplungen etc. identifiziert werden. Dies könnte auch der Spezialisierung dienen und inhaltliche Bezirksentwicklung fördern. Die Einführung eines Best-practice Ansatzes, mit verfügbaren Katalogen und Paradebeispielen, könnte weiterhin ein Ansatz sein um Wissen zu vermitteln. Es könnte durch Austausch und Kooperation voneinander gelernt werden, mithilfe eines Dialogs von Konzepten und Ideen. Weiterhin könnten die Daten der Kirchenmitglieder verarbeitet werden, um tiefere Erkenntnisse zu erhalten. Beispielsweise könnten Fähigkeiten bestimmter Gemeindemitglieder eruiert, dokumentiert und miteinbezogen werden.

Veränderungen und Entwicklungen werden innerhalb der Kirche grundsätzlich positiv aufgenommen, da sie sich gewinnbringend für das Gemeindeleben erweisen. Langfristig sind strukturelle Veränderungen anzustreben. Derartige Prozesse stärken das Selbstbewusstsein. Der Veränderungsprozess muss dabei die Individualität der Gemein-

den waren und fördern, aber klare Ziele festlegen. Zusätzliche Unterstützung von nicht-kirchlichen Organisationen ist erwünscht. Es wird allerdings Zeit zwischen den Veränderungen benötigt, um sich zu adaptieren. Zahlreiche Kritik am Impulsprozess wird geübt: Betriebswirtschaftliche Aspekte sollten die Veränderungen nicht dominieren. Weiterhin führt der bisherige Reformkurs zum Verlust des Zugangs zu den Lebenswelten und könnte dem Grundprinzip der Kirche widersprechen, da die implizite Theologie fragwürdig erscheint. Die theologischen Aspekte sind, nach Auffassung der Anspruchsgruppen, in der Entwicklung zu geringfügig vertreten. Es wird von einer *geistigen Krise* gesprochen. Die theologische Legitimation, Fundierung und Antwort ist noch nicht ausreichend geklärt. Der derzeitige Entwicklungsprozess wird stattdessen häufig als Organisation des Rückbaus empfunden. Es wird dafür plädiert Abbau und Verzicht nicht erste Konsequenz sein zu lassen. Stattdessen sollen neue Impulse, Methoden und Ziele gefunden werden, um das eigene Potenzial besser erkennen zu können. Weiterhin wird bemängelt, dass der Entwicklungsprozess wenig Schnittpunkte mit der Realität in den Gemeinden ausweist. Der Bedeutungs- und Mitgliederverlust wird hierbei als Beispiel angeführt. Diese sind die Folge eines Missstandes, bieten allerdings per se keine Lösungen zu vorherrschenden Problematiken.

4.3.7 Kinder- und Jugendarbeit

Bei der Betrachtung des Emotionszustands im Bereich der *Kinder- und Jugendarbeit* (95 Einträge), siehe *Abbildung 19*, ist vorrangig der hohe Anteil am Zustand *Lust / angenehm* auffällig. Es kann den Anspruchsgruppen zu diesem Thema eine positive Grundhaltung zugesprochen werden. Wie auch im Subthema *Inner- und außerprotestantische Zusammenarbeit sowie Kooperation* könnte dieser dazu genutzt werden, Veränderungen zeitnah und mit großer Zustimmung zu implementieren, da Veränderungen erwünscht sind. Anders als beim oben genannten Thema könnten allerdings die ausgeprägteren Zustände *Erregung / aktiviert* und *Unlust / unangenehm* dafür sorgen, dass, bei zu drastischen und negativ aufgefassten Veränderungen, die Chance besteht, dass es zu starrer Meinungsbildung bzw. Widerständen kommt. In Anbetracht der genügsamen Werte, könnten diese allerdings auch im Nachklang abgebaut werden. Es ist weiterhin

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

folgernd darauf zu achten, dass ebenfalls ausreichend positive Impulse gesetzt werden. Diese sollten möglichst zeitnah gesetzt werden, da ein geringer Wert bei *Ruhe / gelassen* gegeben ist.

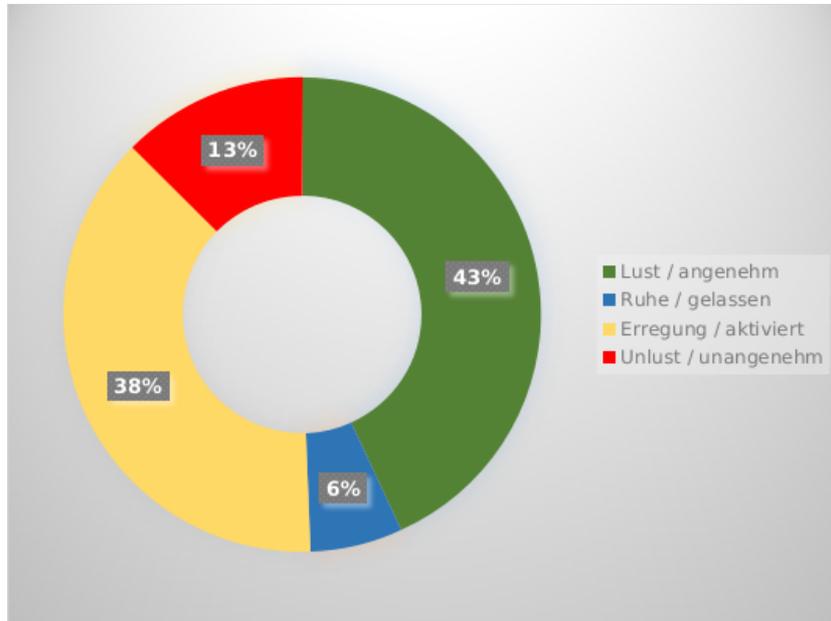


Abbildung 19: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Kinder- und Jugendarbeit

Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Kinder- und Jugendarbeit umfasst als Subthema 56 individuelle Zählungen. Zieht man die Einträge mit Kommentar hinzu, werden 95 Einträge betrachtet. Eine Handlungsempfehlung zeigt folgendes Ergebnis:

Die Jugendarbeit ist in der Vergangenheit vernachlässigt worden. Ein Hauptanliegen der Anspruchsgruppen ist definitiv in der Stärkung der Kinder- Konfirmanden- und Jugendarbeit zu sehen. Die Anstrengungen in diesem Bereich sind zu vergrößern, da diese Angelegenheit ein Schwerpunkt und eine zentrale Aufgabe der Gemeinde- und Kirchenarbeit darstellt. Er wird damit zu einem der wichtigsten Faktoren der Zukunftsbewältigung und könnte sich als wichtige Säule kirchlicher Profilierung erweisen. Dieser Aspekt muss daher in den Vordergrund gerückt werden. Hierzu gehört auch eine stabile Würdigung der Jugendarbeit und verlässliche Rahmenbedingungen. Das Zurückholen der Jugend kann nur über übergemeindliche Zusammenarbeit und Austausch möglich gemacht werden. Zur Erhaltung der notwendigen Angebotsvielfalt ist in diesem Punkt eine überregionale Zusammenarbeit notwendig, da individuelle Kapazitäten zu gering sind, um ein derartiges Angebot vorzuhalten. Ein erster Schritt wird gesehen in der Ein-

richtung von Jugendreferentenstellen auf Synodalverbandsebene, zur Sicherstellung, Steuerung und Beratung bei der Angebotsaus- und einrichtung. Sie könnten außerdem als Basis für überregionale Zusammenarbeit im Jugendbereich fungieren. Jugendreferenten könnten auch in Kooperation mit Städten oder Landkreisen eingestellt werden. Weiterhin muss das Personal für den Konfirmandenunterricht als gesichert angesehen werden können.

Der Konfirmandenunterricht ist in seiner jetzigen Form nicht mehr zeitgemäß und muss Veränderungen erfahren. Durch klare Vorgaben, aus der Kirchenleitung, müssen Inhalt und Form überarbeitet werden. Die Bereitstellung professioneller Jugendarbeit ist das Ziel. Diese äußert sich in Konfirmanden- und Jugendarbeit in Seminarform statt traditionellem Unterricht, der Einbindung der Eltern, einer höheren Beteiligung der Konfirmanden am Gottesdienst und einer Rotation der Konfirmanden durch verschiedene Gemeinden. Nach der Konfirmation darf der Zugang nicht verloren gehen, sondern der Kontakt muss aufrechterhalten werden. Die Wichtigkeit des kirchlichen Engagements sowie der Mehrwert muss hierbei herausgestellt werden und die Freude am Glauben erneut vermittelt. Besonders diese Zielgruppe muss als solche wahrgenommen und erschlossen werden und bis ins Erwachsenenalter als eigenständig behandelt. Dazu gehört auch die regelmäßige Einladung zu Veranstaltungen und Treffen.

Angebote wie der Kindergottesdienst und die Jugendarbeit treffen in der Gesellschaft und damit auch in den Gemeinden auf durchwachsene bis geringe Resonanz, aufgrund fehlender Nachfrage. Dies hat u. a. seinen Ursprung in der Konkurrenzsituation, da Vereine und andere Träger in Konkurrenz mit dem kirchlichen Angebot, in der Freizeitgestaltung der Jugend, stehen. Das Fernbleiben der Jugend entzieht dem Gemeindeleben die Grundlage und die zunehmende räumliche Distanz erschwert den Zugang zu Kindern und Jugendlichen. Angebote sind Eintrittsporten und müssen dementsprechend attraktiv sein. Veranstaltungen schaffen langfristige Erinnerungen und damit Bindung. Ein Zugang könnte über musikalische Angebote erfolgen, wie dem Kinder- und Jugendchor.

Der Kinder- und Jugendgottesdienst ist in seiner Form nicht mehr zeitgemäß. Veränderungen am Kindergottesdienst, dem Konfirmandenunterricht, dem Taufgottesdienst und der Kinderkirchenmusik könnten Schritte sein, um der schwindenden Jugend entgegenzutreten. Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung, Seelsorge sowie Bildungs- und

Kulturangebote sind weitere Möglichkeiten. Weiterhin ist Attraktivität von Jugendfahrten ausbaufähig. Gemeinden in ganz Deutschland sind vorhanden und könnten für Wochenendübernachtungen in der Ferne genutzt werden. Sind die Kinder- und Jugendlichen mit der Kirche in Berührung gekommen, ist es von besonderer Bedeutung den Eintritt ins Gemeindeleben zu begleiten. Dies schafft auch Zugang zu Eltern und Gesellschaft. Vor allem die Eltern sind besonders einzubeziehen. Besonders Kindern müssen angstfreie Räume geboten werden. Realisiert werden kann dies durch eine kindgerechte Einrichtung oder niedrigschwellige Angebote wie Eltern-Kind Gruppen, Tagesausflüge oder Familienangebote wie Familiengottesdienste.

Auch die Lebenswelt muss verstanden werden. Die Lebenswelten der Jugend und der Kirche driften derzeit stark auseinander. Kirche für die Jugend sollte konfessionsoffen und niedrigschwellig sein. Die Anspracheform ist außerdem nicht mehr zeitgemäß und erfordert Anpassung. Es ist möglichst gezielt und provokativ anzusprechen und die Anbiederung an Jugendsprech zu vermeiden. Die Nutzung neuer Medien durch Live-Streams, Facebook etc. könnte ausgeweitet werden. Die Jugendpartizipation muss gestärkt werden durch ein erhöhtes Mitspracherecht. Jugendliche als Synodengäste sind zu etablieren. Die Jugend ist in Synoden mit Stimmrecht zu beteiligen, durch stimmberechtigte Jugendvertreter. Auch die selbstständige Angebotsgestaltung oder die Übernahme von Angeboten wären gangbare Wege. Möglichkeiten hierbei wären Geburtstagsbesuche und Jugend- oder Musikgottesdienste von Jugendlichen für Jugendliche.

Organisationen und Einrichtungen könnten als Ressource genutzt werden. Projekte könnten die Kirche langfristig und noch stärker in diesem Bereich vernetzen. Der Aufbau von KiTas, Archen und Krippen und der Kontakt zu Einrichtungen mit Kindern und Jugendlichen wie z. B. Kindergärten ist erstrebenswert. Die Präsenz in der schulischen Bildung gehört ebenfalls zu diesem Punkt. Der Religionsunterricht könnte stärker mit der Kirche verzahnt werden. Zu guter Letzt sind Leuchtturmprojekte der Jugendarbeit mit Planungssicherheit auszustatten und als Aushängeschild nach außen zu kommunizieren.

4.3.8 Leitbild, Außenwirkung und Adressaten

Herauszustellen ist, dass die Kirche nicht selbst Bezugsgröße ihres eigenen Handelns sein kann und damit zum Selbstzweck verkommen würde. „Sie ist theologisch an die Welt gewiesen“²⁴⁷ und muss für alle da sein. Sie agiert dabei auf der Ebene des einzelnen Menschen, wie auch auf gesellschaftlich-politischer.

Unter dem Aspekt des Umbaus der Kirche an die Aspekte der modernen Marktgesellschaft, liegt es nahe, sie als religiöses Dienstleistungsunternehmen zu sehen (siehe auch Punkt 3). Wie bereits angesprochen, stehen im NPO-Bereich keine monetären Ziele im Vordergrund. Vor diesem Hintergrund wird sich der Erfolg einer solchen Organisation vor allem daran messen müssen, wie erfolgreich ihre angebotenen Dienstleistungen sind. Dies gilt sowohl für die Dienstleistungen der Gemeinden, als auch für die des Landeskirchenamts. Die Dienstleistungen sind dabei nicht nur danach zu bewerten, ob sie nachgefragt werden, sondern ebenfalls ob hinreichend vermittelt wurde. Dazu ist es notwendig sich am Markt und am Kunden zu orientieren. Dazu gehört auch die Profilierung des Angebots.²⁴⁸

Nach der Ansicht von *Glatt* liegt es an der Kirche ihren zahlenden Mitgliedern die Inhalte zu bieten, die sie interessieren.²⁴⁹ Die Konzentration auf den Menschen gleicht hierbei einer Konzentration auf den Nachfrager. *Famos* relativiert diese These teilweise, indem er der Ansicht ist, dass eine Kirche, die sich als Teil der Freizeitgesellschaft auffasst, ihr Potenzial und ihre Stimme verliert. Es tut sich hiermit ein Mittelweg auf, zwischen einem Verhalten der Marktbearbeitung und Marktanpassung. Der wichtigste Aspekt hierbei ist nicht die Einstellung auf neue Bedürfnisse, sondern die Prägung dieser.²⁵⁰ Erreicht werden kann dieser Zustand durch eine ethische Systemsteuerung. Inhaltliche Überzeugungen²⁵¹ binden die Organisation an die Gesellschaft und erhöhen die Chance, den Markt nachhaltig zu prägen. Die Kehrseite ist dabei die verminderte Anpassungsfähigkeit. Die ökonomische Systemsteuerung ist hierbei als Teilsystem zu verstehen (siehe auch Punkt 2.2.2).²⁵² Um das Angebot einer Predigt, die sich am Zuhörer ori-

²⁴⁷ Vgl. Hausschildt/ Pohl-Patalong 2013: 431.

²⁴⁸ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 193.

²⁴⁹ Vgl. Dorothea Glatt in *Famos* 2005: S. 230.

²⁵⁰ Vgl. *Famos* 2005: S. 229.

²⁵¹ Gemeint ist das Wissen um die menschliche Bestimmung und das menschliche Wesen.

²⁵² Vgl. Dorothea Glatt in *Famos* 2005: S. 230.

entiert, wird die Kirche langfristig nicht herkommen. In der Praxis könnte es wichtig werden sich nicht nur auf die Kerngemeinde zu fokussieren, sondern sich an die Gesamtbevölkerung zu richten.²⁵³

Eine groß angelegte Untersuchung zu Austritten aus der Kirche hat ergeben, dass die Wahrscheinlichkeit eines Kirchenaustritts besonders mit der persönlichen Nähe zum regionalen Pfarrer korreliert. Die Wahrscheinlichkeit erreicht bereits einen Wert von Null, sobald eine Person den Namen des Pfarrers kennt.²⁵⁴ Die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit der Kirche zeigt sich als diffiziles Feld, da sich dieser Sektor bisher in zwei Bereiche spaltet. Die bereits angesprochenen Spannungen zwischen der Kirchenleitung und den Gemeinden, gekoppelt mit der weitestgehenden Autonomie der Letzteren, sorgt für ein sehr unterschiedliches und schwer zu vereinheitlichendes Umfeld. Dies äußert sich dahingehend, dass Bestrebungen der Markenbildung häufig untergraben werden. Der Preis für die Heterogenität und damit die Vielfältigkeit der Öffentlichkeitsarbeit ist ein sehr uneinheitliches Bild, mit schwankender Qualität und Quantität sowie hohem öffentlichem Konfliktpotenzial. Dem steht gegenüber, dass es die Transparenz und Kommunikation der Kirche fördert. Es erleichtert den Austausch innerhalb und außerhalb, fördert die Innovation und trägt dazu bei, dass eine offene Kirche öffentlich bleibt.²⁵⁵ Von daher wäre eine akute mögliche Maßnahme, zur Verstetigung der Öffentlichkeitsarbeit, eine Ehrung funktionierender und guter Konzepte, durch zusätzlich Mittel, öffentliche Anerkennung oder der Aufnahme dieser in einen Best-practice-Katalog.

Die Aufgabe einer modernen Kirche wird es sein, vorrangig auf eine qualitativ und quantitativ hochwertige Kommunikation zwischen der Kirchenorganisation und seinen Mitgliedern acht zu geben. Sie zielt vorrangig darauf ab, Klarheit über festgelegte Ziele zu schaffen, eine klare Profilierung des Angebots im öffentlichen Raum zu erreichen sowie Fragen der Öffentlichkeitsarbeit zu beantworten. Weiterhin gehört hierzu auch die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern.²⁵⁶ Einer Milieustudie der *Evangelischen Akademie Loccum* zufolge, genießt die Kirche nach wie vor großes Wohlwollen in der Gesellschaft. Weiterhin legt die Studie offen, dass die Kirche, durch

²⁵³ Vgl. Famos 2005: S. 234.

²⁵⁴ Vgl. F. A. Z. 2017: S. 5.

²⁵⁵ Vgl. Kunz/ Schlag 2014: S. 184f.

²⁵⁶ Vgl. ebd.: S. 193.

ihre Vielfältigkeit, zahlreiche Anknüpfungspunkte bietet, um sich einzubringen oder die Mitgliedschaft zumindest beizubehalten. Sie kommt aber weiterhin zu dem Schluss, dass die Erwartungen von Angebot und Nachfrage teilweise rapide auseinanderdriften. Die Gemeinden schotten sich demnach teilweise stark ab und verlieren durch ihre Geschlossenheit den Zugang zu den Lebenswelten der Gesellschaft. Zusätzlich hierzu kommt auf übergeordneter Ebene ein Kommunikationsdefizit hinzu, welches sich dahingehend äußert, dass die zentrale Öffentlichkeitsarbeit die Menschen nicht, oder unzureichend, erreicht und damit ein Bedürfnis anspricht, aber es außerhalb der Kasualien, nicht bedient. Die Angebote und die Kommunikation der Kirche decken nur zwei der zehn möglichen Milieus hinreichend ab. Teilweise abgedeckt wird ein weiteres Milieu, während das gesamte Potenzial der sieben Restlichen, die ebenfalls allesamt grundsätzlich empfänglich für religiöse Botschaften sind, nicht genutzt wird. Ein sehr hohes Potenzial zeigt sich durch diesen Umstand.²⁵⁷ Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass Milieustudien generell kritisch zu hinterfragen sind.²⁵⁸

Hafenbeck sieht einen Trend im Rückgang des evangelischen Journalismus. Hiermit fällt auch das Leitmedium der Publizistik und wird mehr und mehr durch Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit ersetzt. Dabei ist dies ein Trend der auch aus dem medialen Druck des Internets heraus erwächst. Aus diesem Umstand heraus ist ein Schwebezustand abzuleiten, bei dem die Zukunft der evangelischen Publizistik nicht eindeutig abzusehen ist.²⁵⁹ Bezieht sich diese Publizistik auf die Kommunikation mit der Gesellschaft, ist in *Tabelle 17* ein Rahmen zu finden, der einzelnen Kommunikationsgebieten dementsprechende Aufgabenbereiche zuordnet.

²⁵⁷ Die Milieutheorie könnte Potenziale beinhalten, beispielsweise bringt sie Ansätze mit sich nach denen sich Kundengruppen differenzieren lassen würden. Für einen tiefergreifenden Einblick siehe Hauschild et. al.

²⁵⁸ Vgl. Wanke 2006: S. 242f.

²⁵⁹ Vgl. Hafenbrack 2010: S. 140.

4. Veränderungsmanagement anhand der Impulspapiere

Fokus der Kommunikation ...	Aufgabe der Kirche
...auf das Thema in einer direkten Orientierung	Bewahrung und Vermittlung der christlichen Botschaft
...auf das indirekte anlegen des Themas	Eröffnung von Räumen für Religion
...auf das Evangelium am Subjekt, mit direkte Lebensweltorientierung	Angebot individueller Lebensbegleitung
...auf das Evangelium am Subjekt, mit indirekter Orientierung am Zusammenhang der Menschen	Eröffnung von Gemeinschaft
...auf das Evangelium in der Welt	Hilfe für Menschen in den individuellen Lebensverhältnissen
...auf das Evangelium in der Welt, auf indirektem Wege	Erheben einer christlichen Stimme innerhalb der Gesellschaft

Tabelle 17: Aufgaben der Kirche, in der gegenwärtigen Gesellschaft, bezogen auf die Kommunikation
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helming/ Purtschert 2015: S. 419.²⁶⁰

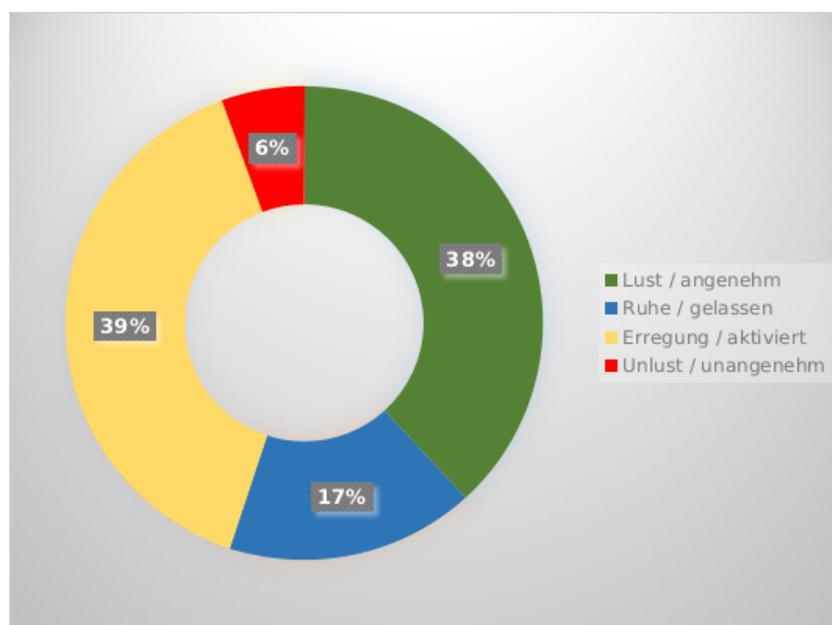


Abbildung 20: Die vier Emotionszustände in prozentualer Verteilung, anhand der Einträge mit Kommentar im Subthema Leitbild, Außenwirkung und Adressaten
Quelle: Gesamtauswertung Rückläufer

Die Betrachtung des Emotionszustands *Leitbild, Außenwirkung und Adressaten*, siehe *Abbildung 20*, legt folgende Punkte offen:

Die Zustände *Lust / angenehm* und *Erregung / aktiviert* halten sich, trotz beidseitiger starker Ausprägung, auf einem hohen Niveau. Dies lässt darauf schließen, dass es sich hier um ein Thema handelt, dass, obwohl in Teilen sicherlich durchaus kontrovers, wohlwollend aufgenommen wird. Eine kritische Reflexion hat stattgefunden und der

²⁶⁰ Die Absätze bis zu diesem Punkt entstammen der Literatur und gelten als Ergänzung des Autors zu diesem Thema.

Weg für Lernprozesse ist geebnet. Veränderungen in diesem Bereich scheinen also durchaus erwünscht. Impulse in diesem Bereich könnten genutzt werden, um ein recht einheitlich positives Bild, in diesem Thema, zu gestalten und Zeichen zur stärkeren Identifikation mit der Kirche zu setzen. Da der Zustand *Unlust / unangenehm* eher geringfügig vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass Widerstände nicht ins Gewicht fallen werden. Weiterhin benötigt dieses Feld nicht gezwungenermaßen einen akuten Impuls, sondern eher einen stetigen Veränderungsprozess, da ein vergleichsweise hoher Wert *Ruhe / gelassen* vorhanden ist.

Der Bereich umfasst 54 individuelle Zählungen. 89 Einträge werden betrachtet, da die Einträge mit Kommentar ebenfalls Beachtung erfahren. Zusammengefasst ergibt sich folgende Handlungsempfehlung:

Die Sorge unter den Anspruchsgruppen ist groß, ein Anbieter unter vielen zu werden. Die Kirche darf unter keinen Umständen alleiniger Dienstleister sein, sondern muss sich trennscharf zu erkennen geben. Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Tradition und Außenwirkung, das es aufzuheben gilt. Dazu gehört auch die Rückkehr in die öffentliche Wahrnehmung und die aktive Richtigstellung negativer Zuschreibungen. Das veraltete Bild der Kirche muss erneuert werden, durch eine ausgeprägte Profilierung und Profilstärkung. Dies könnte erreicht werden durch die Ausstrahlung von Verbindung und Verbindlichkeit und der Ausarbeitung und Kommunikation eines aussagekräftigen Alleinstellungsmerkmals. Das Alleinstellungsmerkmal sollte dabei nicht nur der rein theologischen Natur entspringen, sondern als praktischer Ausdruck des Gemeindelebens gesehen werden können. Ziel ist die inhaltliche Auskunftsfähigkeit bei reformierter Tradition und Identität.

Mit einem gestärkten Profil könnten die Menschen vermehrt dazu bewogen werden, wieder in die Kirche einzukehren. Dazu braucht es die Entwicklung eines tragfähigen Konzeptes zur Ansprache und Gewinnung neuer und Rückgewinnung bestehender Mitglieder, da personelle Ressourcen und Mehraufwand die Akquise in den Gemeinden erschweren. Ein solches Konzept sollte u. a. eine klare Zielgruppendefinition und Zielgruppenorientierung enthalten. Es könnte sich langfristig als sinnvoll erweisen, einen stärkeren Fokus auf das mittlere Alter und Männer zu legen, da die Gruppe der Männer bisher eher schwach vertreten ist. Das mittlere Alter wird als eine Umbruchphase im Le-

ben, hin zu mehr Lebenstiefe, gesehen. Diese Tiefe kann durch die Tiefendimension Gott gefüllt werden. Die Frauen sind konzeptionell natürlich nicht zu vernachlässigen und vorrangig zu halten. Ein weiterer wichtiger Baustein, ist der Abbau der Distanz zu jungen Familien. Für all dies ist eine adressatengerechte Sprache vonnöten. Die Sprache generell ist dabei neumodischer zu gestalten, ohne sich aber zu stark anzubiedern. Die in Kirche vorhandenen Freiräume könnten in der Öffentlichkeit als Alleineinstellungsmerkmal gelten.

Die Schnittmenge zwischen Gesellschaft und Kirche muss erhöht werden. Schnittpunkte zur Außenwelt werden vor allem beim gesellschaftliches Engagement und neuen Inhalten und Angeboten gesehen. Zum gesellschaftlichen Engagement gehört auch die intensivierete Einmischung in gesellschaftlich relevante Fragestellungen. Weiterhin zählt dazu auch die Bestrebung, die Unterscheidungen zwischen den Menschen abzubauen u. a. durch den aktiven Einsatz gegen Diskriminierung jedweder Art. Außerdem könnte die Kirche sich in der Flüchtlingsarbeit engagieren und verstärkt weltweite Verantwortung übernehmen. Das Angebot und die Diakonie können als Schnittstelle zur Außenwelt genutzt werden. Die Diakonie ist dabei Ausdrucksform und elementare Wesensäußerung der Kirche, dass als Vehikel genutzt werden könnte, um damit verbundene Werte klarer mit Kirche in Verbindung zu bringen. Ein weiteres Vermittlungsvehikel, dass Nähe zu den Gemeindegliedern herstellt, kann die Musik sein. Das Angebot benötigt eine lebensphasengerechte Ausgestaltung, welche am geeignetsten über Projekte realisiert werden kann. Es ist zu akzeptieren, dass der Gottesdienst evtl. nicht mehr Mittelpunkt des Gemeindelebens ist. Um derartiges zu erheben ist die Gemeindebasis, per Fragebögen oder online, zu befragen. Eine Verlagerung hin zur Etablierung des Gottesdienstes als theologischer Mittelpunkt, und nicht Mittelpunkt des gemeindlichen Lebens, ist anzudenken.

Für die Anspruchsgruppen ist die gelebte Liebe zu Gott und den Mitmenschen die beste Werbung. Dabei kann die frohe Botschaft von der Liebe Gottes durchaus als Marke fungieren. Die Gottesehnsucht ist erneut zu wecken, auch durch die Ansprache von Außenstehenden und Zweiflern. Der missionarische Gedanke ist dabei nicht zu vernachlässigen. Es soll allerdings generiert, statt missioniert werden. Der Mensch darf nicht Mittel zum Zweck werden und der Zwang des Mitgliedererhalts darf nicht lähmend auf

die Veränderungen der Kirche wirken. Damit die Akquise gewinnbringend vonstattengehen kann ist die Auskunftsfähigkeit und die Glaubwürdigkeit der Prediger zu steigern. Dies passiert durch eine gesteigerte Profilierung, die Bestand in der Verkündigung sucht sowie die teilweise Rückbesinnung auf die Lebensweise Jesu und alte Werte. Der Nutzen des Glaubens ist herauszustellen und zu belegen z. B. durch Kommunikation des positiven Einflusses des christlichen Glaubens, anhand von Biografien einflussreicher Gläubiger. Langfristig sollen die bleibenden Werte als Gegengewicht zum Tempo der heutigen Zeit, auch in der öffentlichen Wahrnehmung, angesehen werden. Eine Art heimatgebener Orientierungsort würde hier als sozialer Mittelpunkt der Erleichterung und Kontinuität, und nicht der Last, den Menschen dienen.

Eine persönliche Ansprache und praxisnahe sowie zeitgemäße Denkhaltung sind wichtige Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu diesem Ideal. Die Kirche sollte sich nach außen öffnen, z. B. durch Konzepte wie die offenen Kirchen. Durch das Feiern in der Gemeinschaft soll Kirche erlebbar werden. Öffnen bedeutet offen für alle. Eine Willkommens- und Wertschätzungskultur muss vorherrschend sein. Menschen mit Migrationshintergrund sind stärker einzubinden und die Kirche muss einladend auf diese wirken. Auch internationale Gläubige könnten angesprochen werden.

Um allerdings überhaupt erneut in der öffentlichen Wahrnehmung aufzutauchen, ist eine Steigerung der Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit vonnöten. Kirche als Organisation muss in den Hintergrund treten und die Inhalte müssen vermehrt sprechen. Informations- und Diskussionsplattformen für den gegenseitigen Austausch nach innen und außen sind professionell zu gestalten, um so den Ausbau der, vor allem, digitalen Präsenz voranzutreiben. Diese Auftritte sollen nicht nur zur zeitgemäßen Außenwirkung genutzt werden, sondern vor allem zur sinnvollen Vergrößerung der Teilhabe. Moderne Informationstechniken machen Verkündigung überflüssig, solange sie nicht in einen gesellschaftlich relevanten Kontext gelegt werden. Deshalb wird gewünscht die biblisch-theologische Auseinandersetzung an aktuellen und konkreten Lebensfragen zu orientieren, um Zugang zu Lebenswelten zu schaffen. Eine solche Ausgestaltung könnte auch die Stellung in Ballungszentren verbessern, die ausbaufähig ist.

5 Fazit und Ausblick

„Das in den Kirchen gepredigt wird, macht deswegen die Blitzableiter auf ihnen nicht unnötig.“

Georg Christoph Lichtenberg

Ein Aspekt zieht sich durch diese Arbeit wie ein roter Faden. Die Kirche ist keineswegs als isoliert zu betrachten, sondern ist vielmehr eingebunden in zahlreiche komplexe Kontexte. Besonders auffällig ist dabei, dass die Beziehung der Kirche zur Gesellschaft auch die internen Beziehungen stark beeinflusst und das weit über monetäre Aspekte hinaus. Viele der damit verbundenen Prozesse, die momentan in den Vordergrund treten, betreffen die Herausforderungen, denen sich die Kirche in den nächsten Dekaden zu stellen hat. Dabei liegen einige der Probleme, die diese Herausforderung verursachen, außerhalb der direkten Reichweite der Kirche und scheinen damit besonders problematisch. Aufgrund der anhaltenden Lage und der damit verknüpften Spannungen ist nicht zu erwarten, dass die Kirche, in ihrer bisherigen Form, zukünftig ihre bisher starke Position verteidigen kann, sofern nicht Veränderungen auf multiplen Ebenen vonstattengehen. Sicherlich könnte die derzeitige Situation auch auf eine theologische Orientierungskrise zurückgeführt werden. Es besteht, besonders im Sinne der Mitglieder der Kirche, reges Interesse an einer stärkeren, besonders theologischen, Profilierung. Gezeigt hat sich allerdings, im Verlauf dieser Arbeit, dass vor allem der Einfluss vielfältiger äußerer Veränderungen dazu geführt hat, dass die Kirche heute am Scheideweg steht. Diese Situation zeigt sich, im ersten Moment, als recht prominent und einschüchternd. Die neuen Rahmenbedingungen dürfen sich allerdings keinesfalls rein negativ auf den Grundtenor kirchlicher Gegenwartsbewältigung auswirken²⁶¹. Es ist kaum zu leugnen, dass der derzeitige Leitprozess zur Veränderung von ökonomischen Handlungsmustern durchgezogen ist. Es wird vermutet, dass dieser Eindruck auch dadurch verstärkt wird, dass bisheriges kirchliches Veränderungsmanagement sich besonders auf sozialwirtschaftliche Prozesse stützt. Damit verbundene Konzepte verändern die Strukturen der Kirche, modifizieren aber wenig an der Verkündigung und erneuern keinen Glauben. Aus diesem Grund wurde versucht mit der *Lernenden Organisation* ein Konzept vorzustellen, welches auf einer übergeordneten Ebene wirkt und welches auch unabhängige Entwicklung

²⁶¹ Vgl. Schlagnitweit 2003: S. 307.

und Eigenverantwortlichkeit stärkt. Allerdings sind auch die ökonomischen Handlungsmuster keineswegs auf Anhub zu demonisieren. Die unkritische Adaption ökonomischer Konzepte kann sicherlich zu gravierenden Fehleinschätzungen führen. Genauso führt ihre vollkommene Vernachlässigung zu genau dem gleichen Ergebnis. Was bleibt ist ein individueller Mittelweg. Es gibt in diesem Bereich zahlreiche Konzepte und Möglichkeiten, von denen einige hier aufgezeigt wurden, um theologisch sowie moralisch einwandfreie Zukunftsgestaltung zu leisten. Was diese Arbeit allerdings ebenfalls aufzeigen konnte ist, dass die Kirche kein unveränderbares Bollwerk darstellt. Ihr wohnt von Haus aus bereits vielmehr der Anspruch inne, sich ständig wechselnden Gegebenheiten anzupassen und dennoch in diesen Zeiten ein Ort der Beständigkeit zu bleiben. Dieser Anspruch wird nun auf die Probe gestellt und stellt eine ernstzunehmende Gratwanderung dar. Erste Schritte hat die Kirche dabei bereits getan. Das Impulspapier *Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben* ist dabei der Versuch eine solche Anpassung zu initiieren. Eine solche kann nur gewinnbringend für alle ablaufen, wenn die Anspruchsgruppen ihre Interessen gut vertreten sehen und dementsprechend eingebunden werden. Aus einer guten Rücklaufquote und reger Beteiligung ließ sich schließen, dass die Anspruchsgruppen bereits aktiviert und sensibilisiert wurden und bereit sind, sich den neuen Anforderungen zu stellen. Die Kirche geht bereits ihre eigenen Schritte in diesem Prozess. Diese Arbeit könnte dahingehend unterstützend genutzt werden, um alternative Routen ausfindig zu machen, um so, durch erfolgversprechende Ansätze, die Kirchenlandschaft nachhaltig zum Positiven zu verändern. Dabei muss sich vor Augen gehalten werden, dass Annäherung nicht gleich Anbiederung heißt und die Identität der reformierten Kirche nicht aus der generellen Ablehnung gegen die gesellschaftliche Norm erwächst, sondern aus der Liebe zum Menschen und einem klugen Abwägen, was helfen könnte ihnen nahe zu sein. Gerade deshalb stützen sich die Handlungsempfehlung aus den Rückläufern und der Essenz der vielfältigen Meinungen der Anspruchsgruppen. Der Grad der Partizipation in der Kirche geht weit über das hinaus, was in konventionellen Unternehmen gefunden werden kann. Er stellt damit sowohl Chance, als auch Risiko dar. Auf der einen Seite steht die Chance, durch einen großen Pool an Ideen und dem Gefühl einer tatsächlichen Mehrheitsentscheidung etwas Langfristiges anzustoßen und Grundfesten zu erneuern. Auf der anderen Seite das Risiko, sich durch

die hohe Zahl an Meinungen, in der Findungsphase zu einem Konsens, zu verlieren und Unzufriedenheit zurückzulassen. Es soll nicht versäumt werden die Ausführungen allgemein in sechs Kriterien zusammenzufassen, die als die Hauptkategorien sozialwirtschaftlicher Veränderungen innerhalb der Kirche gesehen werden können:

1. Kundenorientierung, die kleinräumig und auf Lebenswelten abgestimmt ist.
2. Langfristig strategisch ausgelegter Reformprozess mit klar zukünftiger, offensiver Ausrichtung (siehe Punkt 3.2).
3. Ressourceneinsatz auf Langwierigkeit überprüfen und Mittel in Experimentelles investieren.
4. Klassischen Verwaltungsaufwand reduzieren und das Augenmerk auf die Bedingungen für Lern- und Entwicklungsprozesse legen.
5. Personalentwicklung als Entwicklung der Organisation verstehen und stärker einbinden. Rollenbildung fördern um aus Generalisten Experten zu formen.
6. Ängste durch klare Rahmenbedingungen und Transparenz abbauen.

Mit Blick auf die zukünftige Verwendung dieser Arbeit ist anzumerken, dass Möglichkeiten beschrieben worden sind, neue Wege zu gehen und vorhandene zu verbreitern. Diese Möglichkeiten erscheinen, nach bisherigem Stand, allesamt sinnvoll. Ob diese Wege allerdings fruchtbar sein können und ob die vorgestellten Methoden und Empfehlungen noch weiter adaptiert werden müssen, kann nur die Kirche selbst und die Zeit entscheiden. Eine geringe Literatur- und Datenbasis, gepaart mit der Einzigartigkeit der Institution, erfordert auch einzigartige Wege. Es wird daher empfohlen, diese Arbeit mit den ebenfalls angefertigten internen wie externen Arbeiten und Auswertungen, zu diesem Thema, zu vergleichen, um sowohl Erkenntnisse durch Deckungsgleichheiten zu festigen, als auch angedachte Maßnahmen zu validieren.

Literaturverzeichnis

Akyel, D. (2013): Ökonomisierung und moralischer Wandel: Die Ausweitung von Marktbeziehungen als Prozess der moralischen Bewertung von Gütern; Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln; MPIfG Discussion Paper 14/13.

Beckmann, J. (2007): Wohin steuert die Kirche?: Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie; Kohlhammer, Stuttgart.

Berger, M. (2016): Pensionskosten kommen Kirchen teuer zu stehen; <http://www.haz.de/Nachrichten/Der-Norden/uebersicht/Pensionskosten-kommen-Kirchen-in-Niedersachsen-teuer-zu-stehen> - 15.07.2017.

Berger, M./ Chaluoski, J./ Hartmann, F. (2013): Change Management - (Über-)Leben in Organisationen; Dr. Götz Schmidt, Wettenberg.

Bingener, R. (2017): Wo bleibt die Kirchensteuer?; <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/kirchensteuer-kommt-in-gemeinden-nicht-an-14942573.html> - 13.07.2017.

Birijja, R. (2010): Das New Public Management als Grundlage für eine effiziente und effektive Verwaltung, untersucht am Beispiel der Verwaltung von Hoima, Uganda; Universität Kassel, Kassel.

Bogedan C./ Müller-Schoell, Till/ Ziegler, A. (2008): Demografischer Wandel als Chance: Erneuerung gesellschaftlicher Solidaritätsbeziehungen?; VSA, Hamburg.

Bott, J. (2013): Die Wirkung von Macht auf Innovationen innerhalb der öffentlichen Verwaltung; Kassel university press GmbH, Kassel.

Brinitzer, R. (2003): Religion - eine institutionenökonomische Analyse; Ergon, Würzburg.

Brinkmann, V. et. al. (2005): Change Management in der Sozialwirtschaft; Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Buestrich, M./ Wohlfahrt, N. (2008): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit; <http://www.bpb.de/apuz/31339/die-oekonomisierung-der-sozialen-arbeit?p=all> - 08.06.2017.

Bulsuk, K. (2017): Taking the First Step with the PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle; <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html> - 01.07.2017.

Burghardt, M. (2013): Einführung in Projektmanagement: Definition, Planung, Kontrolle und Abschluss; Publicis Publishing, Erlangen.

Burkhardt L. / Priller E./ Zimmer A. (2016): Freiwilliges Engagement von Frauen: Ergebniskonferenz zur Zeitverwendungserhebung 2012/2013; https://www.destatis.de/DE/UeberUns/Veranstaltungen/VeranstaltungenArchiv/Zeitverwendung2016/FreiwilligesEngagementFrauenPraes.pdf?__blob=publicationFile - 13.07.2017.

Carrara, C. (2002): Verwaltungsmodernisierung durch Reengineering: Zur Tragfähigkeit des Neuen Steuerungsmodells; Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Deckert, R. (2006): Steuerung von Verwaltungen über Ziele; Universität Hamburg, Hamburg.

Dessoy, V. (2012): Wie Kirche zu einer lernenden Organisation werden kann: Erfahrungen aus der Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung; <http://www.futur2.org/wp-content/uploads/2015/02/Wie-Kirche-zu-einer-lernenden-Organisation-werden-kann.pdf> - 07.07.2017.

Eggen B./ Lipinski H./ Walla W. (2006): Der demographische Wandel: Herausforderungen für Politik und Wirtschaft; Kohlhammer, Stuttgart.

EKD (1997): Gemeinwohl und Eigennutz: Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft; eine Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland; Kirchenamt der EKD, Hannover.

EKD (2010): Was bedeutet: „Outputsteuerung“?; https://www.kirchenfinanzen.de/download/RESONANZ_Info-Brief_-_Ausgabe_5_-_2010-12.pdf - 28.06.2017.

EKD (2017a): Soziale Dienste als Chance; https://www.ekd.de/ekd_texte_75_5.html - 30.06.2017.

EKD (2017b): Verwaltungsleitung für die Berliner Dienststelle des Bevollmächtigten des Rates der EKD; https://karriere.diakonie.de/fileadmin/_processed_/jobboard/anhang_5894/anhang-1.pdf - 26.06.2017.

EKD (2017c): Evangelische Kirche in Deutschland: Zusammenschluss von 20 selbstständigen Landeskirchen; <https://www.ekd.de/Evangelische-Kirche-in-Deutschland-14272.htm> - 23.06.2017.

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (2013a): Burnout als Pfarrer - ein Tabu?; <http://www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/warum-leiden-pfarrer-an-burnout.html> - 30.06.2017.

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (2013b): Burnout eines Pfarrers; <http://www.ekhn.de/aktuell/detailmagazin/news/ich-habe-14-bis-20-stunden-pro-tag-gearbeitet.html> - 05.07.2017.

Famos, C. R. (2005): Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis: Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der praktischen Theologie; LIT, Münster.

Franke, M. (2014): Der Konsument; Springer Gabler, Wiesbaden.

GemeindeEntwicklung - Landeskirchenamt der Evang.-Luth. Kirche in Bayern (2013): Verwaltung: Dienstleistung für Kirchengemeinden; http://www.afg-elkb.de/fileadmin/user_upload/afg/Kirchenvorstandsarbeit/GE4_Verwaltung.pdf - 23.06.2017.

Glänzer, H. (1997): Einsparprozesse: Vom "Gemischtwarenladen" zum Profil - Erfahrungen aus der Beratungspraxis; http://www.ipos-ekhn.de/fileadmin/site/uploads/Linkes_Menue/OE-Zeitschrift-1.pdf - 22.07.2017.

Gutschera, H./ Maier, J./ Thierfelder, J. (2006): Geschichte der Kirchen: Ein ökumenisches Sachbuch; Herder, München.

Hafenbrack, H. (2010): Protestantischer Journalismus und kirchliche Öffentlichkeitsarbeit; Springer, Berlin; pp 129-141.

Hauschild et. al. (2010): Milieus praktisch. Analyse- und Planungshilfen für Kirche und Gemeinde; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Hauschildt, E./ Pohl-Patalong, U. (2013): Kirche; Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Heberle, K./ Stolzenberg, K. (2013): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung; Springer, Berlin Heidelberg.

Helming, B./ Purtschert, R. (2015): Nonprofit-Management: Beispiele für Best Practices im Dritten Sektor; Gabler, Wiesbaden.

Holtfort, Thomas (2013): Intuition als effektive Ressource moderner Organisationen; Springer, Wiesbaden.

Idea - Evangelische Nachrichtenagentur idea e.V. (2017): Schafft in Deutschland die Kirchensteuer ab!; <http://www.idea.de/frei-kirchen/detail/anglikanischer-pfarrer-schafft-in-deutschland-die-kirchensteuer-ab-101680.html> - 05.07.2017.

Impulspapier - Moderamen der Gesamtsynode der Evangelisch-reformierten Kirche (2016): Ich wünsche mir, dass wir eine krasse Herde bleiben; http://reformiert.de/tl_files/reformiert.de/Bilder/artikelbilder/pdf/Impuls_fines.pdf - 20.07.17.

Impulspapier - Rat der EKD (2006): Kirche der Freiheit; <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/downloads/kirche-der-freiheit.pdf> - 26.06.2017.

Ingenlath, H. (2004): Coaching als Instrument der Personalentwicklung in Kirche und Caritas: Mehr Chancen als Grenzen; Springer, Berlin; September 2004, Volume 11, Issue 3, pp 291–297.

IPOS - Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN (2000): Männer im Ehrenamt: Ein ambivalentes Engagement; http://www.ipos-ekhn.de/fileadmin/site/uploads/Linkes_Menue/OE-Zeitschrift-3.pdf - 19.07.2017.

Karle, I (2011): Kirche im Reformstress; Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Kittel, G./ Mechels, E. (2017): Kirche der Reformation?: Erfahrungen mit dem Reformprozess und die Notwendigkeit der Umkehr; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Kläden, T. (2010): Der MDG-Trendmonitor „Religiöse Kommunikation 2010“; https://www.euangel.de/fileadmin/Downloads/Archiv/euangel_2-11.pdf - 20.06.2017.

Klötzl, G. (1996): Personalentwicklung; Springer, Wiesbaden.

Kohl, J./ Lauer, C./ Weisner, C. (2012): Eine 2000-jährige Weltorganisation verändern: Kritischer Blick auf die Wandlungsfähigkeit der katholischen Kirche; Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf.

Krönig, F. K. (2007): Die Ökonomisierung der Gesellschaft: Systemtheoretische Perspektiven; Transcript Verlag; Bielefeld.

Kunz, J. (2006): Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen; Universität St. Gallen, St. Gallen.

Kunz, R./ Schlag, T. (2014): Handbuch für Kirchen- und Gemeindeentwicklung; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Lang, H. (2009): Neue Theorie des Management: Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise?; Europäischer Hochschulverlag, Bremen.

Langhammer, E. (2011): "Ist Gott drin?!": Erfahrungen der Gottespräsenz im pastoralen Alltag von Gemeindegliedern; Katholisch-Theologischen Fakultät, Innsbruck.

Lauer, T. (2010): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren; Springer, Berlin Heidelberg.

Lauer, T. (2014): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren; Springer, Berlin Heidelberg.

Lob-Hüdepohl, A. et. al. (2005): Ethik im Konflikt der Überzeugungen; Herder, Freiburg.

Löffelbrein, M./ Rottwilm-Böhm, J. (1997): Werkstattbericht: Konzentrations- und Einsparungsprozesse transparent gestalten; http://www.ipos-ekhn.de/fileadmin/site/uploads/Linkes_Menue/OE-Zeitschrift-1.pdf - 21.07.2017.

Lorenz, T./ Oppitz, S. (2001): Vom Training zur Performance: Improving Performance - Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen; Gabal, Offenbach am Main.

Mander, N. (1997): Von der pfarrInnenzentrierten Gemeinde zur Beteiligungsgemeinde; Springer, Wiesbaden.

Marx, P. (2001): Die Organisations- und Amtsstrukturen der Kirchen: Eine rechtsvergleichende Untersuchung der evangelischen und katholischen Kirche aus Managementperspektive; Theos, Hamburg.

Meulemann, H. (2015): Nach der Säkularisierung: Religiosität in Deutschland 1980–2012; Springer, Wiesbaden.

Meyns, C. (2013): Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken: Modelle - Erfahrungen - Alternativen; Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Mitschke-Collande, T. (2012): Schafft sich die katholische Kirche ab?: Analysen und Fakten eines Unternehmensberaters; Kösel-Verlag, München.

Müller, F. (2013): Selbsttransformation und charismatischevangelikale Identität; Springer, Wiesbaden.

Nürnberg, C. (2003): Warum McKinsey für die Kirche keine Lösung ist; http://www.hospitalkirche-hof.de/downloadthema/N_rnberger_zuMc_Kinsey_PfarrertagRheinland_2003.pdf - 22.07.2017.

Pescher, J. (2010): Change Management: Taxonomie und Erfolgsauswirkungen; Gabler, Wiesbaden.

Pfrang, C. (2009): Wenn Menschen Kirche denken: Subjektive Praktische Theologien und subjekt-orientierte Kirchenentwicklung; Universität Passau, Passau.

Pickel, G. (2013): Religionsmonitor: Religiosität im internationalen Vergleich; Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Picot, A. (1981): Transaktionskostentheorie der Organisation; Hannover.

Plasger, G. (2012): Glauben heute mit dem Heidelberger Katechismus; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Pollack, D. (2009): Rückkehr des Religiösen? Studien zum religiösen Wandel in Deutschland und Europa II; Mohr Siebeck, Tübingen.

Präsentation zur mittelfristigen Finanzplanung bis 2030 - Landeskirchenamt Leer (2017): Mittelfristige Finanzplanung bis 2030; Interna - nicht veröffentlicht, Leer.

Reformiert - Evangelisch-reformierte Kirche (2017a): Struktur; <http://www.reformiert.de/presbyterial-synodale-ordnung.html> - 23.06.2017.

Reformiert - Evangelisch-reformierte Kirche (2017b): Evangelisch-reformierte Kirche; <http://www.reformiert.de/information.html> - 05.07.2017.

Ruben, J. (2012): Change – wie gelingt Veränderung (mit Menschen) in Organisationen?; http://www.ipos-ekhn.de/fileadmin/site/uploads/Linkes_Menue/OE-Zeitschrift-12.pdf - 22.07.2017.

Schalski-Seeemann, T. (2006): SPD als lernende Organisation: Eine kritische Analyse der Personal- und Organisationsentwicklung in Parteien; Diplomica, Hamburg.

Schlagintweit, M. (2003): Ökonomisierung (der Kirche) Von der kairologischen Bedeutung einer vielgeschmähten Zeiterscheinung; Herder, Freiburg; Diakonia 34.

Schlamelcher, J. (2008): Ökonomisierung der Kirchen. In: Jan Hermelink/Gerhard Wegner (Hg.), Paradoxien kirchlicher Organisation: Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche; Ergon, Würzburg.

Schlamelcher, J. (2009): Unternehmen Kirche?: Neoliberale Diskurse in den deutschen Großkirchen. In: Claus Thomasberger/Walter Ötsch (Hg.), Der neoliberale Markt-Diskurs; Metropolis, Marburg.

Schlerka, S. M. (2014): Säkularisierung als Kampf: Entwurf eines feldtheoretischen Zugangs zu Säkularisierungsphänomenen; Springer, Wiesbaden.

Schmitz-Veltin, A. (2010): Die Entwicklung der Kirchenmitglieder in Deutschland: Statistische Anmerkungen zu Umfang und Ursachen des Mitgliederrückgangs in den beiden christlichen Volkskirchen; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Gastbeitraege/EntwicklungKirchenmitglieder.pdf?__blob=publicationFile - 12.07.2017.

Senge, P. (2008): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Klett-Cotta, Stuttgart.

Sitzmann, M./ Weber, C. (2001): Übersichten zur Kirchengeschichte; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Spering, M. (2001): Emotionen und Kontrollüberzeugungen beim komplexen Problemlösen: Eine experimentelle Untersuchung anhand des computersimulierten Problemlöseszenarios FSYS 2.0; <https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/mitarb/ms/Diplomarbeit%20Spering.pdf> - 12.07.2017.

Spiegel Online (2010): Staat stützt Kirchen mit Milliarden;
<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/neue-berechnungen-staat-stuetzt-kirchen-mit-milliarden-a-727683.html> - 24.06.2017.

Stadt Erlangen 2010 (2010): Ergebnisse der repräsentativen Bürgerbefragung: Leben in Erlangen 2010;
https://www.erlangen.de/Portaldata/1/Resources/080_stadtverwaltung/dokumente/statistik/30S_B_2010_03.pdf - 22.07.2017.

Statista (2017a): Ständige Wohnbevölkerung der Schweiz von 2006 bis 2016 (in Millionen Einwohner);
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/19317/umfrage/gesamtbevoelkerung-in-der-schweiz/> - 13.06.2017.

Statista (2017b): Anzahl der Mitglieder der evangelischen Kirche in Deutschland von 2003 bis 2015 (in Millionen);
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1229/umfrage/anzahl-der-mitglieder-der-evangelischen-kirche-seit-2003/> - 14.06.2017.

Statista (2017c): Anzahl der ehrenamtlichen Beschäftigten der evangelisch verfassten Kirchen nach Geschlecht in Deutschland im Jahr 2014;
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37004/umfrage/ehrenamtliche-beschaefigte-in-der-evangelisch-verfassten-kirche-nach-geschlecht/> - 01.07.2017.

Statista (2017d): Einnahmen der evangelischen Kirche und ihrer Gliedkirchen im Jahr 2013* nach Einnahmearart (in Millionen Euro);
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36991/umfrage/einnahmen-der-evangelischen-kirche/> - 02.07.2017.

Statista (2017e): Selbsttransformation und charismatisch evangelikale Identität;
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36996/umfrage/ausgaben-der-evangelischen-kirche-in-2004-nach-bereichen/> - 04.07.2017.

Statista (2017f): Anzahl der Beschäftigten der evangelisch verfassten Kirche nach Geschlecht im Jahr 2016;
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37003/umfrage/hauptamtlich-beschaefigte-in-der-evangelisch-verfassten-kirche/> - 05.07.2017.

Statista (2017g): Anzahl der Mitglieder der evangelischen Kirche in Deutschland von 2003 bis 2015 (in Millionen);
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1229/umfrage/anzahl-der-mitglieder-der-evangelischen-kirche-seit-2003/> - 05.07.2017.

Sternemann, D. (2015): Kirche als Organisation: Chancen und Herausforderungen von Kirche im Wandel; Hochschule Berlin, Berlin.

Stolz, J. (2010): Die Zukunft der Reformierten: Gesellschaftliche Megatrends, kirchliche Reaktionen; Theologischer Verlag, Zürich.

Tscharntke, J. (2006): Konzern statt Kirche; <http://www.efk-riedlingen.de/downloads/041%20Konzern%20statt%20Kirche%20-%20Stellungnahme%20zum%20Impulspapier%20der%20EKD%202006.pdf> - 15.07.2017.

Tscharntke, J. (2016): Die EKD – und wie man sich selbst in die Tasche lügt; <http://www.efk-riedlingen.de/wordpress/?p=1612> - 14.07.2017.

Tyrell, H. (2008): Religion und Organisation. In: Jan Hermelink/Gerhard Wegner (Hg.), Paradoxien kirchlicher Organisation: Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche; Ergon, Würzburg.

Unger, G. (2000): McKinsey-Beratung und Kirchenverständnis; <http://www.pfarrerverband.de/print/artikel.php?id=501> - 03.07.2017.

Wanke, J. (2006): Was uns die Sinus-Milieu-Studie über die Kirche und ihre Pastorsagen kann – und was nicht: Anfragen und Anregungen an Mileu-Studie und Kirche; https://www.erzbistum-koeln.de/export/sites/erzbistum/seelsorgebereiche/downloads/fachbereich_pastoral/category_b/subcategory_1/was_die_Studie_sagen_kann.pdf - 04.07.2017.

Werner, Ilka (2012): Kirche evangeliumsgemäß leiten - Zur presbyterial synodalen Ordnung; <http://www.reformiert-info.de/daten/File/Upload/doc-9283-1.pdf> - 05.07.2017.

Wissenschaftliche Dienste des deutschen Bundestag (2014): Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland: Rahmenbedingungen, Daten, Reformoptionen; <https://www.bundestag.de/blob/409434/203175319e2c8362c7d33f0a42b71d6c/wd-10-068-14-pdf-data.pdf> - 12.07.2017.

Wörpel, C. (2010): Change Management in der öffentlichen Verwaltung: Die Verwaltungsbeschäftigten im Fokus von IT-Veränderungsprozessen; Diplomica, Hamburg.

ZEIT ONLINE GmbH (2015): Schafft die Kirchensteuer ab; <http://www.zeit.de/gesellschaft/2015-03/kirchensteuer-trennung-staat-kirche> - 21.06.2017.

ZEIT ONLINE GmbH (2017): Kirchen in Deutschland verlieren Hunderttausende Mitglieder; <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-07/kirche-austritt-christentum-katholisch-evangelisch> - 22.07.2017.

Zschoch, H. (2006): Die presbyterial-synodale Ordnung – Prinzip und Wandel; <http://www.ekir.de/www/downloads-archiv/VortragPresbyterial-synodaleOrdnung.pdf> - 06.07.2017.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich Eides statt, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Weiterhin versichere ich alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht zu haben und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Um eine Verletzung des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) nach § 1 AGG 57 zu vermeiden, wird darauf hingewiesen, dass sich die in dieser Arbeit befindlichen Formulierungen, sowohl auf das männliche, als auch das weibliche Geschlecht gleichermaßen beziehen.²⁶²

Leer, den 07.09.2017



Arnt Rademacher

²⁶² Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.