

Von der Institution zur Nonprofit-Organisation – Reform der
evangelischen Kirche in Deutschland unter der Leitidee
der Nonprofit-Governance

Vom Fachbereich
Sozialwissenschaften der
Technischen Universität Kaiserslautern
zur Verleihung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)
genehmigte

D i s s e r t a t i o n

vorgelegt von

Manager für Kultur- und Nonprofit-Organisationen (M.A.)
Dipl.-Übersetzerin (FH) Martina Pauly
aus Wuppertal

Tag der mündlichen Prüfung: 17. November 2017
Dekanin: Prof. Dr. Shanley Allen
Vorsitzender: JProf. Dr. Jochen Mayerl
Gutachter: 1. Prof. Dr. Wolfgang Neuser
2. apl. Prof. Dr. Christian Koch

D 386
2017

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern
und die anderen Windräder. (Chinesisches Sprichwort)

INHALTSVERZEICHNIS

1. FORSCHUNGS-LAGE, -DESIGN UND METHODENWAHL	8
1.1 FORSCHUNGS-LAGE	8
1.2 FORSCHUNGS-DESIGN	12
1.3 METHODENWAHL	14
2. DER INSTITUTIONELLE PROTESTANTIS-MUS IN SEINER DIMENSION ALS VERFASSUNGSKIRCHE, RELIGIONSGEMEINSCHAFT UND NONPROFIT-ORGANISATION	19
2.1 KIRCHE UNTER DEM SCHUTZ DER VERFASSUNG	19
2.1.1 NEUANFANG NACH 1945	20
2.1.2 VERTRAGSSTAATSKIRCHENRECHT	22
2.1.3 BEZIEHUNGSREGELUNG DURCH EINFACHE GESETZGEBUNG	23
2.1.4 SELBSTBESTIMMUNGSRECHT DER KIRCHEN	23
2.1.5 KIRCHE ALS KÖRPERSCHAFT DES ÖFFENTLICHEN RECHTS	26
2.1.6 RECHTE DER KIRCHE ALS ÖFFENTLICH-RECHTLICHE KÖRPERSCHAFT	29
2.1.7 RELIGIONSGEMEINSCHAFTEN MIT PRIVATRECHTLICHEM RECHTSSTATUS	31
2.1.8 KIRCHENMITGLIEDSCHAFT UND KIRCHENSTEUER	31
2.2 THEOLOGISCHES SELBSTVERSTÄNDNIS DER EKD-KIRCHEN	34
2.2.1 DER EKD-DACHVERBAND	36
2.2.2 AUFGABEN	38
2.2.3 HISTORISCHER EXKURS	40
2.3 DIE KIRCHE UND DER ORGANISATIONSBEGRIFF	41
2.3.1 HAUPTMERKMALE DER NONPROFIT-ORGANISATION	41
2.3.2 KIRCHE ALS NONPROFIT-ORGANISATION	43
2.3.3 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE KIRCHE ALS NONPROFIT-ORGANISATION	46
2.3.4 SIND LUHMANN'S ORGANISATIONALE BEOBACHTUNGEN FÜR DIE KIRCHE NÜTZLICH?	48
2.3.5 DIE UNORGANISIERBARKEIT DES GLAUBENS – THEOLOGISCHE KRITIK AM KIRCHLICHEN ORGANISATIONSBEGRIFF	53
2.4 FAZIT	56
3. DER JÜNGSTE REFORMANSATZ <i>KIRCHE DER FREIHEIT</i> DER EKD	57
3.1 VORGESCHICHTE	58
3.2 VORÜBERLEGUNGEN	59
3.3 HAUPTKAPITEL 1 – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN	60
3.4 HAUPTKAPITEL 2 – AUSGANGSPUNKTE NÖTIGER VERÄNDERUNGEN	65
3.5 HAUPTKAPITEL 3 – PERSPEKTIVEN DER EVANGELISCHEN KIRCHE IM JAHRE 2030	66
3.5.1 DIE 12 REFORMATORISCHEN LEUCHTFEUER	68
3.5.1.1 LEUCHTFEUER 1 – 3	69
3.5.1.2. LEUCHTFEUER 4 – 6	70
3.5.1.3. LEUCHTFEUER 7 – 9	71
3.5.1.4. LEUCHTFEUER 10 – 12	73
3.6 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DES EKD-REFORMPAPIERS	75
3.6.1 STÄRKEN	75
3.6.2 SCHWÄCHEN	78
3.7 IMPLEMENTIERUNGSPROZESS BIS HEUTE	80
3.8 WURDEN DIE ZIELE DES EKD-REFORMPAPIERS BISLANG ERREICHT?	84
3.8.1 ZIELVORGABE <i>AUßENORIENTIERUNG STATT SELBSTGENÜGSAMKEIT</i> AM BEISPIEL DES VERHÄLTNISSSES VON THEOLOGIE UND ÖKONOMIE	86
3.8.2 ZIELVORGABE <i>BEWEGLICHKEIT IN DEN FORMEN STATT KLAMMERN AN STRUKTUREN</i> AM BEISPIEL DER INHOMOGENITÄT UND HOMOGENITÄT LANDESKIRCHLICHER LEITUNGS- UND VERWALTUNGSSTRUKTUREN	92
3.8.3 ZIELVORGABE <i>WACHSEN GEGEN DEN TREND</i>	96
3.8.4 EKD-REFORM - LETZTER STAND	97

3.9 DAS REFORMATIONSJUBILÄUM 2017 UND SEINE BEDEUTUNG FÜR DIE EKD-REFORM	99
3.10 FAZIT	101
4. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN AN DIE EKD-KIRCHEN UND LÖSUNGSANSÄTZE DER <i>CHURCH OF ENGLAND</i>	104
4.1 HERAUSFORDERUNGEN IM BINNENVERHÄLTNIS	104
4.1.1 ENTWICKLUNG DER MITGLIEDSCHAFTSZAHLEN UND -STRUKTUR	104
4.1.2 <i>CHURCH OF ENGLAND</i> – EVANGELISIEREN ODER STERBEN	108
4.1.2.1 POST-CHRISTIANISCHER ZWANG ZUR ERNEUERUNG	112
4.1.3 FINANZSITUATION UND KIRCHENSTEUER	115
4.1.4 <i>CHURCH OF ENGLAND</i>: NEUE ANTWORTEN AUF FINANZIERUNGSFRAGEN	118
4.1.5 PERSONALSTRUKTUR INNERHALB DER EVANGELISCHEN KIRCHE	120
4.1.5.1 HAUPTAMTLICHE MITARBEITER: MÄNNLICHE DOMINANZ IN LEITUNGSPOSITIONEN	120
4.1.5.2 EHRENAMTLICHE MITARBEITER	123
4.1.6 KIRCHENBEAMTENTUM	125
4.1.7 <i>CHURCH OF ENGLAND</i>: NEUE BESCHÄFTIGUNGSFORMEN FÜR GEISTLICHE	127
4.1.8 KIRCHLICHES DIENST- UND ARBEITSRECHT MIT KONFLIKTPOTENZIAL	128
4.1.9 IMMOBILIENSITUATION DER KIRCHE	131
4.2 STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN	133
4.2.1 20FACHE LANDESKIRCHENSTRUKTUREN	133
4.2.2 DIE VERWALTUNGEN DER 20 LANDESKIRCHEN	134
4.2.3 AUTONOMIEVERLUST DER BASIS INFOLGE INSTITUTIONELLER PROFESSIONALISIERUNG AM BEISPIEL DER EVANGELISCHEN KIRCHE IM RHEINLAND	137
4.3 GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN	139
4.3.1 SÄKULARISIERUNG ALS EMANZIPIERUNG VON DER RELIGION	139
4.3.2 <i>CHURCH OF ENGLAND</i>: BEKEHRUNGSERFAHRUNG ALS PRIMÄRES ORDINATIONSKRITERIUM	141
4.3.3 INDIVIDUALISIERUNG	143
4.3.4 PLURALISIERUNG DER LEBENSSTILE ALS FORTENTWICKLUNG DES MASSENGESCHÄFTS	146
4.3.5 WANDEL SOZIALER BEZIEHUNGSFORMEN	148
4.3.6 ERLEBNISGESELLSCHAFT	152
4.3.7 MOBILITÄT DER GESELLSCHAFT	154
4.3.8 IMAGEPROBLEM DER KIRCHEN IN DER MEDIALEN ÖFFENTLICHKEIT	157
4.4 FAZIT	162
5. MÖGLICHE REFORMANSÄTZE FÜR DIE EVANGELISCHE KIRCHE UNTER DER LEITIDEE DER NONPROFIT-GOVERNANCE	165
5.1 NONPROFIT-GOVERNANCE FÜR EINE EFFEKTIVE FÜHRUNG UND KONTROLLE	165
5.1.1 <i>CHECKS AND BALANCES</i>: GEWALTENTEILUNG & EINGRIFFSRECHTE	169
5.1.2 ZUSAMMENSETZUNG DER LEITUNGSORGANE	173
5.1.3 FESTLEGUNG KLARER AUFGABENPROFILE UND HANDLUNGSKOMPETENZEN	176
5.1.4 FESTLEGUNGEN ZUM RISIKOMANAGEMENT	178
5.1.5 UMGANG MIT INTERESSENKONFLIKTEN	181
5.1.5.1 STAKEHOLDER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT	181
5.1.5.2 PARTIZIPATION	184
5.1.5.3 EHRENAMTSMANAGEMENT	185
5.1.6 TRANSPARENZ DES KIRCHLICHEN ORGANISATIONSHANDELNS	187
5.1.7 BERÜCKSICHTIGUNG DER REGELN ZUR RECHNUNGSLEGUNG UND ABSCHLUSSPRÜFUNG	190
5.1.8 LEISTUNGSKATALOG	192
5.1.9 KONTRAKTMANAGEMENT	195
5.1.10 DOPPIK IN FORM DES NEUEN KIRCHLICHEN FINANZWESENS (NKF)	197
5.1.11 QUALITÄTSMANAGEMENT	200
5.1.11.1 RISIKEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS (NACH HERMANN HILL)	204
5.1.12 KIRCHEN-CONTROLLING	206
5.1.13 FAZIT	210

5.2 KIRCHLICHES NONPROFIT-MARKETING FÜR EINE STÄRKERE MARKT- UND MITGLIEDERORIENTIERUNG	212
5.2.1 MARKETING-GRUNDSÄTZE FÜR NONPROFIT-ORGANISATIONEN (NACH BRUHN)	213
5.2.2 DER NONPROFIT-MARKETINGPROZESS	215
5.2.3 ANALYSEPHASE – WO STEHT DIE EVANGELISCHE KIRCHE HEUTE?	218
5.2.4 BEISPIELHAFTE SWOT-ANALYSE DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND	221
5.2.5 STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG IM KIRCHLICHEN KONTEXT	225
5.2.6 MISSION – EIN THEOLOGISCHER AUFTRAG ALS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE HANDLUNGSAUFFORDERUNG	226
5.2.7 STRATEGISCHES ORGANISATIONSZIEL NACH DEM SMART-PRINZIP	228
5.2.8 NEUE FUNKTIONALE ORGANISATIONSMATRIX VERSUS TRADITIONELLEM PAROCHIALPRINZIP	230
5.2.9 EVANGELISCHE CORPORATE IDENTITY	234
5.2.10 CORPORATE DESIGN IM ZEICHEN DES KREUZES	238
5.2.11 DIE KOMMUNIKATIONSPOLITIK IM NONPROFIT-MARKETING	240
5.2.12 KOMMUNIKATION UND KIRCHE	242
5.2.13 KIRCHLICHE KOMMUNIKATIONSKAMPAGNEN	245
5.2.14 EVANGELISCH ALS MARKE	248
5.3 DIE MENSCHLICHE SEITE DES CHANGE MANAGEMENTS	252
6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	256
LITERATURVERZEICHNIS	263
ANHANG	280

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über Größe, Bekenntnis und Gebietsstruktur der EKD-Gliedkirchen	92
Abbildung 2: Vorgeschlagene Systematik für einen Leistungskatalog des kirchlichen operativen Geschäfts	192
Abbildung 3: Managementprozess im Nonprofit-Marketing (nach Bruhn)	217
Abbildung 4: Vereinfachtes Beispiel einer SWOT-Matrix für die Organisation evangelische Kirche	221
Abbildung 5: Beispielhafte Organisationsmatrix der evangelischen Kirche nach Kerngeschäftsfeldern auf der Grundlage der vier kirchlichen Grundvollzüge Martyria, Leiturgia, Koinonia und Diakonia	231
Abbildung 6: Die Logos der 20 EKD-Landeskirchen	239

Abkürzungsverzeichnis

Abs. – Absatz

ACK – Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

Art. – Artikel

AZ – Aktenzeichen

BAT-KF - Bundesangestellten-Tarifvertrag in kirchlicher Fassung

BGB – Bürgerliches Gesetzbuch

BKI - Bürotraktkostenindex

BVerfGE – Bundesverfassungsgerichtliche Entscheidung

CB – Corporate Behavior

CC – Corporate Communication

CD – Corporate Design

CI – Corporate Identity

EKBO – Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz

EKD – Evangelische Kirche in Deutschland

EKHN – Evangelische Kirche in Hessen-Nassau

EKIBA – Evangelische Kirche in Baden

EKiR – Evangelische Kirche im Rheinland

EKKW – Evangelische Kirche in Kurhessen-Waldeck

EKMD – Evangelische Kirche in Mitteldeutschland

EKvW – Evangelische Kirche von Westfalen
EuGH – Europäischer Gerichtshof
EVLKS – Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe
FIS – Fachinformationssystem Kirchenrecht
FOWID – Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland
GEKE – Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa
GG – Grundgesetz
HGB – Handelsgesetzbuch
i.S.v. – im Sinne von
i.V.m. – in Verbindung mit
KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KiBa – Stiftung zur Bewahrung kirchlicher Baudenkmäler in Deutschland
KMU – Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD
NKF – Neues Kirchliches Finanzwesen
NPO – Nonprofit-Organisation
NSM – Neues Steuerungsmodell
ORA – Oberrechnungsamt der EKD
ÖRK – Ökumenischer Rat der Kirchen
StGB – Strafgesetzgebung
UEK – Union evangelischer Kirchen
VELK – Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirchen
VENRO – Verband Entwicklungspolitik Deutscher Nichtregierungs-Organisationen
WPO – Wirtschaftsprüfungsordnung
WRV – Weimarer Reichsverfassung
z.B. – zum Beispiel

1. FORSCHUNGSLAGE, -DESIGN UND METHODENWAHL

1.1 Forschungslage

Der institutionelle Protestantismus in Deutschland weist heute, 500 Jahre nach Luthers Thesenanschlag eine besondere Paradoxie auf. Die evangelische Kirche in Gestalt ihres Dachverbands EKD und der ihr zugehörigen 20 Gliedkirchen hat einen großen gesellschaftspolitischen Einfluss und ist finanziell so stark wie in keinem anderen europäischen Land. Ihre politische Macht und wirtschaftliche Finanzpotenz stehen allerdings im wachsenden Widerspruch zu dem seit Jahrzehnten anhaltenden Mitgliederschwund, der heute in Teilen Ostdeutschlands zu einer großflächigen Entkirchlichung und in Teilen Westdeutschlands zur Entstehung einer Seniorenkirche geführt hat.¹

Als Trägerin von bundesweit agierenden kirchlichen Wohlfahrtsverbänden ist die evangelische Kirche zusammen mit der römisch-katholischen Kirche zum zweitgrößten Arbeitgeber in Deutschland geworden.² Neben Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen betreiben beide Amtskirchen eine Vielzahl von Schulen und Kindergärten.³ Außerdem gibt es in Deutschland schätzungsweise mehr als 30.000 kirchliche Stiftungen.⁴

Darüber hinaus sitzen evangelische Theologen heute an politisch und gesellschaftlich wichtigen Schaltstellen der Macht. Der evangelische Theologe und gegenwärtige Bundespräsident Joachim Gauck ist das prominenteste Beispiel hierfür.⁵ Außerdem befinden sich Kirchenvertreter in den Aufsichtsgremien der öffentlich-rechtlichen Medienanstalten gemäß den jeweiligen Landesmediengesetzen sowie in diversen Fachkommissionen zur Beratung der Bundesregierung.⁶ Die Kirche ist wie kaum eine andere gesellschaftliche Gruppe in die Gesetzgebungsprozesse der Regierung eingebunden.⁷

¹ Gert Pickel: „Jugendliche und junge Erwachsene. Stabil im Bindungsverlust zur Kirche“ in fünfte EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (2014), S. 70 ff.

² Der größte Arbeitgeber in Deutschland ist der öffentliche Dienst. Unter dem Dach der Diakonie und der rechtlich selbstständig agierenden 19 Diakonischen Werke arbeiten 464.828 hauptamtliche Mitarbeiter (Stand: 1. Januar 2016) und weitere rund 700.000 ehrenamtliche Mitarbeiter. Zusammengefasst ist die Diakonie Deutschland damit nach der Caritas, der katholischen Entsprechung, der zweitgrößte private Arbeitgeber in Deutschland. Quelle: www.diakonie.de/zahlen-und-fakten-9056.html (zugegriffen am 13.06.2016).

³ EKD: Zahlen und Fakten 2016, S. 22-24.

⁴ Laut Schätzung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, vgl. EPD-Zentralausgabe Nr. 10 vom 15.01.2016.

⁵ Und auch die amtierende Bundeskanzlerin Angela Merkel ist bekanntermaßen die Tochter eines evangelischen Pfarrers.

⁶ Im Bereich der internationalen Entwicklungsarbeit und bezüglich Themen wie Religionsfreiheit, Sektenbestimmung, Islam-Konferenzen usw.

⁷ Beispielsweise im Zusammenhang mit den Gesetzesanträgen über den Verbot der Suizid-Beihilfe, über die der Deutsche Bundestag am 06.11.2015 entschied.

Die evangelische Kirche kann mit ihren diversen Beteiligungen an Kapitelgesellschaften und ihren jährlichen Gesamteinnahmen in Milliardenhöhe⁸ durchaus auch als Wirtschaftskonzern betrachtet werden. So sind viele EKD-Gliedkirchen Teilhaber von Banken⁹, Versicherungsunternehmen¹⁰ und Pensionskassen.¹¹ Die Landeskirchen besitzen Beteiligungen an Handels- und Dienstleistungsunternehmen¹², betreiben zahlreiche Bildungseinrichtungen¹³ sowie Gästehäuser¹⁴ und sind Eigentümer bedeutender Wert-, Kunst- und Kulturgegenstände¹⁵. Beide großen Kirchen verfügen mit ihrem umfassenden Immobilienbesitz als einzige nicht-staatliche Institutionen über eine flächendeckende Infrastruktur in Deutschland.

Die wirtschaftliche Macht und der große institutionelle Einfluss der evangelischen Kirche stehen indes diametral zu ihrer Verankerung innerhalb der heutigen Gesellschaft. Seit Mitte der 1970er Jahre verzeichnen die jährlichen EKD-Statistiken einen stetigen Rückgang der Mitgliederzahlen.¹⁶ Parallel dazu stellen repräsentative Umfragen¹⁷ Jahr für Jahr eine abnehmende Bedeutung von Kirche und Religion im täglichen Leben der Bundesbürger fest. Die evangelische Kirche beobachtet diese Abwärtsentwicklung anhand ihrer Erhebungen zwar sehr genau, aufhalten kann sie diesen Negativtrend

⁸ EKD 2015: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben, S. 37.

⁹ Deutsche Bank für Kirche und Diakonie (KD-Bank), im Aufsichtsrat der Bank vertretene Institutionen sind: Evangelische Kirche von Westfalen, Evangelische Kirche in Mitteldeutschland, Diakonisches Werk Rheinland-Westfalen-Lippe, Evangelische Kirche in Deutschland, Kirchliche Zusatzversorgungskasse Rheinland-Westfalen, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens, Evangelischer Kirchenkreis Lüdenscheid-Plettenberg, von Bodelschwingsche Stiftungen Bethel, Rheinische Gesellschaft für Innere Mission und Hilfswerk GmbH, Stiftung Kreuznacher Diakonie, Johanniter-Unfall-Hilfe e. V., Lippische Landeskirche und Evangelische Kirche im Rheinland. 2014 wird der Plan zur Fusionierung der Evangelischen Darlehensgenossenschaft (EDG) und der Evangelischen Kreditgenossenschaft (EKK) zur Evangelischen Bank bekannt.

¹⁰ Pax Bruderhilfe: Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit im Raum der Kirche (27,5%), HUK Coburg Holding AG (72,5%). Stand März 2014.

¹¹ Kirchliche Zusatzversorgungskasse (KZVK), Anstalt des öffentlichen Rechts, Rechtsträger: Verband der Diözesen Deutschlands (Körperschaft des öffentlichen Rechts).

¹² GEPA GmbH (Unternehmen für fairen Handel), Gesellschafter: Evangelischer Entwicklungsdienst (EED), Bischöfliches Hilfswerk Misereor der Katholischen Kirche, Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend (aej), Bund der Deutschen Katholischen Jugend (BDKJ), Kindermis-sionswerk „Die Sternsinger“ (seit 25. Oktober 2004), Brot für die Welt (seit Mai 2007) und BBZ (Beihilfe- und Bezüge-Zentrum GmbH) in Bad Dürkheim. (Stand März 2014).

¹³ Die evangelische Kirche unterhält 17 evangelische Akademien, darunter in Tutzing, Bad Boll, Villigst, Meissen, Loccum, Bad Herrenalb. (Stand März 2014).

¹⁴ Es existieren in Deutschland mehr als 300 evangelische Gästehäuser.

¹⁵ Rund 90 katholische und evangelische Museen und Schatzkammern existieren in Deutschland. Siehe hierzu auch www.kirchliche-museen.org.

¹⁶ Seit 1973 wird dieser Niedergang in Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen (KMU) von der EKD dokumentiert.

¹⁷ Siehe EKD-Mitgliedschaftsuntersuchung 2014, statistisches Bundesamt (Stand November 2013) und Fazit des Religionsmonitors 2013 (Bertelsmann-Stiftung).

bislang jedoch nicht.¹⁸ Auch die jüngste umfassende Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) der EKD aus dem Jahr 2014¹⁹ belegt den Trend hin zu einer Verstärkung der religiösen Indifferenz. Kircheninterne Umfragen²⁰ zeigen, dass selbst Kirchenmitglieder die Kasualien der evangelischen Taufe, Konfirmation, Eheschließung und Bestattung immer seltener in Anspruch nehmen. Auch von theologischer Seite wird bestätigt, dass von einer Volkskirche wie noch vor 1960 heute nicht mehr die Rede sein kann.²¹

Die Auswirkungen dieser Entwicklung manifestieren sich vor allem in den östlichen Bundesländern, in denen sich heute nur noch eine Minderheit²² formell zum Christentum bekennt. Hier scheint der Abriss zur kirchlichen Tradition bereits unumkehrbar fortgeschritten zu sein.

Aber auch in Westdeutschland werden zunehmend verwaiste Kirchengebäude veräußert und umgewidmet.²³ Evangelische Gemeinderäume und Friedhöfe werden geschlossen. Kirchengemeinden, Kirchenkreise und ganze Landeskirchen fusionieren infolge des Mitgliederrückgangs und des damit einhergehenden Kostendrucks.²⁴

Parallel dazu ist die Gruppe der Konfessionsfreien und Atheisten mit einem Anteil von aktuell 37% an der Bevölkerung zu einer unübersehbaren Mehrheit gegenüber der Einzelgruppe der Protestanten und Katholiken in Deutschland herangewachsen.²⁵ Die organisierten Konfessionsfreien und Atheisten haben längst damit begonnen, ihre Inte-

¹⁸ Darüber hinaus besteht angesichts bislang ungelöster Finanz- und Wirtschaftsprobleme im EU-Kontext stets die Gefahr, dass der politische und gesellschaftliche Wille zur Fortführung von historisch tradierten finanziellen und rechtlichen Privilegien zugunsten einer institutionellen Glaubensgemeinschaft, die in etwa 15 - 20 Jahren nur noch in einer gesellschaftlichen Teilgruppe verankert ist, schwindet.

¹⁹ Vgl. fünfte EKD-Mitgliedschaftsuntersuchung 2014, S.10-11.

²⁰ Vgl. fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, Gottesdienstbesuche S. 54.

²¹ Marlene Schwöbel: „Kirche auf dem Prüfstand“, NG Elwert Verlag Marburg, 2003, S. 271. Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf die vier Landeskirchen: Landeskirche in Baden, der Pfalz, der Pommerschen Landeskirche und der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs (die beiden letzteren fusionierten 2012 zur Nordkirche).

²² Je nach Bundesland zwischen 67 - 81% der Bevölkerung der früheren DDR (Stand: 2008).
Quelle: Fowid.

²³ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach: „Reaktion der Bevölkerung auf Umwidmung von Sakralbauten“, http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7442_Sakralbauten.pdf (Abruf 27.10.2014).

²⁴ Mit der Fusion der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche zur Nordkirche in 2012.

²⁵ 37% der Bevölkerung (Stand: 2010), Laut Fowid: 29.573.000 Personen. Vgl. auch fünfte EKD-Mitgliedschaftsuntersuchung, S.82 ff.

ressen politisch durchzusetzen.²⁶ So hat der NRW-Landtag im Jahr 2016 beschlossen, atheistischen Organisationen erstmals einen gemeinsamen Sitz im Rundfunkrat des Westdeutschen Rundfunks (WDR)²⁷ in Köln einzuräumen, um das gesellschaftliche Spektrum im Rundfunkrat im Sinne der gesetzlichen Anforderung zu erweitern.²⁸

Die größten Zuwächse innerhalb der Religionsgemeinschaften verzeichnet die Gruppe der Muslime in Deutschland, die vor allem infolge zunehmender Migration aus islamisch geprägten Ländern wie der Türkei auf ca. 4,5 Mio. Anhänger angewachsen ist.²⁹ Diese Zahl dürfte mit der Ankunft von schätzungsweise 1 Million Menschen, die seit 2015 aus islamisch geprägten Ländern nach Deutschland geflohen sind, weiter ansteigen. Obwohl die muslimische Bevölkerungsgruppe zahlenmäßig nur ein Zehntel der bislang rund 46 Mio. Mitglieder beider christlicher Amtskirchen ausmacht und sich damit auf einem eindeutigen Minderheitenniveau befindet, wird in der Öffentlichkeit bereits eine Aktualisierung des bisherigen Staat-Kirche-Verhältnisses angemahnt.³⁰ Gefordert wird ein Religionsrecht, das muslimische Glaubensgemeinschaften besser integriert und das sich innerhalb einer zunehmend religiös pluralistischen Gesellschaft bewährt.

Trotz der beschriebenen Mitgliederentwicklung verzeichnen die steuerfinanzierten Landeskirchen, dank der guten Beschäftigungslage ihrer Mitglieder, seit Beginn der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts immer neue Rekordeinnahmen (siehe hierzu Kapitel 4.1.1). Es ist jedoch absehbar, dass die EKD-Gliedkirchen auf eine Finanzkrise zusteuern, sollte sich die Finanzentwicklung mit dem Mitgliedertrend synchronisieren.³¹

²⁶ Bundesweit mit dem Internationalen Bund der Konfessionslosen und Atheisten (IBKA) oder auf kommunaler Ebene mit RiBeL (Religionsfrei im Bergischen Land).

²⁷ Vgl. <https://www.hvd-nrw.de/neuigkeiten/494-nrw-landtag-genehmigt-atheistisch-humanistischen-organisationen-einen-sitz-im-wdr-rundfunkrat> (zugegriffen am 03.08.2016). Zu den im WDR-Rundfunkrat vertretenen Organisationen gehören: der Humanistische Verband Deutschlands, der Internationale Bund der Konfessionslosen und Atheisten und die Giordano-Bruno-Stiftung.

²⁸ Ebd. Damit einher geht nach Aussage der früheren SPD-Bundespolitikerin Ingrid Matthäus-Meier, die den Sitz im WDR-Rundfunkrat wahrnehmen soll, die Forderung auf Seiten der Konfessionsfreien einher, dass sich die nicht-religiösen Organisationen künftig auch im Programm des WDR wiederfinden müssten.

²⁹ Laut fowid auf ca. 4,5 Mio. im Jahre 2014.

³⁰ Detlef Pollack im Interview mit Matthias Drobinski, Süddeutsche Zeitung, Nr. 180 vom 07. August 2015.

³¹ Es ist ein durchaus realistisches Szenario, dass es im Rahmen künftiger EU-Richtlinien zu einer Vereinheitlichung europäischer Fiskalsysteme und Subventionierungspraktiken kommt, mit denen die in Deutschland geltenden Finanzprivilegien wie z.B. die in Deutschland geltenden Steuerbefreiungen (Grundsteuer, Erbschaftssteuer) für Kirchen für beide verfassten Kirchen wenn nicht ganz abgeschafft, so doch zumindest angepasst werden müssten. Hans Michael Heinig, Leiter des Kirchenrechtlichen Instituts der EKD, äußert hierzu die Meinung der

Diese Befürchtung haben einige Landeskirchen in jüngster Vergangenheit dazu veranlasst, Sparsynoden abzuhalten, auf denen Haushaltskürzungen und weitere Rückstellungen beschlossen wurden.³²

Um der Kirchenkrise, die nach Meinung von Kirchenverantwortlichen hauptsächlich durch Säkularisierung und zunehmende Institutionendistanz verursacht wurde,³³ auf strukturierte Weise zu begegnen, gab die EKD im Jahr 2006 das hundertseitige Reformpapier *Kirche der Freiheit* heraus, mit dem ein landeskirchenübergreifender Reformprozess bis zum Jahr 2030 angeschoben werden sollte.

Welche Erfolge brachte diese große Kirchenreform innerhalb der ersten zehn Jahre? Haben sich die vorgeschlagenen Reformmaßnahmen auf die Mitgliederentwicklung und -beteiligung positiv ausgewirkt? Welchen externen und internen Herausforderungen steht die evangelische Kirche in Deutschland heute gegenüber? Und auf welche Weise könnte sie diese Herausforderungen annehmen?

Ungeachtet des unverrückbaren verfassungsrechtlichen Körperschaftsstatus' der evangelischen Kirche ist zu beobachten, dass die Kirche neben ihrer institutionellen Gestalt noch weitere Erscheinungsformen aufweist, die einen differenzierten Reformansatz als empfehlenswert erscheinen lassen. Diese Beobachtung wird im Folgenden als Ausgangspunkt für die Neuentwicklung eines Reformansatzes genommen, der die evangelische Kirche vornehmlich aus der Perspektive einer mitgliederbasierten Freiwilligkeitsorganisation untersucht.

1.2 Forschungsdesign

Wenige Jahre vor Erreichen des 500jährigen Reformationsjubiläums des institutionellen Protestantismus untersucht die vorliegende Arbeit neue organisationale Reformmöglichkeiten der evangelischen Kirche in Deutschland, die mit ihren gegenwärtig 21fachen³⁴ Verwaltungsstrukturen ihre mehrheitlich kirchenfernen³⁵ Mitglieder innerhalb der größtenteils im Jahre 1815 festgeschriebenen Territorien³⁶ verwaltet.

EKD: „Es gibt in Europa in religionsrechtlichen Fragen nur Sonderwege. Das Recht der Kirchenfinanzierung ist eine nationale Angelegenheit. Das erkennt das Europarecht an.“ Quelle: EKD-Dossier, 1. September 2013.

³² Zum Beispiel mit den Sparsynoden der Rheinischen Kirche im November 2013 und Januar 2014.

³³ Wolfgang Huber: „Kirche in der Zeitenwende“ (1999), S. 11.

³⁴ Der 20 EKD-Gliedkirchen, zuzüglich der Verwaltung des EKD-Dachverbands.

Die Untersuchung knüpft an den im Jahre 2006 von der EKD eingeleiteten Reformprozess *Kirche der Freiheit* an. Die Prozessanalyse behandelt Fragestellungen nach der bisherigen Implementierung der damals ausgegeben Reformvorschlägen und danach, ob die Reformziele von 2006 noch im Fokus heutiger kirchlicher Reformanstrengungen sind. Parallel dazu wird untersucht, welchen aktuellen gesellschaftlichen und binnenkirchlichen Herausforderungen eine Reform des institutionellen Protestantismus' gegenüber steht.

Momentaufnahmen lassen zehn Jahre nach der Veröffentlichung des EKD-Dokuments erkennen, dass der damalige Reformimpuls als integrativer Ansatz bislang nicht ausgereicht hat, um die Kirche in allen ihren verschiedenen Dimensionen wirkungsvoll zu reformieren. So scheint beispielsweise das von der Reform ausgegebene Hauptziel *Wachsen gegen den Trend* angesichts des anhaltenden Mitgliederschwunds, der in Kapitel 4.1.1 aufgegriffen wird, heute kaum noch erreichbar zu sein.³⁷

Welchen Herausforderungen eine vormals monopolistische Kirche in einem fast völlig säkularen Umfeld gegenüber steht, wird am Beispiel der englischen Staatskirche aufgezeigt. Die *Church of England* hat die Folgen der gesellschaftlichen Säkularisierung bereits antizipiert und verschiedene Lösungen dazu entwickelt.

In einem zweiten Schritt stellt die Arbeit einen differenzierteren, organisationalen Reformansatz vor, der neue Perspektiven und Anschlussmöglichkeiten für die evangelische Kirche aufzeigt. Dieser Ansatz geht von der Prämisse aus, dass der institutionelle Protestantismus in unterschiedlichen Phänotypen, d.h. als Institution, theologisch fundierte Religionsgemeinschaft, betriebswirtschaftlich geführter Konzern und als mitgliederbasierte Freiwilligkeitsorganisation sichtbar wird. Beispiele hierfür werden nachstehend erläutert.

³⁵ Laut EKD-Statistik beläuft sich der Anteil der sonntäglichen Kirchgänger auf nur ca. 3,5%, d.h. auf jährlich rund 800.000 Mitglieder, EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 14.

³⁶ Ausnahmen: 1. Reformierte Kirche, die keine Territorialkirche ist. 2. Nordkirche, die 2012 aus drei Landeskirchen fusionierte. 3. Kirche in Mitteldeutschland, die 2009 durch Fusion der Kirchenprovinzen in Sachsen und Thüringen entstand.

³⁷ Vgl. www.ekd.de/ekd-texte/kmu5_text.html (zugegriffen am 01.04.2014).

Aus diesen von ihrem Wesen her sehr unterschiedlichen Erscheinungsformen der Kirche wird die Notwendigkeit für einen differenzierten Reformansatz abgeleitet, der sich mit den Besonderheiten der jeweiligen Gestalt auseinander zu setzen hat.³⁸

Die vorliegende Arbeit befasst sich ausschließlich mit der kirchlichen Erscheinungsform der mitgliederbasierten Freiwilligkeitsorganisation und entwickelt unter Rückgriff auf vorhandene Governance-Grundsätze und den von Bruhn konzeptionierten Nonprofit-Marketingprozess einen spezifisch kirchlichen Reformansatz.

1.3 Methodenwahl

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Reformmöglichkeiten der gegenwärtig 20 evangelischen Landeskirchen, die sich unter dem Dachverband der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) zusammengeschlossen haben.³⁹

Der vorgeschlagene organisationale Reformansatz basiert auf der Prämisse, dass die evangelische Kirche in Deutschland heute in multidimensionaler Gestalt auftritt und agiert.⁴⁰ Der Nachweis über die Validität der hierunter vorgeschlagenen Steuerungsverfahren für Nonprofit-Organisationen wird mittels Deduktion erbracht.

Für die Bewertung der Evidenz von Strukturen und der Prozesshaftigkeit von kirchlichem Handeln wird zum Teil auf qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung zurückgegriffen. Die Bewertungen erfolgen unter anderem auf der Grundlage von geltenden Normen der Weimarer Reichsverfassung, des Grundgesetzes, des geltenden Staatskirchenrechts, kirchenrechtlicher Lehrmeinungen und sonstigen zumeist von der EKD und/oder ihren Gliedkirchen veröffentlichten Informationen. Zur Darstellung gegenwärtiger Herausforderungen fließen auch gerichtliche Entscheidungen und durch Kirchenverantwortliche ausgelöste Skandale in die vorliegende Arbeit ein, die im Untersuchungszeitraum von ca. vier Jahren ab dem Sommer 2012 stattgefunden haben.

³⁸ Die Dimension der Kirche als Wirtschaftsunternehmen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht untersucht.

³⁹ Freikirchen, evangelikale, pfingstlerische und sonstige der charismatischen Bewegung zuzurechnenden Gruppen sowie andere protestantische Zusammenschlüsse, Organisationen, Institutionen, Werke und Vereinigungen sind zwar Bestandteil der sogenannten protestantischen Vielfalt, ihre wissenschaftliche Untersuchung würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

⁴⁰ Vgl. Pius Bischofberger: „Kirchliches Management“ (2004) in Kap. 3. Grundlagen. Hier wird am Beispiel der katholischen Kirche in der Schweiz differenziert zwischen irdischer Institution, Dienstleistungsorganisation und Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.

Darüber hinaus rekurriert die vorliegende Arbeit in weiten Teilen auf quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung und hier vor allem auf vorhandene Ergebnisse und Datensätze aus Untersuchungen, die im Rahmen der interdisziplinären Sozialforschung von der EKD selbst und von anderen Instituten und Institutionen wie der Bertelsmann-Stiftung, dem Bundesamt für Statistik und der Bundeszentrale für politische Bildung vorgenommen wurden.⁴¹

Eigene quantitative empirische Daten werden anhand von Momentaufnahmen im Zuge von komparativen Erhebungen aller 20 EKD-Gliedkirchen erfasst und für die Feststellung des Zwischenstands des Reformprozesses, die Untersuchung der Finanztransparenz und der Organisations- und Verwaltungsstruktur verwendet.

Für die Analyse theologischer und kirchenspezifischer Aspekte z.B. des Selbstverständnisses der evangelischen Kirche, des Verhältnisses von Theologie und Ökonomie sowie die Implementierung von Modernisierungsmaßnahmen wie dem Neuen Steuerungsmodell innerhalb der Kirchenverwaltung wird auf vorhandene wissenschaftliche Quellen zurückgegriffen.

Intendiert ist demnach ein polyperspektivischer Zugang zum Untersuchungsobjekt evangelische Kirche mittels empirischer quantitativer Forschung und qualitativer Bewertung ihrer historischen, staatskirchenrechtlichen, verwaltungstechnischen, gesellschaftlichen, finanziellen sowie theologischen Dimension, um so ein möglichst valides Bild der empirischen Realität des institutionellen Protestantismus in Deutschland zu erhalten.

Aufgrund der Vielzahl der Gliedkirchen und ihrer strukturellen wie theologischen Inhomogenität mit Blick auf ihre Traditionen und Bekenntnisse können einzelne Beobachtungen und Bewertungen oftmals nur anhand von Beispielen, vornehmlich aus den größeren EKD-Gliedkirchen nachgewiesen werden.

⁴¹ Dies gilt vor allem für die Mitgliederstatistiken der Landeskirchen und der EKD und hier insbesondere die Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen der EKD sowie für die empirischen Untersuchungen über die Entwicklung der Religiosität in Deutschland im Rahmen von Untersuchungen der Bertelsmann-Stiftung und der Shell-Studien.

Die Untersuchung fokussiert zudem auf den EKD-Dachverband als Repräsentant, Sprachrohr und Impulsgeber der jüngsten Reform des institutionellen Protestantismus in Deutschland.⁴²

Die hierunter vorgebrachten theologischen Aussagen rekurren auf protestantische Grundsätze und Kernbegriffe, sofern diese zum Verständnis der kirchlichen Gestalt und des kirchlichen Auftrags unbedingt erforderlich sind. Es wird betont, dass die evangelische Kirche hierunter nicht aus theologischem⁴³ Blickwinkel, sondern vornehmlich aus organisationaler Perspektive untersucht wird. Somit beziehen sich die vorgeschlagenen Ableitungen allein auf die organisationale Gestalt der evangelischen Kirche. Der Vollständigkeit halber wird erwähnt, dass der theologische Anschluss zum Untersuchungsgegenstand am ehesten über die Praktische Theologie erfolgen kann.

Die Literaturlage mit Blick auf das Kirchenmanagement und die kirchliche Neuorganisation ist unübersichtlich. Die bislang zum EKD-Reformpapier veröffentlichte Literatur konzentriert sich vor allem auf reformatorische Teilaspekte. Eine Vielzahl von Publikationen setzt sich in erster Linie mit dem ökonomischen Ansatz des Reformpapiers zu meist kritisch auseinander.⁴⁴

Die Theologen Wolfgang Huber⁴⁵, vormaliger EKD-Ratsvorsitzender und Mitautor des untersuchten EKD-Reformpapiers, Jan Hermelink⁴⁶, der die Organisation und Kommunikation des Glaubens anschlussfähig machen will, Eberhard Hauschildt⁴⁷, der im Kontext der Institutions- bzw. Organisationsfrage den Begriff der kirchlichen Hybrid-Gestalt eingeführt hat, sowie Isolde Karle, prominenteste Vertreterin der Reformkritiker zählen in den organisationstheoretischen Diskussionen zu den wesentlichen Wortführern. Re-

⁴² Weitere Zusammenschlüsse evangelischer Landeskirchen wie die Vereinigten Evangelisch-Lutherischen Kirchen in Deutschland (VELKD) oder die Union Evangelischer Kirchen (UEK) können in der vorliegenden Arbeit nicht gesondert untersucht werden. Ein Zusammenwirken von EKD, UEK und VELKD wird gegenwärtig angestrebt. Gleiches gilt für internationale Kirchenverbände wie der Ökumenische Rat der Kirchen (ÖRK) und die Gemeinschaft evangelischer Kirchen in Europa (GEKE).

⁴³ Der Begriff der Religion ist ebenso wenig Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Hierzu wird auf Definitionen von Emile Durkheim in „Les formes élémentaires de la vie religieuse“, Paris 1968 oder Georg Simmel in „Die Religion“, Frankfurt 1912 verwiesen.

⁴⁴ Vgl. Isolde Karle, „Kirchenreform Interdisziplinäre Perspektiven“ (2009) und „Kirche im Reformstress“ (2010) sowie Jan Hermelink/Gerhard Wegner „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2008).

⁴⁵ Wolfgang Huber: „Kirche in der Zeitwende“ (1999).

⁴⁶ Jan Hermelink: „Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche“ (2011), S. 102.

⁴⁷ Eberhard Hauschildt: „Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisations- wendung“ in PTh 96 (2007), S. 56-66.

ligionssoziologen wie Detlef Pollack und Armin Nassehi⁴⁸ widmen sich dem Thema Kirchenreform vornehmlich aus soziologischer Sicht und untersuchen das Verhältnis von Religion und Gesellschaft, um daraus Rückschlüsse für mögliche Reformansätze herzuleiten.⁴⁹

Auf Gemeindeebene steht eine Fülle von Ratgeberliteratur zur Verfügung, die sich zu- meist auf konkrete Handlungsanweisungen für die Gottesdienstgestaltung, das Fundraising, die Öffentlichkeitsarbeit oder den Gemeindeaufbau beschränkt.⁵⁰ Die Pub- likationslage ist aufgrund der hohen Dichte hier kaum überschaubar.

Während die Netzwerkorganisation und dezentralen Strukturen der Kirchenkreise und - gemeinden unter dem Vergrößerungsglas analysiert werden, bleiben die Machtstruktu- ren innerhalb der Landeskirchenämter und der EKD-Verwaltung in Hannover eher im Schatten bisheriger wissenschaftlicher Beobachtungen.

Wissenschaftliche Untersuchungen kirchlicher Verwaltungsstrukturen wie beispielswei- se von Rupp, der die Implementierung des Neuen Steuerungsmodells in der Evangeli- schen Kirche in Baden untersucht, sind bislang Mangelware.⁵¹

Kirchenmanagement scheint in Deutschland weniger ein Thema für Wirtschaftswissen- schaftler als vielmehr für praktische Theologen und in geringerem Umfang für Kirchen-

⁴⁸ Armin Nassehi, der mit seiner Soziologie an die Systemtheorie von Luhmann anschließt. Publikationsauswahl: „Differenzierungsfolgen. Beiträge zur Soziologie der Moderne.“ Opladen 1999; „Geschlossenheit und Offenheit. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft,“ Frank- furt a.M. 2003. Detlef Pollack, Publikationsauswahl: „Moderne und Religion: Kontroversen um Modernität und Säkularisierung“, Bielefeld 2012; „Rückkehr des Religiösen? Studien zum religi- ösen Wandel in Deutschland und Europa“, Tübingen 2009, „Säkularisierung – ein moderner Mythos? Studien zum religiösen Wandel in Deutschland“, Tübingen 2003.

⁴⁹ Vgl. Detlef Pollack: „Durch Wohlstand nimmt die Kirchenbindung ab“ in FAZ vom 30. April 2015.

⁵⁰ Beispielsweise Hans-Ulrich Perels: „Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements“, Gütersloh 1990 und „Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Modelle des Marke- ting“, Gütersloh 1991; Martin Thomé (Hg.) „Theorie Kirchenmanagement“, Bonn 1998; Herbert Linder: „Kirche am Ort“, (Stuttgart 2000); Maike M. Selmayr: „Marketing eines Glaubens-Gutes. Übertragung des modernen Marketingansatzes auf die evangelische Kirche in Deutschland“ (Frankfurt a.M. 2000); Hans-Jürgen Abromeit (Hg.): „Spirituelles Gemeindemanagement. Chan- cen- Strategien – Beispiele“, (Göttingen 2001), Wilfried Mödinger: „Kirchenmarketing, Strategi- sches Marketing für kirchliche Angebote“. Der Schweizer Theologe und Werbefachwirt schlägt der Kirche eine marktkonforme Struktur und einen kostendeckenden Kirchenbetrieb vor. Martin Mertes: „Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation“ am Beispiel des Bistums Münster (Gütersloh 2000); Claudia Leimkühler: „Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen“ (2004). Die idea-Dokumentation 3/99 widmet sich ausführlich dem Kirchenmarketing und enthält Beiträge von Heinz Reichmann (Einführung) und Landesbischof Ulrich Fischer: „Die Vision von Kirche“.

⁵¹ Hier gibt es bislang wenige verwaltungswissenschaftliche Untersuchungen wie beispielsweise die von Rupp aus dem Jahre 2003.

juristen zu sein, diese Beobachtung lässt sich aufgrund Vielzahl der theologisch gebildeten Autoren und ihrer Themenstellungen ableiten.⁵² Ihre Publikationen verfolgen zumeist die Absicht, einzelne Managementkomponenten wie Qualitätssicherung auf spezielle Aufgabengebiete der kirchlichen Arbeitswelt zu übertragen. Der ökonomische Wissenstransfer erfolgt dabei oftmals mit einem starken theologischen Grundakzent.

Trotz vereinzelter Ansätze, die evangelische Kirche aus der Unternehmensperspektive zu sehen, um daraus Reformmaßnahmen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund abzuleiten, hat sich daraus bislang noch keine kirchliche Betriebswirtschaftslehre entwickelt (siehe Kapitel 3.8.2).⁵³

In Österreich und der Schweiz beschäftigen sich Fachautoren wie Cla Reto Famos, Adrian Loretan, André Zünd und Pius Bischofsberger sowie der deutsche Kirchenmarketing-Experte Manfred Bruhn seit vielen Jahren damit, inwieweit sich betriebswirtschaftliche Methoden für Aufgabenstellungen im Kirchenkontext eignen.⁵⁴ Der Dialog zwischen Ökonomie und Theologie ist in diesen Ländern bislang intensiver und fruchtbarer als in Deutschland.

⁵² Zu dem eher kleinen Kreis von Wirtschaftswissenschaftlern und Marketingfachleuten, die sich dem Kirchenmarketing in Deutschland widmen, gehören u.a. Steffen Flessa, Hans Raffée, Steffen Hillebrecht und Wilfried Mödinger. Zu den prominentesten interdisziplinär arbeitenden Theologen zählen beispielsweise Traugott Jähninchen, Wolfgang Nethöfel (beispielhaft sind die von Nethöfel formulierten Defizite der Kirche anhand dreier Fehlschlüsse: „Der hierarchische Fehlschluss: Weil ich das Heilige verwalte, ist mein kirchliches Verwaltungshandeln heilig. – Der diakonische Fehlschluss: Weil ich kirchliche Hilfe leiste, ist meine Dienstleistung heilig. – Der sakramentale oder priesterliche Fehlschluss: Weil ich Sakramente verwalte und predige, ist meine Amtsausübung heilig.“) und Jens Beckmann („Wohin steuert die Kirche? Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie“ (2007)).

⁵³ Beispiele: Bernhard Petry: „Leiten in der Ortsgemeinde. Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit“, Gütersloh 2001, Ulrich Müller-Weißner: „Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe“, Gütersloh 2003; Arnd Brummer / Wolfgang Nethöfel, (Hg.): „vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modell für das Unternehmen Kirche“, Hamburg 1997; Joachim Fetzer; Andreas Granstein, Eckart Müller (Hg): „Kirche in der Marktgesellschaft“, Gütersloh 1999; Waldemar Wilken: „Ein Betrieb namens Kirche, Menschenführung in Kirche und Gemeinde“, München 1973 sowie Sonderhefte der Zeitschrift Diakonia zum Thema Leitung 31/2000 und Diakonia 32/2001 zum Thema Gemeindeentwicklung und Diakonia 34/2003 zum Thema Ökonomisierung und Kirchenfinanzen sowie Zeitschriften mit Lesern aus der praktischen Theologie wie Ev. Theol. 61/2001 über „Ekklesiologie im Sparzwang“ und ThPQ 147/1999 über „Pastoral im Sparzwang“ und PTh 20/2000 über „Organisationsentwicklung in der Kirche“, PTh 37/2002: Matthias Dergel: „Management kirchlichen Wandels“, Hans-Jürgen Abromeit (Hg). „Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen – Strategien – Beispiele“, Göttingen 2001; Jan Hermelink: „Unternehmerische Konzepte in evangelischen Kirchen“ sowie Hans Raffée: „Kirchenmarketing – die Vision wird Wirklichkeit“; Siegfried Klostermann: „Management im kirchlichen Bereich“, Bonifatius-Verlag Paderborn 1997.

⁵⁴ Eine Auswahl: Cla Reto Famos: „Management-Konzepte in der Kirchen“ (2003); Hans Raffée / Ralph Kuntz: Kirchenmarketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft? (2006); André Zünd: „Kirchen-Controlling“ (2006); Pius Bischofsberger: „Kirchliches Management“ (2004).

Die hierunter genannten Aufzählungen sind beispielhaft und nicht als vollständig zu verstehen. Aus Vereinfachungsgründen werden Begriffe, Berufsbezeichnungen und Formulierungen in der vorliegenden Arbeit zumeist in der männlichen Form genannt, die weibliche Schreibweise ist damit ausdrücklich eingeschlossen.

2. DER INSTITUTIONELLE PROTESTANTISUMUS IN SEINER DIMENSION ALS VERFASSUNGSKIRCHE, RELIGIONSGEMEINSCHAFT UND NONPROFIT-ORGANISATION

2.1 Kirche unter dem Schutz der Verfassung

Das Verhältnis von Staat und Kirche bzw. allen anderen Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften wird in der Bundesrepublik Deutschland wesentlich vom Grundgesetz (GG) geregelt. Maßgeblich sind Art. 4 GG, mit dem die Religionsfreiheit garantiert wird und Art. 140 GG, mit dem die kirchenpolitischen Normen der Weimarer Reichsverfassung (WRV, Artikel 136-139 sowie 141) in das heutige Grundgesetz übernommen wurden.

Darüber hinaus gelten weitere gesetzliche Bestimmungen in Bezug auf Diskriminierungsverbote und Neutralitätsverbürgungen (Art. 3 III, 33 III GG), die Regelung des Religionsunterrichts und die religiös-weltanschauliche Ausgestaltung öffentlicher Schulen (Art. 7 II, III, V und Art. 141 GG) sowie mit Blick auf die Fortgeltung des Reichskonkordats (Art. 123 II GG).⁵⁵

Die Fortentwicklung des Religionsverfassungsrechts erfolgt seit 1945 durch die für die Gesetzgebung zuständigen Länder. Insgesamt gesehen bewegen sich die Regelungen der Landesverfassungen auf der Grundlage der Weimarer Kirchenartikel.

Die Sicherung der schulischen Erziehung im christlichen Sinne erkennen einige Landesverfassungen ausdrücklich an. So ist der evangelische bzw. katholische Religionsunterricht in den Landesverfassungen von NRW und Baden-Württemberg als Pflichtfach ab der ersten Klasse verankert. Die Landesverfassungen in Sachsen und Thüringen⁵⁶ sehen hingegen die Wahlfreiheit zwischen christlichem Religionsunterricht und

⁵⁵ Vgl. hierzu auch Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 50 ff.

⁵⁶ Vgl. Landesverfassung von Sachsen: <https://www.landtag.sachsen.de/dokumente/Verfassung.pdf> (zugegriffen am 20.08.2014), Landesverfassung von Thüringen: http://www.thueringer-landtag.de/imperia/md/content/landtag/jahr_der_verfassung/verfassung_des_freistaats_thueringen.pdf (zugegriffen am 20.08.2014).

dem Fach Ethik vor, während das Land Brandenburg in seiner Schulgesetzgebung gar keinen Religionsunterricht verordnet. Darüber hinaus gewährt eine Reihe von Bundesländern⁵⁷ auch die Einrichtung eigener kirchlicher Ausbildungsstätten mit Hochschulcharakter.

2.1.1 Neuanfang nach 1945

Die heutige institutionelle Stärke beider Kirchen in Deutschland ist wesentlich bedingt durch ihre Aufbauleistung nach 1945. Einerseits gehörten die Kirchen kurz nach Kriegsende zu den wenigen noch funktionierenden Organisationen, andererseits standen sie nach dem Krieg vor der immensen geistlichen Herausforderung, nach Formeln für ein Vergessen und Verzeihen zu suchen.

Beide Kirchen wurden nach 1945 praktisch als einzige „intakte, politisch-moralisch nicht diskreditierte Großorganisationen wahrgenommen.“⁵⁸ Rudolf Smend bezeichnet die Kirchen sogar als „eine Art von Siegern von 1945“.⁵⁹ Angesichts des geistig-moralischen Vakuums nach Ende des totalitären Naziregimes fiel ihnen eine zentrale Position in dem gesellschaftlich-politischen Wiederaufbauprozess zu.⁶⁰

Nach dem „faschistischen Nihilismus lag es nahe, gerade christliche Werte in den neuen Verfassungen zu betonen.“⁶¹ Die Suche nach moralischen Formeln für das Vergessen der eigenen Schuld und für den gesellschaftlichen und politischen Neubeginn in Deutschland führte somit zu einer Re-Christianisierung. Dies geschah ungeachtet dessen, dass die wahrgenommene „Intaktheit und relative Unbelastetheit pauschale Zuschreibungen darstellen, die bei näherem Hinsehen durchaus zu differenzieren wären.“⁶² Sichtbare kirchliche Widerstandsakte während des totalitären Naziregimes erfolgten vorrangig durch Einzelpersonen oder -gruppen, weniger durch die Institutionen selbst. Als sichtbarste Ausnahmen im Gleichschaltungsprozess der evangelischen Kirchen

⁵⁷ Landesverfassungen von Bayern, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Hessen, Saarland, Sachsen.

⁵⁸ Rudolf Smend: „Staat und Kirche nach dem Bonner Grundgesetz“, ZevKR 1 (1951), S. 4.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Ebd.

⁶¹ Ebd.

⁶² Christian Waldhoff: Katholizismus und Verfassungsstaat – zwischen Abwehrkampf und Überidentifizierung“.

gelten die Bekenntniskirche, die mit der Barmer Theologischen Erklärung von 1934,⁶³ die die Notwendigkeit der kirchliche Eigenständigkeit betont, und der evangelische Theologe Dietrich Bonhoeffer⁶⁴, der mit seiner Verhaftung und anschließenden Ermordung auf ausdrücklichen Befehl Adolf Hitlers kurz vor Kriegsende zum prominentesten evangelischen Widerstandskämpfer wurde.

Nach dem Zusammenbruch des Naziregimes besann sich die evangelische Kirche recht schnell auf ihre Versäumnisse und gestand diese mit dem Stuttgarter Schuldbekenntnis am 19. Oktober 1945 öffentlich ein. So kam es, dass „neben den Gewerkschaften die Kirchen von den Besatzungsmächten als der Kooperation mit dem gestürzten Regime weitgehend unverdächtig eingestuft wurden“.⁶⁵ Damit wurde ihnen „bis zur Reorganisation staatlicher Institutionen auch eine Rolle als Volksrepräsentanten zugeschrieben.“⁶⁶

Auf diese Weise fiel den Kirchen unter dem Besatzungsregime auf kommunaler Ebene „eine vorpolitische Integrationsaufgabe (...) und eine teilweise quasi-staatliche Funktion“⁶⁷ zu. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die Kirchen bereits im Entstehungsprozess der deutschen Republik Einfluss auf die Verfassungstexte der neu geschaffenen Bundesländer nahmen. Beispiele hierfür sind die Verfassungen des Freistaates Bayern von Dezember 1946, von Rheinland-Pfalz von Mai 1947 und des Saarlandes von Dezember 1947, die durch genuin christliches Gedankengut geprägt sind.⁶⁸

Auch bei der Ausarbeitung des Grundgesetzes versuchten beide Kirchen über ihre Vertreter im parlamentarischen Rat Einfluss auf die Formulierungen zu nehmen. Als entscheidend wird das Treffen zwischen beiden großen Kirchen und dem damaligen Präsidenten des parlamentarischen Rates Konrad Adenauer gesehen, bei dem sich die Kirchen und die verfassungsgebende Versammlung „auf Augenhöhe“ begegneten.

⁶³ Die sechs Thesen umfassende Barmer theologische Erklärung wendete sich gegen falsche Theologie und das Kirchenregime der „Deutschen Christen“, die sich im nationalsozialistischen Gleichschaltungsprozess gebildet hatten. Sie ist laut Aussage der EKD das wegweisende Lehr- und Glaubenszeugnis der evangelischen Kirche.

⁶⁴ Der evangelische Theologe gilt als profiliertester Vertreter der Bekenntniskirche im Widerstand gegen das Naziregime. Er wurde am 09.04.1945 im KZ Flossenbürg hingerichtet. Dietrich Bonhoeffer ist einer der wenigen Märtyrer in der evangelischen Kirche in Deutschland.

⁶⁵ Christian Waldhoff: Katholizismus und Verfassungsstaat – zwischen Abwehrkampf und Überidentifizierung“.

⁶⁶ Ebd.

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Ebd.

ten.⁶⁹ Diese Begegnung sollte „das Sinnbild für die neue Stellung der Kirchen in Deutschland,“⁷⁰ darstellen, die seit diesem Zeitpunkt durch eine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Staat und Kirche geprägt ist.

2.1.2 Vertragsstaatskirchenrecht

Das Vertragsstaatskirchenrecht regelt das Verhältnis zwischen Staat und Kirche und ist eine wesentliche Quelle des geltenden Religionsverfassungsrechts, es hat die Konkordate aus der Weimarer Zeit abgelöst.⁷¹ In der staatskirchenrechtlichen Literatur wird der *Loccumner Vertrag*, der im Kloster Loccum zwischen dem Land Niedersachsen und den evangelischen Landeskirchen in Niedersachsen 1955 geschlossen wurde, als Mustervertrag angesehen. Zahlreiche Nachfolgeverträge zwischen den Ländern und Landeskirchen wurden nach diesem Vorbild geschlossen. Das Vertragskirchenrecht gilt als viel genutztes Instrument zur grundsätzlichen und umfassenden Regelung der Beziehungen⁷² und damit auch der Kooperation zwischen Staat und Kirche.⁷³ Der Staat schließt nicht nur Verträge mit den großen Kirchen ab. Seit 1949 haben viele Bundesländer auch Vereinbarungen mit anderen kleinen Religionsgemeinschaften, wie den jüdischen und alevitischen Gemeinden geschlossen, die jedoch nicht der verfassungsrechtlichen Sphäre zugerechnet werden.⁷⁴

Gegenstand derartiger Kirchenverträge sind zumeist Überschneidungen staatlicher und kirchlicher Tätigkeits- und Interessenbereiche wie z.B. der Schutz der Religionsfreiheit und des kirchlichen Eigentums, Selbständigkeit kirchlicher Organisationen und Stellenbesetzungen.⁷⁵ Eine andere Gruppe von Kirchenverträgen regelt die Beteiligung des Staates bei Gebietsveränderungen, Ausbildungsstandards für Geistliche, Bestimmungen vermögensrechtlicher Art, Dotationen und sonstige organisatorische Neuregelungen, Baulastfragen, Einigungen über den Religionsunterricht und die Erwachsenenbildung sowie die Nutzung von Rundfunksendezeiten. Im Unterschied zu laizistischen Staaten wie Frankreich, gibt es im säkularen Deutschland eine Vielzahl von explizit

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Ebd.

⁷¹ Alexander Hollerbach: „Verträge zwischen Staat und Kirche in der Bundesrepublik Deutschland“ (1965), S. 15-22 für einen kurzen geschichtlichen Überblick über die Grundzüge der Entwicklung des Rechts der Staatskirchenverträge in Deutschland.

⁷² Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 47.

⁷³ Siehe hierzu auch Hollerbach: „Vertragsstaatskirchenrecht als Instrument der deutschen Wiedervereinigung“ (1995).

⁷⁴ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 49.

⁷⁵ Ebd., S. 145-146.

erwünschten Kooperationen zwischen Staat und Kirche, die Ulrich Stutz im Jahr 1926 dazu veranlasste, das Verhältnis von Staat und Kirche als hinkende Trennung zu charakterisieren.

2.1.3 Beziehungsregelung durch einfache Gesetzgebung

Darüber hinaus wird die Beziehung von Staat und Religionsgemeinschaft durch den Gesetzgeber bestimmt und durch Entscheidungen staatlicher Gerichte konkretisiert.⁷⁶ Prominente Beispiele für staatliche Gesetze sind das Kirchenaustrittsrecht und das Kirchensteuerrecht. Die Gesetzgebung über die Beschneidung von minderjährigen Jungen (siehe Kapitel 2.1.5), die jüngeren gerichtlichen Entscheidungen über die Regelung der Kirchenmitgliedschaft (siehe Kapitel 2.1.9) und das Streikrecht in der evangelischen Kirche (siehe Kapitel 4.1.7) zeugen davon, dass das geltende Recht zur Religionsfreiheit im Einzelfall immer wieder neu konkretisiert werden muss. Dies gilt umso mehr im Falle einer Kollision mit anderen Grundrechten.

In Anbetracht der zunehmenden Pluralität und Segmentierung des gesellschaftlichen Lebens sowie des steigenden Bevölkerungsanteils von Muslimen in Deutschland stellt Axel Frhr. von Campenhausen fest, dass

“gerade die Religionsfreiheit zum Testfall für den Umgang der deutschen Verfassungsordnung mit kultureller Vielfalt und damit für ihre Integrationsfähigkeit geworden (ist).“⁷⁷

2.1.4 Selbstbestimmungsrecht der Kirchen

Mit der Religionsfreiheit nach Art. 4 GG und der Trennung von Staat und Kirche nach Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 WRV ist die Anerkennung des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts nach Art 140 i.V.m. Art. III WRV die dritte Säule der religionsverfassungsrechtlichen Ordnung des Grundgesetzes. Die Religionsgemeinschaften werden damit zu Trägerinnen der Religionsfreiheit.⁷⁸ Das Selbstbestimmungsrecht gilt für alle Religionsgemeinschaften ohne Rücksicht darauf, ob sie die Rechte einer Körperschaft des öffentlichen Rechts genießen, privatrechtliche Vereine sind oder der Rechtsfähigkeit überhaupt entbehren.⁷⁹ Eine staatliche Kirchenaufsicht gibt es nicht, da der säkulare

⁷⁶ Ebd., S. 50.

⁷⁷ Ebd., S. 50.

⁷⁸ Vgl. Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 311.

⁷⁹ Ebd., S. 99.

Staat sich nicht mit religiösen Glaubensgrundsätzen identifiziert und sich nicht in religiöse Fragestellungen einmisch.

Das Selbstbestimmungsrecht umfasst „die Freiheit der Organisation des Ordens und Verwaltens ihrer Angelegenheiten“.⁸⁰ Das BVerfG hat diese Freiheit mit der Formel: „der Freiheit der Bestimmung über Organisation, Normsetzung und Verwaltung“⁸¹ präzisiert. Mit der Zusicherung der selbständigen Ordnung hat der Staat keine Einflussnahme auf die kirchliche Rechtsetzung, damit ist das Inkrafttreten kirchlicher Rechtsbestimmungen nicht von einer vorangehenden staatlichen Genehmigung abhängig.⁸²

Unter das Recht zur Selbstbestimmung fällt „alles von der Kirchenleitung bis zur Bestimmung der eigenen Organisation.“⁸³ Dies umfasst auch das Recht auf eine eigene Rechtsprechung, die es erlaubt, eigene Angelegenheiten nach kirchlichem Recht vor kirchlichen Gerichten entscheiden zu lassen.⁸⁴ Beide großen Kirchen machen von diesen Rechten weitreichenden Gebrauch.

Zu den eigenen Angelegenheiten gehören u.a.:

- die Ausgestaltung bzw. Festlegung von Lehre und Kultus
- die Festlegung und Änderung der Kirchenverfassung und Organisation
- Erziehung und Ausbildung von Geistlichen
- Ämterverleihung
- Rechte und Pflichten der Mitglieder
- kirchliches Dienst- und Arbeitsrecht
- Vermögensverwaltung
- karitative Tätigkeiten

⁸⁰ Artikel 137 WRV: „(3) Jede Religionsgesellschaft ordnet und verwaltet ihre Angelegenheiten selbständig innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes.“

⁸¹ BVerfGE 53, 366.

⁸² Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 101.

⁸³ Ebd.

⁸⁴ Vgl. EPD-Nachrichten Nr. 228 vom 26.11.2015 und die Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts in Leipzig AZ: BVerwG 6 C 21.14 vom 25.11.2015 über die Reichweite kirchengerichtlicher Entscheidungen. Zahlungsansprüche, die sich aus Prozessen vor Kirchengerichten ergeben, dürfen grundsätzlich auch vor staatlichen Gerichten eingeklagt werden. Kirchengerichte haben selbst keine Möglichkeit, ihre gefällten Urteile zu vollstrecken und sind daher auf die Durchsetzung von Ansprüchen in staatlichen Verfahren angewiesen. Urteile der Kirchengerichte dürfen nicht nochmals von einem staatlichen Gericht nachgeprüft werden. Es muss lediglich sichergestellt werden, dass keine Willkür vorliegt und dass fundamentale Verfassungs- und Verfahrensprinzipien eingehalten werden. Die Zurückhaltung ergibt sich aus dem im Grundgesetz garantierten Recht der Religionsgemeinschaften, ihre inneren Angelegenheiten eigenständig zu regeln.

Eine Grenze erfährt das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen erst mit den im Grundgesetz genannten Schranken des für alle geltenden Gesetzes nach Art. 5 II GG, mit denen die Kirche an staatliche Gesetze gebunden wird.

Eine Kollision der verfassungsrechtlich garantierten Religionsfreiheit mit anderen für alle geltenden Gesetze stellt beispielsweise die im Jahr 2012 vom Kölner Landgericht getroffene Entscheidung über das Verbot der Beschneidung von männlichen Kindern dar. Die Kölner Richter sahen in der Beschneidung einen Verstoß gegen das Kindeswohl, womit der Straftatbestand der Körperverletzung nach § 223 StGB erfüllt war.⁸⁵ Nach einigen Monaten der kontroversen öffentlichen Diskussion und der Rechtsunsicherheit billigte der Bundesrat einen Gesetzentwurf der Bundesregierung, der die Beschneidung von Jungen weiterhin erlaubt. Begründet wurde das Gesetz mit dem im Grundgesetz verankerten Recht auf Erziehung durch die Eltern, die sämtliche ihre Kinder betreffenden Fragen entscheiden dürfen. Dazu zählt auch die religiös motivierte Beschneidung des Sohnes nach den Regeln der ärztlichen Kunst.⁸⁶ Das Gesetz wird gemeinhin als Beweis für die in Deutschland geltende religiöse Toleranz und Religionsfreiheit gesehen.⁸⁷

Darüber hinaus erfährt die Freiheit der Religionsgemeinschaften dort eine Einschränkung, wo sie von Rechten Gebrauch macht, die der staatlichen Hoheitsgewalt unterliegen, z.B. im Privatschulwesen und beim Kirchensteuerrecht.⁸⁸ Zwar muss sich eine Religionsgemeinschaft für den Erhalt des körperschaftlichen Rechtsstatus' zu den Grundsätzen der bundesdeutschen Verfassung bekennen, dennoch sind die Grund-

⁸⁵ Zu den Betroffenen dieses Urteils gehörten Eltern und Kinder jüdischen und muslimischen Glaubens, die ihre Söhne im Rahmen ihrer religiösen Vorschriften zumeist im Kindesalter von einer von der Religionsgemeinschaft vorgesehenen Person rituell beschneiden ließen. Gegen das Beschneidungsverbot protestierten nicht nur Vertreter der jüdischen und muslimischen Glaubensgemeinschaften, sondern mit dem Aachener Bischof Mussinghoff auch die katholische und Vertreter der evangelischen Kirche. Sie sahen in dem Urteil einen schweren Eingriff in die Religionsfreiheit.

⁸⁶ Das Gesetz schreibt außerdem eine wirkungsvolle Schmerzbehandlung des Kindes vor. Ferner müssen die Eltern zuvor umfassend aufgeklärt werden und den Willen des Kindes berücksichtigen. Die Beschneidung darf nicht stattfinden, wenn dadurch das Wohl des Kindes gefährdet würde. Die für von der Religionsgemeinschaft für die Beschneidung vorgesehene Person muss entsprechend ausgebildet sein. Das Gesetz beschränkt sich ausdrücklich auf die Beschneidung von Jungen. Die gelegentlich auch „Beschneidung“ genannte Genitalverstümmelung von Mädchen bleibt in Deutschland verboten, vgl. www.bundesregierung.de, (zugegriffen am 09.01.2013).

⁸⁷ Vgl. www.dwd.de. Die kontrovers geführte Diskussion über die Beschneidung reflektiert nach Meinung des Islamexperten Loay Mudhoon den Wertekonflikt in einer pluralistisch verfassten Gesellschaft – ein Konflikt zwischen den säkularen Normen des demokratischen Rechtsstaats und den Geboten und Riten seiner verschiedenen religiösen Gemeinschaften.

⁸⁸ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 115.

rechte und das Demokratiegebot selbst auf den weltlichen Bereich beschränkt und werden nicht als Begrenzungsnorm für das kirchliche Selbstbestimmungsrecht betrachtet.⁸⁹ Demnach ist die Religionsgemeinschaft selbst nicht verpflichtet, die im Grundgesetz festgelegten Bestimmungen wie beispielsweise das Gleichberchtigungsprinzip von Mann und Frau nach Art. 3 GG⁹⁰ oder die in Art. 5 GG garantierte Meinungsfreiheit auf die eigene Organisation und eigenen Angelegenheiten anzuwenden.⁹¹

2.1.5 Kirche als Körperschaft des öffentlichen Rechts

Die Weimarer Reichsverfassung (WRV) regelt in Art. 137 V den Status der evangelischen (und katholischen) Kirche als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Anderen Religionsgesellschaften wird auf Antrag hin der gleiche Status gewährt, wenn sie durch ihre Satzung und Mitgliederzahl die Gewähr der Dauer bieten.⁹²

Religionsgemeinschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts sind als rechtsstaatliche Ausnahme zu sehen, da sie streng genommen keine hoheitlichen Staatsaufgaben wahrnehmen. Es geht dabei darum, religiöse Lebensverbände in das Gefüge des staatlichen Rechts einzuordnen.⁹³ Gemäß dieser Sonderstellung erhalten Religionsgemeinschaften „gewissermaßen, ungeachtet ihrer theologischen Eigenart ein weltlich-rechtliches Kleid“⁹⁴

Der Status der öffentlich-rechtlichen Körperschaft bedeutet eine staatsrechtliche Bestandsgarantie. Er ist mit Vorrechten und Begünstigungen verbunden wie dem bedeutsamen Recht auf Einzug von Kirchensteuern (siehe hierzu Kapitel 2.1.5). Somit ist Art. 137 V WRV zugleich eine Absage an die radikale Trennung von Staat und Kirche, da letztere „als Teil der guten, geschützten öffentlichen Ordnung anerkannt wird.“⁹⁵ Die große Nähe zwischen den beiden Systemen manifestiert sich beispielsweise in der

⁸⁹ Hesse, Selbstbestimmungsrecht, S. 558.

⁹⁰ Beispiel: Das Priesteramt ist in der katholischen Kirche für Frauen tabu.

⁹¹ Es liegt auf der Hand, dass das Grundrecht der Religionsfreiheit innerhalb einer Religionsgemeinschaft nicht gelten darf, da dieses Recht im genannten Beispiel zu dem Paradox des Rechts auf Leugnen der kirchlichen Dogmen führen würde.

⁹² Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 127.

⁹³ Ebd., S. 128.

⁹⁴ Alexander Hollerbach: „§138 Grundlagen des Staatskirchenrechts“ in: J. Isensee et al. Hg, Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland. Heidelberg: Müller. Bd. 6 (1989), S. 471-555, Rn. 125.

⁹⁵ Ebd., Rn. 129.

Möglichkeit für Verwaltungsmitarbeiter, zwischen dem kirchlichen und öffentlichen Dienstherrn unter Mitnahme der jeweiligen Pensionsansprüche zu wechseln.

Obwohl die mit dem Korporationsrecht ausgestatteten Kirchen dem öffentlichen Recht zugeordnet werden, leben diese nicht nach öffentlichem Recht, sondern wie erwähnt nach eigenem Kirchenrecht und ohne Staatsaufsicht.⁹⁶

Dennoch gibt es eine Vorrangstellung der beiden großen Kirchen gegenüber anderen Religionsgemeinschaften, die vom Bundesverfassungsgericht⁹⁷ bestätigt wurde. Mit seiner Entscheidung kommt die Überzeugung des Staates von der besonderen Bedeutung der Kirchen, ihrer gewichtigen Stellung innerhalb der Gesellschaft und der sich daraus ergebenden Gewähr auf Dauerhaftigkeit zum Ausdruck. Der besondere Status der evangelischen Landeskirchen und römisch-katholischen Kirche beruht auf historischen Grundlagen, die von jungen Religionsgemeinschaften kaum nachholbar sind. Dieser Umstand wird gelegentlich als Vorzugsbehandlung und ungerechtfertigtes Privileg der Kirchen gegenüber anderen Religionsgemeinschaften wahrgenommen und kritisiert.⁹⁸

Mit Blick auf die Rechtsform von Religionsgemeinschaften sieht das Grundgesetz neben dem Status der öffentlich-rechtlichen Körperschaft auch die privatrechtliche Organisationsform des Vereins vor. Die Durchlässigkeit zwischen beiden Organisationsformen ist dadurch gegeben, dass die Verfassung einen Rechtsanspruch auf Verleihung des Körperschaftsstatus festschreibt. Allerdings wird keine Religionsgemeinschaft dazu gezwungen, den Körperschaftsstatus anzustreben und die damit verbundenen Rechte auszuüben.⁹⁹ Privatrechtliche Religionsgemeinschaften genießen, mit Ausnahme der in Kapitel 2.1.6 beschriebenen Vorrechte, dieselben Rechte wie Religions-

⁹⁶ Ebd., Rn. 130.

⁹⁷ Vgl. BVerfGE 66,1,20 über die Konkursunfähigkeit der Kirchen, nach der eine „Einschränkung des Selbstbestimmungsrechts (...) nicht verbunden ist. Zudem ist ein Vergleich mit anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften nicht möglich, da die Kirchen als Körperschaften des öffentlichen Rechts – im Gegensatz zu den anderen öffentlich-rechtlichen Körperschaften – keine „in dem Staat organisch eingegliederte Verbände sind.“ Siehe auch BVerfGE 18, 385, 386 f.

⁹⁸ Vgl. dazu Carsten Frerk: „Kirchenrepublik Deutschland“ (2015).

⁹⁹ Art. 137 WRV, Abs (5) „Die Religionsgesellschaften bleiben Körperschaften des öffentlichen Rechts soweit sie solche bisher waren. Anderen Religionsgesellschaften sind auf ihren Antrag gleiche Rechte zu gewähren, wenn sie durch ihre Verfassung und die Zahl ihrer Mitglieder die Gewähr der Dauer bieten. Schließen sich mehrere derartige öffentlich-rechtliche Religionsgesellschaften zu einem Verbände zusammen, so ist auch dieser Verband eine öffentlich-rechtliche Körperschaft.“

gemeinschaften mit Körperschaftsstatus.¹⁰⁰ Unterschiede zwischen privatrechtlich und öffentlich-rechtlich organisierten Religionsgemeinschaften ergeben sich vor allem auf der systematisch nachrangigen Stufe des Rechtsstandes im weltlichen Recht.¹⁰¹

Die in Art. 4 GG verankerte Religionsfreiheit impliziert neben der individuellen auch die kollektive Religionsfreiheit und damit das Recht, sich zur Ausübung der Religion dauerhaft zu einer Vereinigung zusammenzuschließen. Diese korporative Religionsfreiheit ist in Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 II WRV explizit festgeschrieben.¹⁰² Gemäß dieser Rechtslage haben sich beispielsweise die jüdischen Gemeinden und Zeugen Jehovas unter dem Status der öffentlich-rechtlichen Körperschaft zusammengeschlossen. Sie genießen dadurch dieselben Rechte wie die beiden großen Kirchen. Dennoch ist zu beobachten, dass gerade die kleineren und neueren Religionsgemeinschaften eher ein distanzierteres Verhältnis zum Staat haben.¹⁰³ Sie streben zwar häufig den Körperschaftsstatus an, aber die damit verbundenen umfassenden Rechte üben sie seltener aus.

Anders verhält es sich mit den in Deutschland wohnenden Muslimen, die sich bislang noch nicht unter der Rechtsform der öffentlich-rechtlichen Körperschaft zusammenschließen konnten. Ein wesentlicher Grund dafür ist das Fehlen der geforderten Selbstorganisation. Die Tradition des typischen Nebeneinanders von Staat und religiöser Institution fehlt im Islam. In der islamisch geprägten Welt bilden Staat und Religion stets eine untrennbare Einheit. Die Unterscheidung von geistlicher und weltlicher Sphäre ist dem Wesen des Islam fremd und macht von daher eine mitgliedschaftsrechtliche Organisation der islamischen Religion überflüssig.¹⁰⁴ Von Campenhausen/de Wall präzisieren die Problematik, der muslimischen Gemeinden heute mit Blick auf die deutsche Verfassung gegenüberstehen wie folgt:

„Ein weiteres Hindernis ist das Dilemma, dass der Islam eine religiöse Autorität im Sinne einer Priesterschaft nicht anerkennt. Es ist gewissermaßen eine Religion ohne Kirche. Wenn das deutsche Recht also ein Stelle fordert, die über die eigenen islamischen Grundsätze für den Staat verbindlich Auskunft erteilt, um ein entspre-

¹⁰⁰ Der konstitutionelle Grundstatus garantiert allen Religionsgemeinschaften gleichermaßen die individuelle, korporative, negative und positive Religionsfreiheit (Art. 4 I, II GG), Trennung vom Staat (Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 I WRV) und kirchliches Selbstbestimmungsrecht (Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 III WRV).

¹⁰¹ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 116.

¹⁰² Der Verfassungsgeber hat in Art. 19 III die Grundrechtsträgerschaft auf inländische juristische Personen beschränkt.

¹⁰³ Beispiel: Zeugen Jehovas.

¹⁰⁴ Ebd.

chendes Einvernehmen herzustellen, so widerspricht gerade diese Forderung dem islamischen Selbstverständnis. Grundgesetz und Landesverfassung erweisen sich hier durch die abendländische, d.h. christlich-jüdische Tradition geprägt. In jüngster Zeit gibt es jedoch Bestrebungen auf muslimischer Seite, den verfassungsrechtlichen Anforderungen zu genügen und feste Organisationsformen zu bilden.¹⁰⁵

Aufgrund der Einordnungsproblematik der muslimischen Religionsgemeinschaften in das deutsche Religionsverfassungsrecht, die auch ein Ausdruck abweichender Koordinationssysteme ist, gilt es, Lösungen zu finden, die dem Selbstverständnis der muslimischen Religionsgemeinschaften entsprechen, ohne dabei die religionsverfassungsrechtliche Ordnung des Grundgesetzes aufzuheben.¹⁰⁶

Die gegenwärtige Bundesregierung der 18. Legislaturperiode versucht derzeit, die gesellschaftliche Teilhabe muslimischer Staatsbürger im Rahmen der Deutschen Islamkonferenz voranzutreiben. Der Aufbau einer islamischen Wohlfahrtspflege und institutionellen Seelsorge wird angesichts der Zunahme der in Deutschland dauerhaft lebenden Muslime immer dringlicher.

Gerade in diesen Prozessen offenbart sich die Problematik des Fehlens einer zentralen und von allen islamischen Verbänden akzeptierten islamischen Vertretung, die mit den religiösen Wohlfahrtsverbänden Caritas, Diakonie und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland vergleichbar wäre und die als Ansprechpartner für Bund, Länder und Kommunen beispielsweise für die länderweite Einführung des islamischen Religionsunterrichts an Schulen¹⁰⁷ oder die Einrichtung von islamischen Fakultäten und für Absprachen über theologische Lehrinhalte dient.

2.1.6 Rechte der Kirche als öffentlich-rechtliche Körperschaft

Der Körperschaftsstatus geht mit einer Reihe von Befugnissen einher, die der Stützung der rechtlichen Eigenstruktur und finanziellen Unabhängigkeit der Kirche dienen. Zu ihnen gehören:¹⁰⁸

- die Dienstherrnfähigkeit
- die Organisationsgewalt
- die Rechtsautonomie

¹⁰⁵ Ebd., S. 88.

¹⁰⁶ Ebd., S. 117-118 und vgl. Loschelder: „Der Islam und die religionsrechtliche Ordnung des Grundgesetzes“, Essener Gespräche 20 (1986), S. 150, 173.

¹⁰⁷ Beispielsweise mit dem Gesetz zur Einführung eines islamischen Religionsunterrichts in NRW vom 21. Dezember 2011.

¹⁰⁸ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), 251.

- das Parochialrecht
- die öffentlich-rechtliche Rechtsetzungsbefugnis
- das Recht zum Erheben der Kirchensteuer

Die Dienstherrnfähigkeit erlaubt der Kirche die Einrichtung von öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen für Pfarrer, die dem staatlichen Beamtentum entspricht. Sie wurde den Kirchen im Rahmen der Weimarer Reichsverfassung 1919 verliehen und erstreckt sich auf alle Bereiche, die kirchlichen Hoheits- und Aufsichtsbefugnissen unterliegen.¹⁰⁹ Die Dienstherrnfähigkeit umfasst auch die Disziplinargewalt, die von den kirchlichen Dienstherrn ausgeübt werden kann.

Die Organisationsgewalt ermöglicht den Kirchen die Einrichtung und Aufhebung von kircheneigenen Organisationsstrukturen mit öffentlich-rechtlicher Rechtsform. Diese Rechtsautonomie impliziert die Garantie der Religionsfreiheit nach Art. 4 GG und die Anerkennung der kirchlichen Eigenständigkeit nach Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 III WRV, durch die kirchliches Recht staatliche Anerkennung genießt. Das Parochialrecht beinhaltet die automatische Zugehörigkeit eines Bekenntnisgenossen zu der Gemeinde seiner Religionsgemeinschaft, in deren Bereich das Mitglied seinen Wohnsitz hat.¹¹⁰

Ferner zählt zu den mit dem Korporationsstatus verbundenen Rechten das sog. Privilegienbündel, das Vergünstigungen und Befreiungen mit Blick auf das Steuer-, Kosten- und Gebührenrecht vorsieht. Darunter fallen auch Schutzbestimmungen für Amtsbezeichnungen, Titel, Würden, Amtskleidungen und Amtsabzeichen¹¹¹ sowie das Recht auf Ausfertigen amtlicher Beglaubigungen.^{112 113}

¹⁰⁹ Ebd. 253. Siehe auch H. Weber: „Die Religionsgemeinschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts im System des Grundgesetzes“ (1966), S. 85 ff und Hollerbach: „Die Kirchen unter dem Grundgesetz“, (1968), S. 57 ff.

¹¹⁰ Ebd. 266 ff.

¹¹¹ Gemäß § 132a III StGB.

¹¹² I.S.v. § 65 BeurkG.

¹¹³ Weitere Privilegien sind festgeschrieben im Vollstreckungsschutz gem. §882a III ZPO, § 17 Verwaltungsvollstreckungsgesetz und entsprechenden Landesgesetzen, Befreiung von Leistungspflichten gem. §4 II Nr. 4 Bundesleistungsgesetz; besondere Rücksichtnahme auf Kirchen in § 17 VersG, § 1 VI Nr. 6 BauGB und §7 Schutzbereichsgesetz und §§ 5 I, II und 79 I, SGB XII mit Vorbehalten zugunsten der Kirchen und Religionsgemeinschaften. Freistellung von staatlicher Kontrolle gemäß § 55 HGrG, § 4 Nr. 2 Grundstückverkehrsgesetz und Denkmalschutzgesetze. Die Mitwirkung in öffentlichen und staatlichen Gremien sind in § 71 i.V.m. § 75 III SGB, § 19 Jugendschutzgesetz und in den Rundfunkgremien laut Rundfunkstaatsverträge und -gesetzen festgeschrieben. Die Kirchen sind, wie andere gemeinnützige Verbände auch, befreit von Körperschaftssteuer, Vermögenssteuer, Grundsteuer, Erbschaftssteuer. Sind sie gemäß §§ 51-55 AO berechtigt, Spendenquittungen auszustellen.

2.1.7 Religionsgemeinschaften mit privatrechtlichem Rechtsstatus

Neben den beiden großen institutionellen Kirchen mit Körperschaftsstatus existiert eine Vielzahl zumeist kleinerer Religionsgemeinschaften unter der Rechtsform des gemeinnützigen Vereins, die den allgemeinen Vorschriften des bürgerlichen Rechts unterliegen.¹¹⁴

Der konstitutionelle Grundstatus garantiert auch den privatrechtlichen Religionsgemeinschaften die individuelle und korporative Religionsfreiheit. Für die Feststellung einer Religionsgemeinschaft unter privatrechtlichem Rechtsstatus durch den neutralen Staat ist in erster Linie das Selbstverständnis der Religionsgemeinschaft ausschlaggebend. Darüber hinaus muss festgestellt werden, dass der Vereinszweck laut §§ 21,22 BGB „nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet“¹¹⁵ ist. Kirchliche Vereine haben damit eine rechtliche Doppelexistenz nach staatlichem und nach kirchlichem Recht.

Eine weitere Form des Zusammenschlusses ist die religiöse Vereinigung, die im Unterschied zu Kirchen und Religionsgemeinschaften nur eine begrenzte religiöse Zielsetzung hat, wie dies bei Trägervereinen von kirchlichen Einrichtungen wie Krankenhäuser und Schulen oder im Bereich der kirchlichen Jugend- oder Bildungsarbeit der Fall ist. Die Zusammenschlüsse sind in der Regel einer bestimmten Kirche oder Religionsgemeinschaft zuzuordnen.¹¹⁶

2.1.8 Kirchenmitgliedschaft und Kirchensteuer

Die Mitgliedschaft zur Kirche wird mit Wirkung für den rechtlichen Rechtsbereich durch Beitritt erworben. Da sich die evangelischen Landeskirchen als rechtlich verfasste Partikularkirche verstehen, wird im Gliedschaftsrecht zwischen geistlicher Gliedschaft und juristischer Mitgliedschaft unterschieden.¹¹⁷ Die geistliche Gliedschaft wird durch die Taufe erworben. In diesem Punkt sind sich alle christlichen Kirchen im Rahmen ihrer gliedschaftsrechtlichen Regelungen einig. Die Zugehörigkeit zu einer evangelischen

¹¹⁴ Vgl. BGB §§21-79.

¹¹⁵ Vgl. Stefan Muckel: „Kirchliche Vereine in der staatlichen Rechtsordnung, in J.Listl / D.Pirson (Hg.): Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland, 1. Bd. Berlin (1994), S. 829.

¹¹⁶ Ebd., S.124-125.

¹¹⁷ Mehr dazu bei Pirson, Universalität und Partikularität der Kirche. Die Rechtsproblematik zwischenkirchlicher Beziehungen, Jus Ecclesiasticum 1, 1965, S. 119 ff und Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 763.

Landeskirche im rechtlichen Sinne setzt zusätzlich das evangelische Bekenntnis und den Wohnsitz im Bereich einer Landeskirche voraus.¹¹⁸

Für die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft nimmt der Staat mit seinen Gesetzen auf die kirchenrechtlichen Normen Bezug. Die Regelung des Mitgliedsrechts zählt zu den eigenen Angelegenheiten der Kirche. Der neutrale Staat hat diese Regelung über das Mitgliedsrecht für den weltlichen Rechtsbereich im Geltungsbereich der Schrankenregelung anzuerkennen. Dabei ist niemand verpflichtet, seine Mitgliedschaft in einer Kirche oder Religionsgemeinschaft zu offenbaren. Eine solche Mitgliedschaft darf von den Behörden nur dann erfragt werden, wenn mit einer Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft Rechte und Pflichten verbunden sind, dazu zählt z.B. die Eintragung der Religionszugehörigkeit auf der Lohnsteuerkarte.¹¹⁹

Anders als beim Erwerb der Kirchenmitgliedschaft hat der Staat den Kirchenaustritt durch Gesetze umfassend geregelt, und zwar ungeachtet der genannten Tatsache, dass das Mitgliedsrecht zu den eigenen Angelegenheiten der Kirche zählt.

Da die in Art. 4 GG garantierte Religionsfreiheit auch das Recht impliziert, keinen Glauben zu bekennen und die Religionsgemeinschaft auf eigenen Wunsch jederzeit zu verlassen, ermöglicht der religiös neutrale Staat den Kirchenaustritt durch die Einschaltung staatlicher Behörden.¹²⁰ Der Kirchenaustritt erfolgt entweder mündlich gegenüber der zuständigen Behörde wie Amtsgericht oder Standesamt oder wie in Bremen in öffentlich beglaubigter Schriftform gegenüber einer von der Religionsgemeinschaft zu bestimmenden Stelle. Die Erhebung von Gebühren des Kirchenaustrittsverfahrens ist bundesweit unterschiedlich geregelt.¹²¹

Die Religionsmündigkeit richtet sich nach dem Reichsgesetz vom 15.7.1921¹²², danach ist ein Kind nach Vollendung des vierzehnten Lebensjahres imstande, allein und gegen den Willen der Eltern aus der Kirche auszutreten.¹²³ Ab dem zwölften Lebensjahr darf das Kind nicht gegen seinen Willen in einem anderen als dem bisherigen Bekenntnis

¹¹⁸ Vgl. Abschn. 1 der Vereinbarung über die Kirchenmitgliedschaft in der EKD vom 27./28.11.1969 und §1 Abs. 2 KG über die Kirchenmitgliedschaft, das kirchliche Meldewesen und den Datenschutz im Rahmen der Kirchenmitgliedschaft v. 8.11.2001.

¹¹⁹ Art 140 GG i.V. m. 137 III WRV und seit 2015 für den automatisierten Abzug der Kirchensteuer von der Kapitalertragssteuer.

¹²⁰ Außer in Bremen gemäß AustrittsG vom 23.2.1961.

¹²¹ Es gibt Bedenken dagegen, dass die Ausübung von Grundrechten von Gebühren abhängig gemacht wird.

¹²² RGB S. 939, 1263.

¹²³ Ausnahmen davon gelten in Bayern und im Saarland, wo Austrittswillige aufgrund der vorkonstitutionellen Landesverfassungen erst das achtzehnte Lebensjahr vollendet haben müssen.

erzogen werden. Zudem können die Eltern den Kirchenaustritt ab dem vollendeten 12. Lebensjahr nicht gegen den Willen des Kindes erklären.¹²⁴

Dass die Kindtaufe als geistlicher Akt an einem Säugling für die Anknüpfung der Kirchensteuer verfassungsgemäß und rechtswirksam ist, haben deutsche Gerichte immer wieder bestätigt.¹²⁵ Wie beim Beschneidungsgesetz ist hier das Vertretungsrecht der sorgeberechtigten Eltern maßgeblich, die für den mit der Taufe einhergehenden Kircheneintritt keine vormundschaftsgerichtliche Genehmigung benötigen. Die mit dem Erreichen des vierzehnten Lebensjahres¹²⁶ wirksame Religionsmündigkeit erlaubt dem Jugendlichen den Austritt aus der Kirche auch gegen den Willen der Eltern.

Taufe, Bekenntnis und Wohnsitz – diese drei Einflussfaktoren bestimmen also die Mitgliedschaft in der evangelischen Kirche. Das Parochialrecht regelt dabei die Erfassung zuziehender Bekenntnisgenossen, die bei einem Wohnsitzwechsel automatisch der jeweiligen neuen Landeskirche zugewiesen werden.¹²⁷ Die Gliedkirchen der EKD bilden auf diese Weise eine territoriale Einheit, innerhalb derer die Kirchenmitgliedschaft in Bezug auf den Wohnsitzwechsel von Bekenntnisgenossen verwaltet wird. Für zuziehende Ausländer gilt, dass die Konfessionsangabe ausreicht, um die automatische Erfassung und Heranziehung zur Kirchensteuer zu begründen.¹²⁸

Eine Kirchenmitgliedschaft mit rein bürgerlicher Wirkung ist per Gerichtsentscheid ausgeschlossen.¹²⁹ Die Absicht der austrittswilligen Kirchenmitglieder bestand stets darin, aus der Kirche als öffentlich-rechtliche Körperschaft auszutreten, um der Kirchensteuerpflicht zu entgehen bei gleichzeitiger Erklärung, auf die Zugehörigkeit zur Kirche als

¹²⁴ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 153.

¹²⁵ Beispielsweise BVerfGE 21, 330 und Entscheidung des OVG Lüneburg vom 25.10.1967. Zuletzt mit der Entscheidung des Verwaltungsgerichts Koblenz im September 2015, AZ: 5 K 1028/14.KO. Ein katholisches Ehepaar sah in dem Einzug der Kirchensteuer einen Verstoß gegen die im GG garantierte Religionsfreiheit und gegen die europäische Grundrechte-Charta. Die Zahlungspflicht sei nicht zu rechtfertigen, weil Mitglieder der römisch-katholischen Kirchen in anderen Staaten keine Steuern zahlen müssen. Dagegen argumentierten die beklagten Behörden, dass das Grundgesetz den Religionsgemeinschaften das Recht zur Steuererhebung einräumt und dass nach dem Europarecht keine Pflicht zur Steuerharmonisierung besteht. Das Verwaltungsgericht folgte der Argumentation der katholischen Kirche.

¹²⁶ Bei Vollendung des achtzehnten Lebensjahres in Bayern und im Saarland.

¹²⁷ H. Weber: „Die Religionsgemeinschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts im System des Grundgesetzes“ (1966), S. 110, A.V Campenhausen, staatskirchenrechtliche Bedeutung, S. 773.

¹²⁸ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“ (2006), S. 159.

¹²⁹ BVerwG 6 C 7.12 vom 26.09.2012. Leitsatz: „Wer aufgrund staatlicher Vorschriften aus einer Religionsgemeinschaft mit dem Status einer Körperschaft des öffentlichen Rechts austreten will, darf seine Erklärung nicht auf die Körperschaft des öffentlichen Rechts unter Verbleib in der Religionsgemeinschaft als Glaubensgemeinschaft beschränken.“

Glaubensgemeinschaft nicht verzichten zu wollen. Derartige Sondererklärungen sind ausdrücklich verboten worden.¹³⁰

2.2 Theologisches Selbstverständnis der EKD-Kirchen

Nach evangelischem Verständnis ist die Kirche eine *creatura evangelii*, d.h. sie wird ins Dasein gerufen durch das verkündigte, gehörte und geglaubte Evangelium, sie ist damit allein Gottes Werk.¹³¹ Laut Artikel 7 der Augsburger Bekenntnisschrift aus 1530 ist die Kirche eine „Versammlung der Heiligen, in der rein gelehrt wird und die Sakramente der Einsetzung Christi gemäß verwaltet werden.“¹³² Das Predigen des Evangeliums und das Reichen der heiligen Sakramente gelten zum vorrangigen und ursprünglichen Auftrag der evangelischen Kirche.

Dabei gibt die Augsburger Bekenntnisschrift zu verstehen, dass nicht die Kirche darüber verfügt, wo und wann dieses Zeugnis bei dem Menschen Glauben schafft, sondern das dies allein Gott durch seinen heiligen Geist vorbehalten ist. Bis heute vertraut die Kirche auf die Verheißung Gottes, dass sein Wort auf fruchtbaren Boden fällt.¹³³

Dieses Gottvertrauen steht dem Gedanken entgegen, dass der Erfolg des kirchlichen Auftrags steuer- oder vorhersehbar ist, da der heilige Geist sich naturgemäß jedem menschlichen Einfluss entzieht. Dieses Argument wird von Seiten einiger Theologen gerne herangezogen, um die Wirkung menschlicher Steuerungskonzepte grundsätzlich in Frage zu stellen.¹³⁴

Die Bezeugung des Evangeliums ist stets an alle Menschen gerichtet und rechtfertigt den biblischen Missionsauftrag gemäß Matthäus 28, 18-20.¹³⁵ Die Missionierung bzw. Bekehrung zum Christentum stellt den Daseinszweck der Kirche dar und sichert zugleich ihre Existenz. Dieser Auftrag ist ihr von ihrem Ursprung her alternativlos vorgegeben und damit systemimmanent.¹³⁶ Darüber hinaus ist die Kirche als *communio*, d.h.

¹³⁰ NRW, §3 IV KAG: „Die Austrittserklärung darf keine Vorbehalte, Bedingungen oder Zusätze enthalten.“

¹³¹ Wilfried Härle: „Führen und Leiten in der evangelischen Kirche“ (EKD-Gutachten), Abs. „Wesen und Auftrag der Kirche“ in Epd-Dokumentation 6/2012, S. 30.

¹³² Confessio Augustana 1530, editiert von Philipp Melanchthon und beeinflusst durch Martin Luther.

¹³³ Ebd.

¹³⁴ Vgl. Isolde Karle (2010).

¹³⁵ Vgl. Bibel, Matthäus 28, 19-20: „Und Jesus trat zu ihnen, redete mit ihnen und sprach: Mir ist gegeben alle Gewalt im Himmel und auf Erden. Darum gehet hin und lehret alle Völker und taufet sie im Namen des Vaters und des Sohnes und des heiligen Geistes und lehret sie halten alles, was ich euch befohlen habe. Und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende.“ Bibelübersetzung nach Luther.

¹³⁶ Wilfried Härle in Epd-Dokumentation 6/2012, S. 30.

als Gemeinschaft der Gläubigen als Volk Gottes zu verstehen.¹³⁷ Hiermit bezieht sich die Kirche auf das biblische Volk Israels als Volk Gottes im Alten Testament.¹³⁸

Das kirchliche Selbstverständnis und die kirchliche Daseinsberechtigung der evangelischen Kirche kondensieren sich in den vier nachstehenden Wesensmerkmalen, die zugleich die theologische Grundlage ihrer Handlungsfelder bilden:

- *martyria*, (Verkündigung)
- *leiturgia* (Gottesdienst und Gebet)
- *diakonia* (Dienst am Menschen)
- *koinonia*, (Gemeinschaft)

Aufgrund ihrer fundamentalen Bedeutung werden sie in Kapitel 5.2 als Grundlage für eine kirchliche Mission und vorgeschlagene organisationale Neuausrichtung des institutionellen Protestantismus herangezogen.

Die EKD-Gliedkirchen selbst haben daraus ein Aufgabenportfolio mit acht Handlungsfeldern abgeleitet:¹³⁹

- Seelsorge und Beratung
- Verkündigung des Evangeliums
- Rituelle und festliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens
- Religiöse Bildung
- Diakonisches Handeln
- Gesellschaftliche Verantwortung und Weltverantwortung
- Ökumenische Beziehungen
- Priestertum aller Gläubigen

Im Rahmen der landeskirchlichen Autonomie legt jede Landeskirche ihre Arbeitsschwerpunkte selbst fest. Ein Überblick über die landeskirchlichen Arbeitsschwerpunkte ist Kapitel 5.1.3 zu entnehmen.

Bei einem Blick auf die aktuelle Schwerpunktsetzung und den jeweiligen Finanzaufwand fällt eine Dysbalance des kirchlichen Engagements ins Auge. Aufgabenfelder wie Mission und das Priestertum aller Gläubigen werden von der evangelischen Kirche

¹³⁷ Vgl. Bernd Jochen Hilberath (Hg.): „Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?“ (Freiburg 1999).

¹³⁸ Vgl. Röm 9:25; 1 Kor 15:9 und Gal 1:13.

¹³⁹ Reinhold Lock: „Die Region als Baustein erfolgreicher Veränderungsprozesse“, Epd-Dokumentation 8/2012, S. 35.

heute vergleichsweise weniger intensiv bearbeitet als beispielsweise das diakonische Handeln. So geben die Gliedkirchen beispielsweise mehr Geld für das Friedhofswesen aus als für Mission und Ökumene.¹⁴⁰

Ein möglicher Grund dafür könnte die Übernahme staatlicher Versorgungsaufgaben im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips sein. So hat sich die evangelische Kirche mit ihren eigenständigen und betriebswirtschaftlich agierenden diakonischen Werken auf dem Markt der Wohlfahrtspflege mittlerweile einen großen Marktanteil gesichert. Auch der kirchliche Bildungsbereich wurde in den vergangenen Dekaden ausgebaut.¹⁴¹ Es ist offensichtlich, dass die Kirche sich in Bereichen wie Bildung und Wohlfahrtspflege mehr engagiert, in denen sie von staatlichen Zuschüssen profitieren kann.

2.2.1 Der EKD-Dachverband

Der EKD-Dachverband als Körperschaft des öffentlichen Rechts wird gebildet durch den Zusammenschluss der heute 20 selbständigen lutherischen, reformierten und unierten Landeskirchen in der Bundesrepublik Deutschland.¹⁴² Die territorialen Grenzen der 20 EKD-Gliedkirchen beruhen im Wesentlichen auf den politischen Grenzen des Wiener Kongresses aus dem Jahr 1815.

Die EKD wurde 1945 gegründet und erhielt 1948 ihre Grundordnung. Die evangelischen Gliedkirchen haben vor dem Hintergrund des föderalen Kirchenwesens, mit der EKD eine übergeordnete institutionelle Gestalt gefunden.¹⁴³ Die Dachorganisation wird von allen Gliedkirchen durch eine Umlage finanziert, die sich an dem Durchschnitt des tatsächlichen Kirchensteueraufkommens der letzten drei Jahre orientiert.¹⁴⁴

Die EKD nimmt bestimmte, ihr übertragene Gemeinschaftsaufgaben wahr (siehe fol-

¹⁴⁰ EKD: „Aufgaben der EKD und ihrer Gliedkirchen und deren Kosten“: Friedhofswesen 180 Mio. € gegenüber Ökumene und Mission mit 170 Mio. € von insgesamt 2,0 Mrd. €.

¹⁴¹ Vgl. EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 22-25.

¹⁴² Vgl. Grundordnung der EKD, Art. 1-4. Für Hintergründe über partikularkirchliche Aspekte protestantischer Kirchen vor dem Hintergrund der Universalität der Kirche vgl. Dietrich Pirson: „Die protestantischen Kirchen im universalkirchlichen Zusammenhang“, Essener Gespräche zum Thema Staat und Kirche (Bd. 37, 2003) S. 23-41.

¹⁴³ Innerhalb der Dachorganisation aller lutherischen, reformierten und unierten Landeskirchen in Deutschland existierten weitere Kirchenorganisationen entlang der Bekenntnisgrenzen wie die VELKD (Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands) als Zusammenschluss evangelisch-lutherischer Landeskirchen, die UEK (Union Evangelischer Kirchen) als Zusammenschluss unierter und reformierter Kirchen sowie der Reformierte Bund und die Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen.

¹⁴⁴ Siehe §33 der EKD-Grundordnung.

gendes Kapitel).¹⁴⁵ Ihre nach eigenen Angaben demokratisch verfassten und gewählten Leitungsgremien sind Synode, Rat und Kirchenkonferenz. Sie tragen die Verantwortung für die Wahrnehmung der Aufgaben der EKD, die in der kirchlichen Verfassung, d.h. ihrer Grundordnung festgehalten sind. Die Geschäfte von Synode, Rat und Kirchenkonferenz nimmt das Kirchenamt in Hannover wahr.¹⁴⁶ Ansprechpartner gegenüber staatlichen Stellen der Bundesrepublik Deutschland und der Europäischen Union ist der Bevollmächtigte des Rates der EKD in Berlin. Darüber hinaus bestehen Beziehungen zu zahlreichen evangelischen Werken, Instituten und Arbeitsbereichen.¹⁴⁷

Das Wesen einer Kirche mit Abendmahls- und Kanzelgemeinschaft hat die EKD als Dachorganisation nicht. Nur die selbständigen Gliedkirchen haben uneingeschränkte Kanzel- und Abendmahlsgemeinschaft. Strukturell gesehen ist die Synode das kirchenleitende und gesetzgebende Gremium der EKD. Die EKD-Gliedkirchen entsenden je nach Größe ein bis zwei Vertreter in die sog. Kirchenkonferenz, die das föderative Leitungsgremium der EKD darstellt. Von der Kirchenkonferenz und Synode werden 15 Mitglieder für sechs Jahre in den Rat der EKD gewählt, der das operative Leitungsgremium der EKD bildet. Sichtbares Zeichen für die fehlende eigenständige Weisungsbefugnis der EKD ist die Tatsache, dass unmittelbar vor den EKD-Ratssitzungen stets die Kirchenkonferenzen tagen. Alles, was Geld kostet oder die landeskirchlichen Grundordnungen betrifft, wird von der Kirchenkonferenz und damit von der Vertretung der Landeskirchen im Vorfeld der EKD-Ratssitzungen beschlossen.¹⁴⁸ Dieses Verfah-

¹⁴⁵ Beispielsweise mit der Online-Rechtssammlung aller Gliedkirchen unter dem Fachinformationssystem Kirchenrecht (FIS), abrufbar unter: www.fis-Kirchenrecht.de.

¹⁴⁶ Die Verwaltungsstruktur der EKD sieht wie folgt aus: 4 Hauptabteilungen (HA), und zwar HA 1 Leitung, Recht und Finanzen. HA 2 Kirchliche Handlungsfelder und Bildung, HA 3 öffentliche Verantwortung, HA 4 Ökumene und Auslandsarbeit. Einrichtungen der EKD sind: Oberrechnungsamt, Referatsgruppe Presse/Publizistik, Büro des Ratsvorsitzenden, Kammern und Kommissionen, Referat für Chancengerechtigkeit (Stand April 2014).

¹⁴⁷ Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung, Bundesverband Diakonie Deutschland, Brot für die Welt-Evangelischer Entwicklungsdienst, Evangelisches Missionswerk, Evangelische Kommunitäten/Geistliche Gemeinschaften im deutschsprachigen Raum, Gemeinschaftswerk der evangelischen Publizisten, Evangelisches Zentralarchiv, Kirchenrechtliches Institut der EKD, Evangelische Zentralstelle für Weltanschauungsfragen, Evangelischer Bund / Konfessionskundliches Institut, Institut für Kirchenbau und kirchliche Kunst der Gegenwart, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaften, Evangelische Schulstiftung der EKD, Evangelische Arbeitsstelle Fernstudium im Comenius-Institut, Evangelische Fachstelle für Arbeits- und Gesundheitsschutz, Burckhardtthaus (Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit, Studienzentrum der EKD für Genderfragen in Kirche und Theologie, Aussiedlerseelsorge der EKD, Gustav-Adolf-Werk (Diasporawerk der EKD), Martin-Luther-Bund, Evangelische Partnerhilfe.

¹⁴⁸ Vgl. Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland, Art. 10a.

ren zeigt bereits, dass die EKD-Beschlüsse in hohem Maße von der Kooperationsbereitschaft der Gliedkirchen abhängen.

Wie in allen Leitungsgremien der evangelischen Kirche gehören neben Theologen auch Laien zu den Mitgliedern des EKD-Rats, der gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit durch einen Vorsitzenden repräsentiert wird. Während die Ratsvorsitzenden ausnahmslos Theologen sind, wird die Synode traditionell von Laien im Amt des Präses geleitet.

Die EKD ist zudem Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft Christlicher Kirchen in Deutschland (ACK), der auch nicht-protestantische Kirchen angehören. Im ökumenischen Kontext unterstützt die EKD die Konferenz Europäischer Kirchen (KEK), sie ist zudem Mitglied im Ökumenischen Rat der Kirchen (ÖRK), im Lutherischen Weltbund (LWF), in der Weltgemeinschaft Reformierter Kirchen sowie in der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen in Europa (GEKE).

Eine gesamtkirchliche Zentrale, die Entscheidungen von oben nach unten durchsetzen könnte, gibt es im deutschen institutionellen Protestantismus nicht.¹⁴⁹ Zwar finanzieren die Landeskirchen mit ihrem Geld den EKD-Dachverband, um gemeinsame Aufgaben zu koordinieren, aber eigenständige Befugnisse gegenüber den Landeskirchen hat der Dachverband im Grunde genommen kaum.

2.2.2 Aufgaben

Nach eigenen Angaben gehört es zu den Hauptaufgaben der EKD, anerkannte Experten aus allen Bereichen des kirchlichen und gesellschaftlichen Lebens zur Mitarbeit in ihre Kommissionen und Arbeitsgruppen einzuladen, um dem deutschen Protestantismus Einfluss auf politische Entscheidungen mit ethischer Tragweite zu sichern.¹⁵⁰ Der Dachverband sieht sich deshalb als der Hauptvertreter des institutionellen Protestantismus gegenüber der Bundesregierung sowie anderen politischen und gesellschaftspolitischen Interessensvertretern. Die EKD versucht ferner, Verständigungen über die Grenzen der Landeskirchen hinweg in theologischen Fragestellungen zu suchen und gemeinsame Vorgehensweisen angesichts gesellschaftlicher Entwicklungen zu empfehlen. Hierzu gehört auch die Frage nach einer gemeinsamen Strategie der Landes-

¹⁴⁹ Martin Schuck: "Kirche der Freiheit"?, Abs. „Theologischer oder betriebswirtschaftlicher Rationalität verpflichtet?“ (2006).

¹⁵⁰ Ebd. Art. 6-10.

kirchen angesichts einer für die sie ungünstigen Steuerpolitik mit sinkenden direkten Steuern und steigenden indirekten Steuern.

Aufgrund vorhandener struktureller Unterschiede und der damit einhergehenden Implikationen für das Kirchensteueraufkommen wurde zwischen den EKD-Gliedkirchen ein Finanzausgleich¹⁵¹ eingerichtet, der bei den Geberkirchen je nach Finanzkraft bei durchschnittlich 4% des Kirchensteueraufkommens liegt und bei den Nehmerkirchen bis zu 45% des Kirchensteueraufkommens ausmachen kann. Von dem Finanzausgleich profitieren in erster Linie die östlichen Gliedkirchen, denen die wohlhabenden EKD-Gliedkirchen auf diese Weise die Fortführung ihrer Existenz ermöglichen.

Zu den weiteren wichtigen Aufgaben zählen nach EKD-Angabe die Stärkung der landeskirchlichen Gemeinschaft nach innen und außen, die missionarische Arbeit in Deutschland, die Gestaltung der Ökumene sowie die Auslandsarbeit und Bildungsverantwortung.

Das EKD-Kirchenamt versteht sich darüber hinaus als Kompetenz- und Dienstleistungszentrum gegenüber den Gliedkirchen. So fertigt die EKD-Behörde beispielsweise jährliche Mitgliedschaftsstatistiken an. Ein eigenes Sozialwissenschaftliches Institut führt seit den 1970er Jahren im Zehnjahresrhythmus umfassende Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen (KMU) durch und widmet sich aktuellen gesellschaftlichen wie kirchlichen Fragestellungen.

Während die deutschlandweite Vernetzung der diakonischen Werke bereits auf einem guten Weg ist, kann das einheitliche Auftreten der evangelischen Kirchen in der Öffentlichkeit mit der Überwindung der Bekenntnisschranken und der Übertragung von landeskirchlichen Befugnissen als Zukunftsprojekt bezeichnet werden. Da die EKD-Organisation selbst keine Kirche ist, sondern in ihrem Selbstverständnis und in ihrer Denkweise von einer staatlichen Behörde geprägt ist, kann die Lebenswirklichkeit im Kirchenamt in Hannover von jener in den Ortsgemeinden der Landeskirchen erheblich divergieren.

¹⁵¹ Vgl. www.ekd/kirchenfinanzen.de (zugegriffen am 16.05.2016).

2.2.3 Historischer Exkurs

Bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts bestand zwischen den protestantischen Landeskirchen keine verbindende kirchenrechtliche Struktur, da diese aufgrund des landesherrlichen Kirchenregiments nicht notwendig war. Die unselbständigen Landeskirchen wurden durch den Landesherrn als *Summos Episkopus* vertreten.

Die Konfiguration der Einheit von Kirche und Staat begann sich 1806 mit dem Ende des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nationen zu ändern. Eine zunehmende Differenzierung zwischen Staatsverwaltung und Gesellschaft zog eine zunehmende Selbständigkeit der Kirchen nach sich, die diese vor neue Aufgaben stellte.¹⁵² Im Zuge dieser Entwicklung sah sich die evangelische Kirche mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre Position als Verband im Außenverhältnis gegenüber der Gesellschaft, d.h. gegenüber der konkurrierenden katholischen Kirche sowie den verschiedenen Freikirchen zu stärken und im Binnenverhältnis die Wahrnehmung des eigenen Auftrags zu formulieren und zu fördern. Somit entstanden Mitte des 19. Jahrhunderts erste Impulse der Landeskirchen für eine Zusammenarbeit.

Damals verfolgten die Landeskirchen drei Hauptziele, die sich bis ins 21. Jahrhundert hinein nicht grundlegend geändert haben:¹⁵³

1. die einheitliche Interessenvertretung der evangelischen Kirche vor allem gegenüber anderen Konfessionen
2. die Überwindung der Trennung zwischen den Landeskirchen durch Überwindung der Bekenntnisunterschiede
3. die gemeinsame Förderung der Erfüllung diakonischer und missionarischer Aufgaben

Der erste Schritt zur Zusammenarbeit der evangelischen Kirchen wurde im September 1848 auf dem Kirchentag von Wittenberg mit dem Ziel der Gründung eines deutschen evangelischen Kirchenbundes vollzogen. Bis zu Gründung der EKD im Jahre 1948¹⁵⁴ existierten verschiedene institutionelle Vorläuferorganisationen.¹⁵⁵ Damals hatte der

¹⁵² Vgl. Renate Penßel, Hannoveraner Initiative Evangelisches Kirchenrecht (HIEK), Workingpaper 12/07.

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Die EKD wurde 1945 gegründet und erhielt 1948 ihre Grundordnung.

¹⁵⁵ Darunter die Deutsche Evangelische Kirchenkonferenz der Kirchenregierungen in Eisenach 1852, Deutscher Evangelischer Kirchenausschuss 1903, Deutscher Evangelischer Kirchenbund 1922, Deutsche Evangelische Kirche 1933 des Naziregimes und die Bekennende Kirche 1934 als Gegenreaktion darauf.

Prozess zur Integration der evangelischen Kirchen zwei wesentliche Hindernisse zu überwinden:¹⁵⁶

1. das organisatorische Gewicht historisch gewachsener, selbständig zur Regelung ihrer Angelegenheiten fähiger Landeskirchen, die nicht zum Kompetenzverzicht neigten und
2. die nach wie vor ungelöste Frage der theologischen Überwindbarkeit der Bekenntnisunterschiede zwischen Lutheranern, Reformierten und Unierten.

Diese Hindernisse scheinen nach wie vor unüberwindbar zu sein, denn bis heute ist es dem institutionellen Protestantismus nicht gelungen, eine strukturell wie programmatisch einheitliche und zentrale Form des Zusammenschlusses zu erreichen. Die Unfähigkeit zur Überwindung von organisatorischen wie theologischen Differenzen führte schließlich zu einer Einigung auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, d.h. in Gestalt einer Dachorganisation, die als Ansprechpartner die Interessen der unterschiedlichen Landeskirchen nach außen hin vertritt, ohne dabei eine tatsächlich eigenständige Weisungsbefugnis im Binnenverhältnis zu besitzen.¹⁵⁷

2.3 Die Kirche und der Organisationsbegriff

2.3.1 Hauptmerkmale der Nonprofit-Organisation

Die Zugänge zu dem Begriff Nonprofit-Organisation (NPO) sind so verschiedenartig wie die Vielfalt an Nonprofit-Organisationen. Bruhn beispielsweise sieht die Entwicklung und Entstehung von Nonprofit-Organisationen dadurch motiviert, dass der Staat oder der Markt ein gewünschtes Angebot nicht liefern kann, welches dann oftmals durch Nonprofit-Organisationen in Form einer Dienstleistung bereitgestellt wird.¹⁵⁸ Nonprofit-Organisationen sind deshalb im gemeinnützigen Dienstleistungssektor tätig und grenzen sich sowohl vom Staat als auch von erwerbswirtschaftlichen Unterneh-

¹⁵⁶ Bekräftigt durch die Confessio Augustana 1530, dem Bekenntnis der lutherischen Reformation gegen Ulrich Zwingli, neben Johannes Calvin einem der beiden Begründer der reformierten Kirche.

¹⁵⁷ Gliedkirchen der EKD (Stand 2016): Evangelische Landeskirche Anhalts, Evangelische Landeskirche in Baden, Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig, Bremische Evangelische Kirche, Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck, Lippische Landeskirche, Evangelische Kirche in Mitteldeutschland, Evangelisch-lutherische Kirche in Norddeutschland (Nordkirche), Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg, Evangelische Kirche der Pfalz, Evangelisch-reformierte Kirche, Evangelische Kirche in Rheinland, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens, Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe, Evangelische Kirche von Westfalen, Evangelische Landeskirche in Württemberg

¹⁵⁸ Manfred Bruhn (2005), S. 27.

men ab. Abgesehen davon, unterscheidet sich eine Nonprofit-Organisation auch von einer Nichtregierungsorganisation (NGO). Letztere verfolgt zwar auch ideelle Ziele, im Gegensatz zur Nonprofit-Organisation darf diese ihre Gewinne jedoch durchaus an private Anteilseigner ausschütten wie im Falle von Banken, die im Entwicklunghilfesektor tätig sind.

Die Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Deutschland ist groß und traditionsreich. So sind beispielsweise Verbände als Vertreter von Mitgliederinteressen auf allen Ebenen des politischen Systems tätig. Aber auch auf lokaler Ebene sind Nonprofit-Organisationen zumeist in der Rechtsform des Vereins in vielen Bereichen der Zivilgesellschaft anzutreffen. Im Bereich der Selbstorganisation und des bürgerschaftlichen Engagements tragen sie wesentlich zur Sozialintegration bei. Darüber hinaus sind Nonprofit-Organisationen als Teil der Dienstleistungsindustrie mit dem Schwerpunkt soziale Dienste in großem Umfang in den Sozialstaat eingebunden. Allerdings sind die hier tätigen gemeinnützigen Akteure zunehmend der Konkurrenz durch kommerzielle Anbieter ausgesetzt, was wiederum dem Zwang zur Professionalisierung im Bereich des NPO-Managements Vorschub leistet.¹⁵⁹

Mit Blick auf die Begriffsbestimmung der NPO ist eine Unterscheidung zwischen wahrer oder falscher Definition von NPO nicht sinnvoll. Zur Entscheidungshilfe wird ein Katalog mit folgenden Merkmalen vorgeschlagen:¹⁶⁰

- Mindestmaß formaler Organisation
- Mindestmaß an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie
- keine Gewinnausschüttung an Mitglieder/Eigentümer
- Mindestmaß an Freiwilligkeit

Darüber hinaus wird in der NPO-Literatur der Versuch unternommen, den NPO-Begriff mit Hilfe von Abgrenzungsmerkmalen wie folgt enger zu definieren:¹⁶¹

- steuerlicher Status, der zumeist auf den Status der Gemeinnützigkeit hinausläuft
- Einkommensquelle, die mehrheitlich aus Beiträgen und Spenden stammt

¹⁵⁹ Vgl. Annette Zimmer/Eckhard Priller/Helmut K. Anheier in Michael Meyer, Ruth Simsa (2012), S. 15.

¹⁶⁰ Manfred Bruhn (2005), S. 7-9, S. 33 und Michael Meyer/Ruth Simsa (2012), S. 8-9.

¹⁶¹ Michael Meyer, Ruth Simsa (2012), S. 7.

- Ziele sind bedarfsorientiert und haben nicht das Formalziel der Gewinnmaximierung
- besondere gesellschaftliche Rolle durch Gemeinwohlorientierung
- private Organisation, die nicht durch die öffentliche Hand finanziert wird.

Da es zahlreiche Mischformen zwischen privaten und öffentlichen Organisationen gibt, entsteht bezogen auf das zuletzt genannte NPO-Kriterium der privatrechtlichen Organisation die Problematik der Abgrenzung.

2.3.2 Kirche als Nonprofit-Organisation

Obwohl die Zuordnung der Kirche zur Gruppe der NPO unter Theologen generell Befürworter findet,¹⁶² ohne dass diese Einordnung weiterführend begründet wird, soll nachstehend der Nachweis über die organisationale Kategorisierung geliefert werden.

„Über die grundsätzliche Klassifikation der Kirche als NPO herrscht weitgehende Einigkeit. Unterschiede bestehen bezüglich der genaueren Erfassung der Kirche. Dabei spiegeln diese Unterschiede zum Teil auch die unterschiedlichen nationalen staatskirchenrechtlichen Vorgaben und die Veränderungen im Staatskirchenrecht.“¹⁶³

Die Kategorisierung der Kirchen als NPO ermöglicht eine Reihe von nützlichen Perspektiven. Befürworter dieser organisationalen Neuausrichtung fordern, dass sich die Praktische Theologie in den nächsten Jahren noch intensiver mit der Frage auseinandersetzen muss, welche Auswirkungen ein organisationales Selbstverständnis auf die Handlungen der Kirche haben wird, zumal die Kategorisierung der Kirche als Nonprofit-Organisation noch nichts über ihren theologischen Gehalt besagt.¹⁶⁴

Wird der im vorstehenden Kapitel beschriebene Merkmalskatalog auf die evangelische Kirche angewendet, ergibt sich folgendes Bild:

- Mindestmaß formaler Organisation: Die evangelische Kirche ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Die Landeskirchen haben im Rahmen ihrer Eigenkirchlichkeit jeweils eigene Organisationsstrukturen herausgebildet, die sich hauptsächlich durch die drei Verwaltungsebenen Ortsgemeinde, Regionalebene (Kirchen-

¹⁶² Vgl. Rut von Giesen (2009), S.160-161 und Hauschildt/Pohl-Patalong (2013), S. 188-189.

¹⁶³ Cla Reto Famos: „Kirche als NPO“ (2006), S. 183 ff.

¹⁶⁴ Cla Reto Famos: „Zwischen Auftrag und Bedürfnis – Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie“ (2005), S. 184.

kreise usw.) und Landeskirchenamt samt den dazugehörigen Entscheidungsgremien Presbyterium, Kreissynode und Landessynode manifestieren.

- Mindestmaß an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie: Das NPO-Kriterium der Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie ist für die Landeskirchen und ihre Werke und Organisationen mit der im Grundgesetz garantierten Religionsfreiheit (Art. 4 GG) sowie der verfassungsrechtlichen Anerkennung des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts (Art. 140 GG i.V.m. Art 137 WRV) eindeutig erfüllt.
- Keine Gewinnausschüttung an Mitglieder/Eigentümer: Die Kirche und ihr Vermögen gehören keiner Person und keinem Hauptanteilseigner; die Kirche gehört sich selbst. Das Leitungspersonal erhält keine Gewinnbeteiligung. Die hauptamtlichen Mitglieder der Kirchenleitungen stehen zumeist in einem beamtenähnlichen Beschäftigungsverhältnis. Gewinne bzw. Einnahmen dürfen zwar erwirtschaftet werden, diese verbleiben aber innerhalb der Organisation und werden z.B. in Form von Rückstellungen für künftige Verbindlichkeiten bilanziert.¹⁶⁵
- Mindestmaß an Freiwilligkeit: Ein wesentliches Merkmal der evangelischen Kirche ist die Einbindung von Laien bzw. Ehrenamtlichen in die kirchlichen Leitungsstrukturen. Die Kirche kann auf einen großen Pool an Ehrenamtlichen zurückgreifen, die sowohl Zeit- als auch Geldspenden leisten. Viele kirchliche Angebote könnten ohne die Unterstützung durch ehrenamtliche Helfer heute gar nicht oder mit Einschränkungen durchgeführt werden. Dieses freiwillige Engagement, das eine Non-profit-Organisation auszeichnet, ist vor allem auf die überdurchschnittliche Identifikation der Ehrenamtlichen mit der Kirche, ihrem religiösen Motiven und ihrem ideellen Zweck zurückzuführen. Das Merkmal der Freiwilligkeit manifestiert sich in erster Linie in den Kirchengemeinden und damit an der Kirchenbasis.
- Steuerlicher Gemeinnützigkeitsstatus: Der kirchliche Zweck ist gemäß Abgabenordnung (AO), Art. 52 ff im steuerlichen Sinne mit dem Gemeinnützigkeitskriterium inhärent.
- Einkommensquelle, die mehrheitlich aus Beiträgen und Spenden stammt: Wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben finanziert sich die evangelische Kirche hauptsächlich aus der Kirchensteuer, die von den Finanzämtern und seit 2015 auch von Geldinstituten eingezogen wird. Die Kirchensteuer ist dem Wesen nach ein Mitgliedsbeitrag, der mit dem Kirchenaustritt wegfällt. Darüber hinaus finanziert sich die Kirche

¹⁶⁵ Jean-Paul Thommen in „Lexikon der Betriebswirtschaft“ (Zürich 2000), S. 380.

mit den im Rahmen des Subsidiaritätsprinzip erwirtschafteten Einnahmen sowie über Spenden und weitere wichtige Quellen wie Staatsleistungen.

- Ziele sind bedarfsorientiert und haben nicht das Formalziel der Gewinnmaximierung: Im Mittelpunkt des kirchlichen Handelns steht zunächst die Befriedigung ideeller Bedürfnisse nach religiöser Sinnstiftung, Spiritualität und Gemeinschaft. Die Kirche verfolgt damit hochgradig wertbezogene Ziele. Die Motivation für diese Ziele rekurriert auf das Evangelium und die Nachfolge in Jesu Christi.¹⁶⁶
- Besondere gesellschaftliche Rolle durch Gemeinwohlorientierung: Abgesehen davon, dass sich die evangelische Kirche für politische Ziele wie Frieden und Bewahrung der Schöpfung einsetzt, bietet sie wie die meisten Nonprofit-Organisationen sowohl immaterielle Dienstleistungen wie Beratung, Verkündigung, Seelsorge und Gemeinschaft als auch konkrete Dienstleistungen wie die Notversorgung mit Kleidung und Nahrungsmitteln wie jüngst in der Flüchtlingshilfe über ihre Struktur der Ortsgemeinden an.¹⁶⁷ Auf institutioneller Ebene engagiert sie sich im Bildungs- und Gesundheitswesen. Aufgrund ihrer vielfältigen Aktivitäten verfügt die Kirche über eine positive gesellschaftliche Integrationskraft und erbringt sie für die Gesellschaft zweifellos wertvolle Dienstleistungen.
- Privatrechtliche Organisation, die nicht durch die öffentliche Hand finanziert wird: Dieses Kriterium trifft nur zum Teil auf die evangelische Kirche zu. Wie in Kapitel 2 beschrieben ist die Kirche eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, die aufgrund ihrer verfassten Rahmenordnung hauptsächlich einen institutionellen Charakter besitzt.¹⁶⁸ Dies ist ein wesentliches Abgrenzungskriterium gegenüber der klassischen NPO, die i.d.R. in der Rechtsform des Vereins oder der gemeinnützigen GmbH auftritt.¹⁶⁹ Die evangelischen Landeskirchen finanzieren sich hauptsächlich über die Kirchensteuer, die als Mitgliedsbeitrag verstanden werden kann, und nachrangig über die von der öffentlichen Hand finanzierten subsidiären Leistungen und Staatsleistungen.

¹⁶⁶ Der systemimmanente kirchliche Auftrag zur Mission wird heute von der Organisations- und Betriebswirtschaftslehre sogar wörtlich mit dem Begriff der *Mission* übernommen. Er dient der Beschreibung einer starken und nachhaltigen Triebfeder für unternehmens- bzw. organisationsweite Aktivitäten.

¹⁶⁷ Die kirchlichen Aktivitäten im Bereich Pflege, Gesundheit und Bildung sind in hierunter nicht berücksichtigt, da diese mehrheitlich im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips ausgeführt werden.

¹⁶⁸ Der EKD-Dachverband versteht sich selbst nicht als Nonprofit-Organisation, sondern als Institution in Gestalt einer Körperschaft des öffentlichen Rechts.

¹⁶⁹ Meyer/Simsa: "NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge in „Handbuch der Nonprofit-Organisation“ (2013), S. 3-11.

Als Fazit ist feststellbar, dass die vorgegebenen NPO-Kriterien mehrheitlich auf die evangelische Kirche zutreffen. Einschränkungen ergeben sich lediglich bei dem Kriterium der privatrechtlichen Organisation und zum Teil mit Blick auf das Kriterium der nicht öffentlichen Finanzierung.

2.3.3 Herausforderungen für die Kirche als Nonprofit-Organisation

Darüber hinaus hat das NPO-Management¹⁷⁰ mit wesenseigenen Widersprüchen zu kämpfen, die größtenteils auch im kirchlichen Bereich anzutreffen sind und die das NPO-Management für gewöhnlich erschweren. Folgende Herausforderungen werden u.a. genannt und sind für die evangelische Kirche wie folgt anwendbar:¹⁷¹

- Widerspruch zwischen Wirtschaft und ideellen Werten: Hier stehen sich Organisationsziele und Liquiditätsanforderung gegenüber. Solange die gegenwärtig hohen Kirchensteuereinnahmen den kontinuierlichen Mitgliederschwund noch überkompensieren, können es sich die Landeskirchen leisten, sich an vornehmlich sozialpolitischen Organisationszielen zu orientieren. Betriebswirtschaftliche Methoden gewinnen womöglich erst dann an Relevanz, wenn der Mitgliederschwund in den kirchlichen Haushalten sichtbar wird.
- Mehrdeutige Erfolgs- und Entscheidungskriterien. Die Kirche tut sich allgemein schwer damit, Erfolge in messbaren Größen zu definieren und dafür Entscheidungskriterien zu formulieren. Andererseits lassen sich Messgrößen für Glaube und Seligkeit in einem transzendenten Kontext auch nur schwerlich bestimmen. Hier könnte ein eigenes Schema für die Erfolgsmessung entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist die Festlegung von realistischen und erreichbaren Zielen. Die Entscheidungskriterien sollten sich dann an dem Schema zur Erfolgsmessung orientieren.
- Priorisierung der Beziehungs- bzw. Aufgabenorientierung. Hierbei geht es um das Dilemma zwischen der hohen Konsensorientierung einerseits und dem langfristigen Erfolg einer Organisation andererseits. Die hohe Beziehungsorientierung im kirchlichen Kontext manifestiert sich beispielsweise mit den komplexen kirchlichen Entscheidungswegen sowie der hohen Konsensorientierung.

¹⁷⁰ Management im Sinne von Leiten und Führen einer Organisation.

¹⁷¹ Vgl. Meyer/Simsa (2013), S. 145-157.

- Leistungsnehmer sind oftmals nicht die Zahler. Dieses finanzsolidarische Merkmal ist in der kirchlichen Lebenswelt ebenfalls ausgeprägt. Zahlreiche kirchlichen Angebote wie die kostenlose Verteilung von Nahrungsmitteln und Kleidung, Beratung in Konfliktsituationen, aber auch zielgruppenspezifische Angebote auf Gemeindeebene für Kinder, Jugendliche und Senioren werden vielfach von Bürgern in Anspruch genommen, die keine Kirchenmitglieder sind oder die trotz Mitgliedschaft aufgrund von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Rente usw. keine Kirchensteuer zahlen. Maximal 50 Prozent der Kirchenmitglieder in Deutschland zahlt Kirchensteuer.¹⁷² Die andere Hälfte der Mitglieder muss demnach von den Beitragszahlern mitfinanziert werden.
- Heterogenität der Anspruchsgruppen. Dieses Merkmal gehört zur Typologie der evangelischen Kirche. Als Ursache für widersprüchliche Interessen der Anspruchsgruppen wird die fehlende Regulierung über einen durch Wettbewerb gekennzeichneten Markt bzw. über Geldmittel als Entscheidungskriterium genannt. Dieses Defizit hat zur Folge, dass die Zielerreichung in hohem Maße von der Legitimität und dem Ausgleich zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen abhängt. Im Kirchenkontext stehen sich die großen Anspruchsgruppen der Theologen und Laien sowie der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter gegenüber. Da die Interessen dieser Gruppen oftmals erheblich voneinander divergieren können, ist es eine besondere Herausforderung für die Kirche, einen Ausgleich zwischen diesen wichtigen Anspruchsgruppen zu erreichen (siehe hierzu Kapitel 5.1.5).
- Mehrdimensionales und komplexes Zielsystem. Die hier vorhandenen Leistungserwirkungs-, Leistungserbringungs- sowie Potenzial- und Formalziele sind meist nur schwer operationalisierbar. Grundsätzlich unterschiedliche Interessen der Anspruchsgruppen erschweren die eindeutige strategische Ausrichtung der Organisation. Im Kontext der evangelischen Kirche bedeutet diese Logik, dass die Expansion von kirchlichen Tätigkeitsfeldern zu einer Komplexitätssteigerung des Zielsystems geführt hat, die wiederum einer eindeutigen und einheitlichen strategischen Ausrichtung entgegen wirkt. Auch dass sich die evangelische Kirche nicht mehr allein auf religiöse Ziele konzentriert, sondern ihr Engagement mit der Übernahme von zusätzlichen Aufgaben im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips auf ge-

¹⁷² Vgl. www.ekd.de/kirchenfinanzen/assets/wer_entrichtet.pdf, EKD-Zahlen für 2001.

sellschaftspolitische Bereiche ausgeweitet hat, führt zwangsläufig zu Konflikten zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihren Interessen.

2.3.4 Sind Luhmanns organisationale Beobachtungen für die Kirche nützlich?

In dem 1972 veröffentlichten Aufsatz „Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“¹⁷³ verweist Luhmann zwar auf die Grenzen der Organisierbarkeit von Religion, indem er betont:

„keine der zentralen gesellschaftlichen Funktionen wird voll und ganz durch organisier- te Sozialsysteme getragen,“¹⁷⁴ dennoch fordert er im Schlussabsatz seines Essays: „Die Kirche hat der Welt eine Theologie der Kontingenz in Aussicht gestellt. Sie wird dieses Versprechen nur durch Organisation einlösen können.“¹⁷⁵ Dieser Zugang eröff- nete die Möglichkeit, die Kirche vor allem in ihren organisatorischen Zügen als wichti- ges Teilsystem christlicher Religion zu erfassen.¹⁷⁶

Luhmanns frühe Kirchensoziologie¹⁷⁷ wurde in den zurückliegenden Jahrzehnten von Theologen immer wieder neu rezipiert und interpretiert.¹⁷⁸ Im Zusammenhang mit dem Untersuchungsobjekt drängen sich u.a. folgende Fragen auf: Hatten Luhmanns kir- chenkritische Analysen eine Wirkung auf die bisherige Organisationswerdung der Kir- che gehabt, und inwiefern könnten Luhmanns systemtheoretische Beobachtungen für die EKD-Reform nutzbar gemacht werden?

Historisch gesehen hat sich die Kirche schon immer durch einen hohen Organisations- grad ausgezeichnet,¹⁷⁹ der sich im Laufe der letzten zwanzig Jahre vor allem durch das kirchliche Engagement im diakonischen Bereich noch gesteigert hat.

In der Retrospektive lassen sich innerhalb der evangelischen Kirche vor allem mit der fortschreitenden Übertragung von theologisch verantwortlichen Aufgaben an Nichttheo- logen, z.B. im Rahmen der Prädikantenfunktion, ihrer Partizipation in kirchlichen Lei-

¹⁷³ Niklas Luhmann: „Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“ (1972).

¹⁷⁴ Ebd., S. 245.

¹⁷⁵ Ebd., S. 285.

¹⁷⁶ Karl-Fritz: „Geistliche Religion und ihre organisatorischen Ausprägungen“ in „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2009), S. 31.

¹⁷⁷ Vgl. hier auch Niklas Luhmann: „Funktion der Religion“ (1982) und „Religion der Gesell- schaft“ (2000), insbesondere Kapitel 6, Religiöse Organisationen, S. 226.

¹⁷⁸ Beispielsweise Isolde Karle, Jan Hermelink, Nicola Herbig.

¹⁷⁹ Bereits seit dem frühen Mittelalter z.B. programmatisch in Form von Orden und strukturell in Form von Bistümern, Diözesen usw. Noch heute sind es vorrangig die diversen Kirchen, die in wirtschaftlich unterentwickelten Ländern wie in der Demokratischen Republik Kongo, wo der Staat versagt, eine funktionierende und verlässliche Struktur in Bereichen wie Bildung und Gesundheitsvorsorge vorhalten.

tungsgremien und mit der generellen Gleichstellung der Frau im Pfarramt durchaus Kursänderungen in Richtung einer stärkeren Organisationswerdung der evangelischen Kirche feststellen.¹⁸⁰ Die Unterstützung diverser politisch-sozialer Protestbewegungen, z.B. im Vorfeld der deutschen Wiedervereinigung und regelmäßige Solidaritätsforderungen zeigen, dass die evangelische Kirche gerade in ihrer organisationalen Gestalt stets eng mit den politischen und sozialen Aufbrüchen in Deutschland verbunden gewesen ist.¹⁸¹

Der frühe Aufsatz von Luhmann ist jedoch nicht als religionssoziologischer Ausgangspunkt der kirchlichen Organisationswerdung zu verstehen, sondern beschreibt die fortschreitende gesellschaftliche funktionale Ausdifferenzierung und die Folgen dieser Vergesellschaftung für die Kirche, die als Organisation eine wichtige Komponente im Bauplan der sozialen Systeme darstellt. Das Funktionsprinzip wird nachstehend skizziert:

Innerhalb seiner Systemtheorie weist Luhmann der Religion grundsätzlich die soziale Funktion der Vermittlung zwischen Immanenz und Transzendenz zu. Demnach ist es die unverwechselbare Aufgabe der Kirche, zwischen Diesseits und Jenseits zu vermitteln.¹⁸² Beide Aspekte bilden den sog. spezifischen binären Code, der das Subsystem Religion im Rahmen seiner Theorie funktionaler Systeme gegenüber anderen Subsystemen abgrenzt.

Anderen sozialen Subsystemen werden ebenfalls spezifische binäre Codes unter Bezugnahme auf ihre jeweilige Funktion zugewiesen.¹⁸³ Aus der Theorieperspektive gesehen konstituiert sich ein soziales Subsystem hier nicht aus Individuen, sondern aus verschiedenartigen Kommunikationsstrukturen und –mustern. Eine Folge dieses Abgrenzungsmerkmals ist, dass die identifizierten sozialen Subsysteme nicht unmittelbar miteinander kommunizieren können. Sie benötigen dazu Organisationen, die die kommunikative Anschlussfähigkeit zwischen ihnen herstellen. Die kommunikative Funktion von Organisationen – z.B. von Unternehmen und Banken für das Funktionssystem Wirtschaft, von staatlicher Verwaltung und verfassungsmäßigen Organen für das Funktionssystem Politik, von Universitäten und Forschungsorganisationen für das Funkti-

¹⁸⁰ Der Wandlungsprozess der Kirche von der Institution zur Organisation wird aus theologischer Perspektive von Holger Ludwig beispielhaft nachgezeichnet. Vgl. Holger Ludwig: „Von der Institution zur Organisation“ (2010).

¹⁸¹ Und im Rahmen der Wiedervereinigungsprozesses auch innerhalb der vormaligen DDR.

¹⁸² Detlef Pollack: „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2009), S. 73.

¹⁸³ Niklas Luhmann: „Die Religion der Gesellschaft“ (2000), S. 53-114.

onssystem Wissenschaft sowie von Kirchen für das Funktionssystem Religion – besteht bezogen auf ihre Funktionssysteme darin, „Zonen dichter gekoppelter Kommunikation“¹⁸⁴ anzubieten, die stärker strukturieren und Motive binden.¹⁸⁵

Darüber hinaus ist die Religion wie alle anderen funktionalen Subsysteme darauf angewiesen, die eigenen Operationen durch Organisationen zu strukturieren. Dies leisten die Kirchen für das Subsystem Religion. Zwar fällt religiöses Handeln nicht unbedingt mit kirchlichem Handeln zusammen, aber es sind gerade jene Zonen dicht gekoppelter Kommunikation der Kirchen, die Luhmann zufolge überhaupt dafür sorgen, dass religiöse Inhalte, Traditionen und Sinngehalte in einer systematischen, wiederhol-, ritualisier- und domestizierbaren Form möglich sind. Die potentielle „Wildheit“ des Religiösen erfährt gerade in den Organisationsarrangements des Kirchlichen ihre zivilisierende Einschränkung, die damit das klassische bürgerliche Arrangement des Religiösen ermöglichen.¹⁸⁶

Die Funktionsweise der Organisation im Rahmen des sozialen Gesamtsystems wird von Luhmann in einer eigenen Abhandlung beschrieben, die die Organisation als nichtkalkulierbares, unberechenbares, historisches und sich selbst erzeugendes System¹⁸⁷ definiert. Kern dieser Theorie ist die Beschreibung von Organisationen als „autopoietische Systeme, die sich selber durch eigene Operationen produzieren und reproduzieren“.¹⁸⁸

Entscheidungen werden als sogenannte basale Operationen von Organisationen bezeichnet, die stets durch Kommunikation zustande kommen. Die Organisation kann zwar über Subsystemgrenzen hinweg kommunizieren, sie tut dies aber stets unter eigener Beobachtung im Rahmen von Selbst- und Fremdreferenz. Umwelt wird von dem Organisationssystem zwar beobachtet, bleibt aber stets ein eigenes Konstrukt, dessen Realität nicht bestritten wird.¹⁸⁹

Reformen beziehen sich Luhmann zufolge immer auf die Neuorganisation von Entscheidungsprämissen. Denn es sind die Entscheidungsprämissen, die weitere funda-

¹⁸⁴ Ebd.

¹⁸⁵ Nassehi (2002), S. 455.

¹⁸⁶ Ebd.

¹⁸⁷ Niklas Luhmann (2006): Organisation und Entscheidung, S. 9.

¹⁸⁸ Ebd.

¹⁸⁹ Niklas Luhmann „Theorie der Organisation“ (2011), Kapitel 2: Organisation als autopoietisches System. Der Rückgriff auf die Differenztheorie ist hier eindeutig erkennbar.

mentale Entscheidungen und damit die basalen Operationen innerhalb der Organisation bestimmen und diese operativ schließen.

Bei den Entscheidungsprämissen wird unterschieden zwischen:

- Entscheidungsprogramme
- Kompetenzen
- Kommunikationswege einer Organisation

Als wesentliches Motiv und Prämisse für die Entscheidungsfindung von Organisationen erkennt Luhmann das Unbekanntsein der Zukunft. Seiner Ansicht nach hängt der Reformerfolg einer Organisation letztlich von der Behandlung dieser Ungewissheit ab.¹⁹⁰

Als wesentliche heutige Herausforderung für die Entscheidungsfähigkeit von Organisationen nennt er das atemberaubende Tempo der ständig reproduzierten Unbestimmtheit der Zukunft.¹⁹¹ Auch die Kirchen sehen sich heute mit dem hohen Tempo konfrontiert, mit dem sie die Unsicherheit der Zukunft durch die eigene Organisation absorbieren müssen. Ihr Vermögen zum Bewältigen dieser Aufgabe hängt in erster Linie von ihrer Entscheidungsfähigkeit ab.

Luhmann schlägt hier eine vertikale Integration der eigenen Entscheidungsprozesse und damit eine hierarchische Entscheidungsstruktur vor.¹⁹² Obgleich er im fortlaufenden Text die wesentlichen Schwächen der klassischen hierarchischen Organisationsform unter Bezugnahme auf Max Weber benennt, ist er der Auffassung, dass nur eine hierarchische Leitungsstruktur die Organisation in die Lage versetzt, mit den Ungewissheiten des Umfeldes zurechtzukommen.¹⁹³

Dieser Lösungsvorschlag kann vor dem Hintergrund der heute oftmals angestrebten flachen Leitungshierarchie durchaus kritisch hinterfragt werden. Hier steht Luhmann in Konflikt mit zeitgemäßen Führungsprinzipien, die z.B. von Hermann Hill vorgeschlagen werden und die eine Demokratisierung von Leitungsstrukturen im Zuge eines Hierarchieabbaus favorisieren, um so das kreative Potenzial der Mitarbeiter zu fördern. In Anbetracht der ohnehin ausgeprägten hierarchischen Leitungsstruktur innerhalb der Landeskirchenämter (siehe Kapitel 4.2.2) bietet Luhmann mit der vorgeschlagenen vertikalen Integration von Entscheidungsprozessen keine echte Lösung. Die Behandlung heutiger Unsicherheiten erfordert vielmehr Leitungsstrukturen, die eine flexible und kreative Entscheidungsfindung erlauben, die nicht zwangsläufig durch hierarchi-

¹⁹⁰ Ebd., S. 10.

¹⁹¹ Ebd., S. 416.

¹⁹² Ebd., S. 416.

¹⁹³ Ebd., S. 220-221.

sche Entscheidungsstrukturen gewährleistet wird. Die inhaltlichen und strukturellen Anforderungen an ein heutiges Kirchenmanagement sind in Kapitel 5.1 weiterführend erläutert.

Vor dem Hintergrund der ständig reproduzierten Unbestimmtheit der Zukunft kann auch die jüngste EKD-Reform gesehen werden. Als Ausgangspunkt dieser Reform stehen wie bei jeder anderen Reform Defizienzbeschreibungen.¹⁹⁴ Dabei wird von der grundsätzlichen Annahme ausgegangen, dass es in Zukunft besser gemacht werden kann.¹⁹⁵ Reformen umfassen also Entscheidungen über Entscheidungsprämissen in der Absicht, den Gesamtzustand des Systems zu verbessern oder zumindest eine sich abzeichnende Verschlechterung aufzuhalten oder abzuwenden.¹⁹⁶ Diese Voraussetzungen lassen sich in dem später untersuchten Reformdokument der EKD ebenfalls nachweisen (siehe Kapitel 3).

Luhmann identifiziert darüber hinaus eine Reihe von Merkmalen, die den strukturellen Wandel generell kennzeichnen und die für den hierunter untersuchten EKD-Reformprozess ebenfalls relevant sind:¹⁹⁷

- Ein organisatorischer Wandel ist stets auch eine beobachtete Änderung, da der Wandel nicht auf andere Weise in die Autopoiesis des Systems eingearbeitet werden kann.
- Reformen sind niemals lineare Prozesse. Meistens kommt es zu Verzögerungen und zu einem Oszillieren zwischen alten und neuen Vorstellungen.
- Das Risiko der Beibehaltung bewährter Strukturen wird oftmals nicht gesehen oder unterschätzt.
- Die Ursachen für Schwierigkeiten bei der Implementierung von Reformen sind Fehleinschätzung der Leitungsebene, Mängel in der Kommunikation und Nichtausnutzung von Potenzialen (siehe hierzu Kapitel 5.3 über die menschliche Seite des Change Managements).

Letztlich muss jeder Reformansatz Luhmann zufolge auch in der Lage sein, das System nicht nur aufzuscheuchen, sondern auch tatsächlich zu reformieren.¹⁹⁸ Der Nachweis über den Erfolg bzw. Nichterfolg einer Reform ist deshalb ein wesentlicher Be-

¹⁹⁴ Ebd., S. 342.

¹⁹⁵ Ebd., S. 342 und Gilles Deleuze: „Logique du sens“, (Paris 1969), S. 9 ff.

¹⁹⁶ Luhmann (2006), S. 337.

¹⁹⁷ Ebd., S. 330-346.

¹⁹⁸ Ebd., S. 335.

standteil des Reformansatzes selbst. Ein Nachweis, der mit Blick auf die angestoßene EKD-Reform bislang noch aussteht (siehe Kapitel 3).

2.3.5 Die Unorganisierbarkeit des Glaubens – theologische Kritik am kirchlichen Organisationsbegriff

Die Kirche hat Luhmann zufolge nur dann eine Chance als prägende Akteurin auf dem Feld der Religion, wenn sie den Weg der Organisationswerdung konsequent weiterverfolgt. Deshalb sieht er die Kirche als lernende Organisation in der Pflicht, ihr Programm anhand ihrer Erfahrungen ggf. auch zu ändern.¹⁹⁹

Mit seiner Forderung nach Organisationswerdung stößt Luhmann bei einigen Theologen auf Widerstand. Als wichtiges Gegenargument wird von theologischer Seite die Unorganisierbarkeit des Glaubens vorgebracht. Als Stellvertreter der theologischen Grundhaltung werden nachfolgend die evangelischen Theologen Gerhard Wegner²⁰⁰ und Isolde Karle zitiert.

Wegner betont, dass - der von ihm anerkannten Notwendigkeit und Nützlichkeit von Reformen zum Trotz - die Bedeutung der Pfadabhängigkeit des deutschen volkskirchlichen Weges durch Luhmann und seine Theorie eine zu geringe Würdigung erfährt.²⁰¹ Er steht dem Umbau der Kirche in einen Dienstleistungsbetrieb mit dem Ziel der Mitgliedgewinnung grundsätzlich skeptisch gegenüber. Die historisch tradierten harten Strukturen der Kirche, insbesondere das Besoldungs- und Hierarchiesystem als erratischer und para-staatlicher bürokratischer Block, sind Wegner zufolge eben nicht zum Erreichen bestimmter Ziele ausgelegt. Deshalb wird zur Zeit nicht einmal der Versuch unternommen, diese Kernstruktur der Kirche zu verändern. Dies widerspräche nach Meinung des Autors dem „Selbstverständnis der Kirche als eine gestiftete Organisation im Rahmen der Pfadabhängigkeit des deutschen Weges.“²⁰² Die Entkopplung zwischen der Kirche und dem Mitgliederverhalten sieht er in der „Sperrigkeit eines auftragsgemäßen Verkündigungsgeschehens als Kernstruktur der Kirche“ begründet, die mit den interaktiven Eigensinnigkeiten der Parochien gekoppelt ist.²⁰³

¹⁹⁹ Niklas Luhmann (1972), S. 281.

²⁰⁰ Gerhard Wegner: „Selbstorganisation als Kirche?“ in: „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2009), S. 325-332.

²⁰¹ Ebd.

²⁰² Ebd.

²⁰³ Ebd.

Aufgrund dieser Auftragskonfiguration und der dadurch gerechtfertigten Mitgliederdis-
tanz kommt es, entgegen den Erwartungen von Luhmann, eben „nicht zu einer theolo-
gischen programmatischen Steuerung des gesamten Apparates.“²⁰⁴ Diese programma-
tische Steuerung widerspräche der „grundsätzlichen Auffassungen eines Verkündi-
gungshandelns, das von der Emergenz herkommt und nicht auf Machbarkeit und
messbare Wirkung zielt.“²⁰⁵

Dieses Charakteristikum wird als spezifisch protestantisches kirchliches Handeln ver-
standen. Es gewährt den Mitgliedern einen gewissen Grad an Autonomie und damit
genau die protestantische Freiheit, die der institutionelle Protestantismus postuliert. Als
Brücke zu einer Mitgliedererwartung, die für die Organisation Kirche ansonsten schwer
zu betreten ist, schlägt er eine Authentizität in Form einer glaubwürdigen Kommunika-
tion vor. Wegner argumentiert ferner, dass die Hemmungen der Organisationswerdung
der Kirche nachvollziehbare geistliche Gründe haben, denn:

„Es ist eine Tatsache, dass sie [die Kirche] in sich selbst beständig zwischen dem
unterscheiden muss, was sich organisieren lässt und jenem, was sich dem Interes-
se dieser besonderen Organisation Kirche – widersetzt. Dadurch, dass sie im Ver-
hältnis zu anderen Organisationen in der Moderne die Beziehung zwischen Sicher-
heit und Unsicherheit quasi umkehrt, lassen sich zentrale Muster des sonst ange-
messenen organisatorischen Kalküls eben nicht einfach auf die Kirche übertragen.
Die Kirche hält Unsicherheit in ihrem Kerngeschehen selbst aus und will sich sozu-
sagen immer wieder durch ihren Herrn überraschen lassen.“²⁰⁶

Zu den Kritikern des EKD-Reformpapiers gehört auch Isolde Karle²⁰⁷, die jeden Re-
formschritt, zuweilen mit prominenter Rückendeckung von Luckmann²⁰⁸ und Haber-
mas²⁰⁹ aus dem theologischen Blickwinkel genau analysiert, um anschließend die
Sinnlosigkeit oder Gefahr jeder Umwandlungsmaßnahme zu diagnostizieren. Karle
zufolge sind Reformen nicht prinzipiell etwas Gutes. Sie konstatiert, dass das Ziel jeder
Reform zwar die Selbstverbesserung ist, dass mit jeder Reform aber zugleich eine
Selbstentwertung einhergeht, die sie so nicht akzeptieren will. So empfindet sie die im

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Ebd.

²⁰⁶ Ebd.

²⁰⁷ Vgl. Isolde Karle: „Kirche im Reformstress“ (2010) und „Kirchenreform und ihre Paradoxien“
in „Kirchenreform-Interdisziplinäre Perspektiven“ (2009).

²⁰⁸ Unter Verweis auf Thomas Luckmann „Die unsichtbare Religion“ (1991) in: „Kirche im Re-
formstress“, (2010), S. 17.

²⁰⁹ Vgl. Jürgen Habermas in: „Glauben und Wissen, Friedenspreis des Deutschen Buchhandels
(2001), wonach sich die Kirche gegen die feindliche Übernahme der Religion durch säkulare
und insbesondere ökonomische Sprachformen (...) wehren solle, in: „Kirche im Reformstress“,
(2010), S. 17.

EKD-Reformpapier festgestellte Unzufriedenheit mit der Arbeit der Pastoren als unge-rechtfertigt und wischt die vorgeschlagenen Reformmaßnahmen als unangebracht bei-seite.²¹⁰ Zwar wollen Reformen bestimmte Probleme lösen, sie erzeugen dabei aber womöglich neue und vielleicht sogar gravierendere Probleme. Im Fadenkreuz ihrer Kritik steht die zunehmende Ökonomisierung der Kirche und deren Folgewirkungen. Dabei kritisiert sie den finanziell motivierten Ansatzpunkt aktueller Reformvorhaben:

„Die Frage nach der Gestaltbarkeit der Kirche ist von der Frage der Finanzierbarkeit so tief geprägt, dass die Theologie zum ornamentalen Beiwerk zu werden droht“.²¹¹

Nach ihrer Auffassung besteht die vornehmliche Aufgabe der Kirche darin, die gesell-schaftlichen Prozesse mit ihrer Steigerungsdynamik zu hinterfragen. Mit Blick auf das Selbstverständnis der Kirche stellt sie klar,

„dass sie ein Gegenüber zu einer Welt bildet, in der Nutzen-Kalküle und Effizienz, Leistungs- und Genussfähigkeit die entscheidenden Parameter sind“.²¹²

Eines ihrer wichtigen Gegenargumente ist das Postulat von der Kirche als „Symbol des Unverfügbaren“,²¹³ das mit den Wirtschaftlichkeitsparametern des Reformpapiers un-vereinbar zu sein scheint. Mit der Vernachlässigung der eigenen Systemreferenz sieht sie die Gefahr der Selbstsäkularisierung und –marginalisierung.²¹⁴ Dabei steht Karle dem Nonprofit-Ansatz ebenso skeptisch gegenüber. Dem von ihr beschriebenen „Non-Pro-fit-Unternehmen“²¹⁵ attestiert Karle eine durch die Finanzknappheit bedingte Ver-kehrung von Zweck und Mittel. Dabei wird Geld nicht mehr dazu genutzt, um die Ziele einer Organisation umzusetzen, „sondern es wird zum Ziel der Organisation, mit Hilfe der von ihr angebotenen Dienstleistungen Geldquellen zu erschließen.“²¹⁶

Anstatt sich an einer biblisch inspirierten Grundlage zu orientieren, sind nun allein mo-netäre Gesichtspunkte entscheidend. Ihre Grundsorge ist demnach, dass letztlich nicht

²¹⁰ Isolde Karle befürchtet nicht nur, dass Pfarrerinnen und Pfarrer auf die Rolle eines kunden-orientierten Außendienstmitarbeiters oder Filialleiters einer Großorganisation reduziert werden. Durch den anvisierten massiven Einsatz von nicht wissenschaftlich gebildeten Predigerinnen und Predigern verstärkt die EKD die De-Professionalisierung des Pfarrberufs, die der ange-strebten Qualitätsoffensive der evangelischen Kirche zuwiderläuft. Vgl. S. 194.

²¹¹ Ebd., S. 11.

²¹² Ebd., S. 104.

²¹³ Ebd., S. 105.

²¹⁴ Ebd., S. 33.

²¹⁵ Ebd. (sic!).

²¹⁶ Ebd., S. 111 ff.

mehr die Theologie, sondern das Management die entscheidende Steuerungsinstanz für kirchliche Entscheidungen ist.²¹⁷

Mit ihrer Einschätzung zählen Wegner und Karle zu den Beharrungskräften innerhalb der evangelischen Kirche. Kennzeichnend für diese Gruppe ist die Haltung, dass Theologie und Ökonomie zwei grundsätzlich unvereinbare Systeme laut dem biblischen Motto sind: „Ihr könnt nicht Gott dienen und dem Mammon.“²¹⁸

Kritiker sehen in der Organisationsentwicklung die grundsätzliche Gefahr einer Zweck-Mittel-Korrelation, in die sich die Kommunikation des Evangeliums prinzipiell nicht einordnen lässt. Als Organisation wird die Kirche dadurch zum Medium möglicher Kausalitäten und Kritiker befürchten einen weiteren Schub in Richtung Selbstsäkularisierung.²¹⁹

2.4 Fazit

Die evangelische Kirche in Deutschland manifestiert sich in mindestens drei sichtbaren Dimensionen.²²⁰

Sie ist zunächst eine historisch gewachsene Institution, deren Evolution innerhalb einer verfassten Rahmenordnung erfolgt. Der verfassungsrechtlich zugesicherte Körperschaftsstatus und das durch Richterspruch immer wieder bestätigte Selbstbestimmungsrecht der Kirchen²²¹ sowie die Kirchenbezüge zahlreicher Länderverfassungen sind Ausdruck der über Jahrhunderte gewachsenen weitreichenden Verflechtungen zwischen Staat und Kirche, die jede Kirchenreform im Blick zu behalten hat.

Darüber hinaus ist die evangelische Kirche eine Religionsgemeinschaft. Die Präambeln der 20 EKD-Kirchenordnungen berufen sich auf das Evangelium und die Barmer Theologische Erklärung. Jede Reform der kirchlichen Gemeinschaft und religiöse Semantik fällt hier in den Zuständigkeitsbereich der Theologen. Sie haben den Erstauftrag, das programmatische Kernziel und die Mission ihrer *communio* klar zu formulieren und zu kommunizieren.

²¹⁷ Ebd., S. 118.

²¹⁸ Mt. 6, 26.

²¹⁹ Ebd.

²²⁰ Die eingangs erwähnte wirtschaftliche Dimension wird hierunter vernachlässigt.

²²¹ Laut Art. 140 GG i.V.m. Art 137 III 3 WRV.

Die dritte Dimension bezieht sich auf die organisationale Gestalt von Kirche und ist Gegenstand der vorliegenden Untersuchung. Aus einer konsequenten Organisationswerdung lassen sich neue Handlungsspielräume für die evangelische Kirche ableiten, ohne dass dadurch die beiden anderen Dimensionen, d.h. die verfasste Rahmenordnung und ihr theologisches Selbstverständnis grundsätzlich in Frage gestellt werden. Die hierunter skizzierte Situationsbeschreibung lässt schon jetzt erkennen, dass die komplexe Gestalt der evangelischen Kirche differenzierte Reformüberlegungen erfordert, die den jeweils eigenspezifischen Anforderungen der jeweiligen Erscheinungsformen gerecht werden müssen.

3. DER JÜNGSTE REFORMANSATZ KIRCHE DER FREIHEIT DER EKD

Das Motto *ecclesia semper reformanda* aus der calvinistischen Theologie des 17. Jahrhunderts gehört zum grundsätzlichen kirchlichen Selbstverständnis und zielte ursprünglich auf die fortwährende geistliche Erneuerung ab.²²² Die evangelische Kirche in Deutschland hat in den vergangenen knapp 100 Jahren in Anlehnung an die massiven politischen und gesellschaftlichen Veränderungen bereits verschiedenartige Reformen durchlaufen:

Die erste Reform bezog sich auf ihre staatskirchenrechtliche Rahmenordnung und erfolgte in der Weimarer Republik in den Jahren 1918/19 mit der Aufhebung des landesherrlichen Kirchenregiments und der verfassungsmäßigen Trennung von Staat und Kirche unter Zusicherung des Rechts auf kirchliche Selbstbestimmung.

Die zweite Kirchenreform war von theologisch grundlegender Bedeutung und manifestierte sich mit der Barmer Theologischen Erklärung 1934 kurz nach der Machtergreifung Hitlers als Gegenreaktion auf den teilweise erfolgreichen Versuch der Nationalsozialisten zur Gleichschaltung der evangelischen Kirche. Die Barmer Theologische Erklärung²²³ propagiert in Gestalt von *sechs Wahrheiten über das Wesen und den Auftrag der Kirche* vor allem die strukturelle und programmatische Eigenständigkeit der evangelischen Kirche gegenüber staatlichen Stellen und Regierungen.

²²² Lat. für „Die Kirche ist immer zu reformieren.“

²²³ Maßgeblich verfasst von Karl Barth, Thomas Breit und Hans Asmussen und auf der Synode am 31. Mai 1934 in Wuppertal-Barmen verabschiedet.

Nach den Schrecken des Zweiten Weltkrieges errangen beide Großkirchen durch ihre Beteiligung am Wiederaufbau des Landes und Einflussnahme auf den Entstehungsprozess des Grundgesetzes in Westdeutschland endgültig den Status einer Verfassungskirche. Parallel zu den gesellschaftlichen Aufbrüchen zum Ende der 1960er Jahre begann die evangelische Kirche damit, sich inhaltlich an den gesellschaftlichen emanzipatorischen Entwicklungen zu orientieren. Der massive Rückgang der Mitgliederzahlen und die damit einhergehenden Kirchensteuereinbußen ab Mitte der 1990er Jahre zwangen die evangelische Kirche erstmals zu betriebswirtschaftlich motivierten Reformüberlegungen. Dazu wurde erstmals auch auf das Know-how externer Unternehmensberater zurückgegriffen.²²⁴

Mit dem EKD-Reformpapier *Kirche der Freiheit*²²⁵ wurde im Jahre 2006 der jüngste Reformprozess unter der Federführung des damaligen EKD-Ratsvorsitzenden Wolfgang Huber in Gang gesetzt. Das vorliegende Kapitel widmet sich ausschließlich diesem EKD-Papier, das in der Zwischenzeit von theologischer Seite ausgiebig rezipiert wurde. Der Reformprozess umfasst einen Zeitrahmen von 24 Jahren.

3.1 Vorgeschichte

Ausgangspunkt des Reformpapiers bilden drei Texte, die der EKD-Rat und die Kirchenkonferenz im Jahre 2004 zur Kenntnis bekamen:

1. die Ergebnisse der vierten EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung,
2. die Prognose zur Mitgliedschaftsentwicklung 2003 bis 2030 und
3. Überlegungen zu den mittelfristigen Finanzperspektiven für die Jahre 2005 bis 2009.

Diese drei Dokumente waren der Auslöser dafür, dass sich der institutionelle Protestantismus in Deutschland gezwungen sah, sich mit seiner Zukunft ausführlicher auseinander zu setzen.²²⁶

Auf Anregung der Kirchenkonferenz setzte der EKD-Rat im Dezember 2004 eine Perspektivkommission 2030 mit dem Auftrag ein, Handlungsstrategien für die evangeli-

²²⁴ McKinsey-Studie 1996/97 in München.

²²⁵ Reformpapier des Rates der EKD (2006), herausgegeben vom Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland.

²²⁶ Vgl. hierzu Thomas Begrich/Thies Gundlach: „Reaktionen und Stellungnahmen zum Reformpapier des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland: "Kirche der Freiheit". Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“ (2006).

sche Kirche zu entwickeln, um angemessen auf die in den genannten Papieren beschriebenen Herausforderungen zu reagieren. Der Rat betonte bei diesem Auftrag: „es solle ohne Scheuklappen und Bedenklichkeiten eine Art konzeptioneller Weitwurf gewagt werden.“²²⁷

Somit wurde eine zehnköpfige Perspektivkommission aus Vertretern des Rates, der Kirchenkonferenz und externen Unternehmensberatern gebildet. Die Kommission traf sich insgesamt achtmal. Ein Blick auf die Autorenliste und Mitglieder der Perspektivkommission zeigt die Kooperation führender EKD-Theologen mit dem Führungspersonal etablierter Wirtschaftsberatungsunternehmen wie Allensbach und McKinsey.²²⁸ Diese Zusammenarbeit manifestiert sich auch auf sprachlicher Ebene und einer für die kirchliche Lebenswelt neuartigen theologisch-ökonomischen Terminologie, mit der die inhaltlich innovativen Vorschläge formuliert wurden.

Das dokumentierte Ergebnis dieser Treffen mit dem Titel *Kirche der Freiheit* wurde nach zwei internen Lesungen und der Zustimmung der Kirchenkonferenz im Juli 2006 veröffentlicht. Das daraus entstandene und veröffentlichte EKD-Dokument versteht sich als „Impulstext, der die in den Gliedkirchen längst vorhandenen Überlegungen zur Reform der evangelischen Kirche aufnimmt, sichtet, bündelt und weiterführt.“²²⁹ Zu den vorhandenen Überlegungen zählte beispielsweise das von der Evangelischen Kirche von Westfalen bereits im Jahre 2000 initiierte Reformprojekt mit dem Titel „Kirche mit Zukunft“²³⁰.

3.2 Vorüberlegungen

Das EKD-Reformdokument ist in drei Hauptkapitel gegliedert:

1. Ausgangssituation der evangelischen Kirche, die als Chancen und Herausforderungen beschrieben werden
2. daraus abgeleitete Aufgabenstellungen als Ausgangspunkte nötiger Veränderungen

²²⁷ Ebd., S. 1.

²²⁸ Die Unternehmensberatung McKinsey führte bereits 1995/96 eine Untersuchung der evangelischen Kirche in München durch, die als Evangelisches München-Programm bekannt wurde. Als Ergebnis empfahl das Beratungsunternehmen eine Neuausrichtung der Verwaltungsstrukturen, des Personalwesens und des Angebots.

²²⁹ EKD-Reformpapier (2006) S. 8.

²³⁰ Quelle: http://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/ekvw/dokumente/arbeitshilfen/kirche_mit_zukunft.pdf (zugegriffen am 15.06.2014).

3. Perspektiven und Ziele der evangelischen Kirche, die bis zum Jahr 2030 erreicht sein sollen

Anhand der beschriebenen Ausgangssituation wird deutlich, dass sich die EKD vor dem Hintergrund der noch anhaltenden fundamentalen gesellschaftlichen Veränderungen in einem Spannungsfeld zwischen einer zunehmend säkularisierten Gesellschaft und der kirchlichen Rollenfindung innerhalb dieser Gesellschaft befindet.

Zwar ist das EKD-Reformpapier nicht die erste Reformanstrengung der evangelischen Kirche, das Dokument enthält aber in vielfacher Hinsicht neuartige Gedanken, Ansätze und konkrete Zielsetzungen. Als Vordenker des Reformpapiers kann der damals amtierende EKD-Ratsvorsitzende und Bischof der EKBO Wolfgang Huber bezeichnet werden, der in seinem Buch *Kirche in der Zeitenwende* aus 1999 zahlreiche Feststellungen des EKD-Papiers als Notwendigkeiten antizipierte.²³¹

3.3 Hauptkapitel 1 – Chancen und Herausforderungen

In Hauptkapitel 1 wird die gesellschaftliche Ist-Situation im Jahr 2006 als günstiger Zeitpunkt für einen Wandel der evangelischen Kirche geschildert.²³² Dabei werden die Möglichkeiten kirchlichen Handelns aufgrund des großen Interesses an religiösen Themen innerhalb der Bevölkerung und der innerkirchlichen Lage als positiv und ermutigend bewertet.

Als Grund für den Reformanlauf werden die damaligen großen gesellschaftlichen Veränderungen genannt, die eine Neugestaltung der Kirche notwendig machen.²³³ Die EKD sieht sich als Teil eines generellen gesellschaftlichen Wandlungsprozesses. Es wird konstatiert, dass wichtige Faktoren dieses Prozesses wie z.B. der demografische Wandel nicht beeinflussbar sind, während andere Aspekte durchaus im kirchlichen Kontrollbereich liegen.

²³¹ Wolfgang Huber: „Kirche in der Zeitenwende“, S. 64-65: „Gründe der Kirchenkrise, Aufgaben der Kirche und Wege aus der Krise der Kirche: Die Feststellung, dass die Gesellschaft in hohem Maß säkularisiert ist, rechtfertigt nicht einen Rückzug der Kirche aus dieser Gesellschaft. Vielmehr ergibt sich aus ihr die Notwendigkeit der Kirchenreform; sie muss die Erkennbarkeit der Kirche und ihrer Botschaft in einer pluralistischen Gesellschaft stärken, ihre Bindungskraft erneuern und ihre missionarische Ausstrahlung fördern.“

²³² EKD-Reformpapier (2006), S. 12 – 29.

²³³ Ebd., S. 12.

Die Kirche weiß um ihre institutionelle Stärke, indem sie feststellt, dass sie noch immer zu den größten Institutionen des deutschen Gemeinwesens mit einem dichten Organisationsnetz und einer ausdifferenzierten Infrastruktur zählt.²³⁴

Darüber hinaus will die EKD innerhalb der Gesellschaft ein neues Interesse und eine neue Sensibilität für religiöse und christliche Traditionen und Lebensweisen ausgemacht haben. Die Wiederkehr der Religion, die z.B. von Pollack festgestellt wird,²³⁵ lässt das damalige Zeitfenster aus kirchlicher Sicht als einen idealen Zeitpunkt für eine Neugestaltung erscheinen. Europäische Wertestudien und religiöse Themen als Gegenstand von Hollywood-Filmen und Theaterstücken werden als Indizien für eine Re-Spiritualisierung als gesellschaftlichen Megatrend gewertet.²³⁶ Als Ursache für dieses eher diffuse Interesse an Religion macht die EKD ungewisse Lebenssituationen als Folge großer gesellschaftlicher Umstellungen verantwortlich, die durch enorme wirtschaftliche und politische Umwälzungen ausgelöst werden und sich in großen sozialpolitischen Herausforderungen niederschlagen.²³⁷

Die Kirche sieht sich hier selbst als sozialen Gegenentwurf zu dem auf Leistung und Erfolg ausgerichteten Gesellschaftsbild. Sie will mit Begriffen wie Sinn und Bedeutung, Freundschaft, Liebe, Gemeinschaft und Werte assoziiert werden.

Auch der nachweislich anhaltende Mitgliederschwund wird positiv interpretiert und als Auslöser für eine dringende missionarische Initiative verstanden. Zwar stellt das Papier fest, dass zwischen 1983 und 2004 rund 3,4 Mio. Menschen in Westdeutschland und 500.000 Menschen in Ostdeutschland aus der evangelischen Kirche ausgetreten sind, von denen 12% im Laufe dieses Zeitraums aber auch wieder in die Kirche eingetreten sind.²³⁸

Dem Reformpapier gelingt es so, die Kirchenmitgliedschaft als relativ stabil wahrzunehmen und der dauerhaft hohen Zahl der Kirchenaustritte einen positiven Aspekt abzugewinnen. Der schon damals große Anteil an Konfessionsfreien von 31,3% an der Gesamtbevölkerung betrachtet die EKD als gewaltiges Potenzial für missionarische Aktivitäten. Diese missionarische Neuausrichtung wird als ermutigendes Signal verstanden.

²³⁴ Ebd.

²³⁵ Vgl. Detlef Pollack: „Rückkehr des Religiösen? Studien zum religiösen Wandel in Deutschland und Europa“, Tübingen 2009.

²³⁶ EKD-Reformpapier (2006), S. 14.

²³⁷ Ebd., S. 15.

²³⁸ Ebd., S. 17.

Auch im Binnenverhältnis werden die Entwicklungen positiv bewertet. Es wird unter den kirchlichen Mitarbeitenden eine neue Aufbruchsstimmung festgestellt. Verzögerung und Mutlosigkeit, die in der evangelischen Kirche ebenfalls auszumachen sind, sollten nicht blind machen für die festgestellte wachsende Bereitschaft, sich mit der Kirche und ihren Aufgaben zu identifizieren und neue Wege gemeinsam zu gehen.²³⁹

Die neuen Gestaltungsaufgaben erfordern nach Ansicht der EKD in erster Linie organisatorische Kompetenz und einen wirtschaftlichen Umgang mit den verfügbaren Ressourcen. Gerade mit Blick auf die wirtschaftliche Dimension beschwört das Dokument mehrfach einen Mentalitäts- und Paradigmenwechsel.²⁴⁰

Interne kirchliche Konflikte der siebziger und achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts werden für überwunden erklärt. Die Auseinandersetzungen zwischen konservativen und liberalen Kirchengruppen gelten als bereinigt.

Als weiterer ermutigender Faktor wird das uneingeschränkt gute Ansehen der Geistlichen in der Außenwahrnehmung gepriesen. Im Jahre 2006 nehmen die Geistlichen noch einen Spitzenplatz in den Berufs-Rankings ein.

Als weitere Leistung werden die zahlreichen Neugründungen evangelischer Schulen hervorgehoben, die auf ein großes Interesse bei Kirchenmitgliedern und Konfessionsfreien gleichermaßen zurückgeführt werden.

Darüber hinaus werden weitere kirchliche Erfolgsmodelle erwähnt, die zu konkretem Mitgliederzuwachs führten, so z.B. die erfolgreiche Arbeit in den City-Kirchen, Profilmgemeinden und Tourismuskirchen.²⁴¹

Nicht zuletzt sollen Mitarbeiterberatung und Personalentwicklung durch Jahresgespräche, Zielvereinbarungen und Fortbildungsbemühen dazu beigetragen haben, dass die Kirche heute in der Lage ist, Ziele koordiniert zu entwickeln und den Einsatz der verfügbaren Ressourcen an diesen Zielen auszurichten.²⁴²

Ausgehend von dieser Situationsanalyse wird die Lage der Kirche im Jahre 2006 zunächst als Erfolgsstory beschrieben. Erst danach kommt das Papier zu den tatsächli-

²³⁹ Ebd.

²⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 6, 12, 41, 47, 100.

²⁴¹ Ebd., S. 19.

²⁴² Ebd.

chen Herausforderungen, mit denen sich der institutionelle Protestantismus im Jahre 2006 konfrontiert sieht.

Mit Blick auf die generellen Hauptziele der EKD gilt es, die gesellschaftliche Verantwortung angesichts gesellschaftspolitischer Problemstellungen wie Umwelt- und Energiefragen, Friedensfähigkeit, Globalisierung und Weltgesellschaft wahrzunehmen, die ökumenischen Beziehungen zur katholischen Schwesterkirche nutzbar zu machen und den Umgang mit dem wachsenden muslimischen Bevölkerungsanteil in Deutschland und Europa zu erlernen.²⁴³

Die Kernaussagen in Kapitel 1 beziehen sich in erster Linie auf die Herausforderungen an die eigene Institution. Dabei werden acht fundamentale Gefahren für die Zukunft der evangelischen Kirche identifiziert:²⁴⁴

1. Die ungünstige demografische Entwicklung in Deutschland, die den Mitgliederschwund der ohnehin überalterten kirchlichen Mitgliederstruktur mittelfristig weiter beschleunigen wird. Bis 2030 erwartet die EKD einen Rückgang von einem Drittel der Mitgliederzahl auf dann 17 Mio. (67%). Als besonders alarmierend wird der prognostizierte Rückgang bei den Mitgliedern im erwerbsfähigen Alter auf ca. 58% gesehen (Stand 2006).²⁴⁵
2. Die Verschlechterung der Finanzlage durch geringere Kirchensteuereinnahmen. Es wird erwartet, dass ein Mitgliederrückgang um etwa ein Drittel die finanzielle Leistungsfähigkeit der Kirche nahezu halbieren wird.
3. Eine Negativentwicklung bei den kirchlichen Amtshandlungen. Immer weniger Protestanten besuchen die Gottesdienste, lassen sich evangelisch taufen, trauen oder bestatten. Dies wird als erheblicher Marktverlust im Bereich des Kerngeschäfts verstanden.
4. Der christliche Traditionsabbruch mit Blick auf die nächste Generation, verursacht durch das Fehlen christlich-religiöser Erfahrung, die Unkenntnis über den christlichen Glauben und schließlich die zunehmende Indifferenz gegenüber religiösen Themen. Auch die fortschreitende Individualisierung und ein zunehmender Wett-

²⁴³ Ebd., S. 20.

²⁴⁴ Ebd., S. 20-29.

²⁴⁵ Die Evangelische Kirche von Westfalen prognostiziert einen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen von aktuelle 2,3 Mio. auf rund 1,7 Mio. bis zum Jahr 2040, vgl. dazu epd-Zentralausgabe 223 vom 18.11.2015.

bewerb auf dem Markt für andere „kleinere Transzendenzen“ wie Wellness, Sport oder Meditation“²⁴⁶ werden für diese Entwicklung mit verantwortlich gemacht.

5. Angesichts der zukünftigen Situation der kirchlichen Mitarbeiter als Folge des erwarteten Eigenmittelrückgangs wird klargestellt, dass sich diese Negativtendenz unweigerlich auf die bislang hohe Pfarrerdichte und das bisherige Berufsbild des Pfarrers auswirken wird. Für die notwendige Neugestaltung und Reorganisation kirchlicher Arbeit werden eine Rückbildung etablierter Strukturen und ein Umbau, wenn nicht sogar die Aufgabe vertrauter Arbeitsfelder vorgeschlagen.
6. Trotz des prognostizierten Mitgliederschwundes bleibt die hohe Immobilienlast im Zusammenhang mit den rund 20.500 Kirchen und Kapellen bestehen.²⁴⁷ Zwar besuchen immer weniger Menschen die evangelischen Gottesdienste, und die Kirchengemeinden sind immer weniger in der Lage, die Baulast ihrer Predigtstätten selbst zu tragen, trotzdem bilden die Kirchengebäude auch für Nichtchristen oftmals das Identifikationsmerkmal eines Ortes. Die Kirche hat hier die schwierige Wahl zwischen der kostspieligen Bewahrung kirchlicher Baudenkmäler und der Umnutzung, Umwidmung oder Aufgabe ihrer nicht mehr benötigten Gotteshäuser.
7. Die protestantische Vielfalt schlägt sich vor allem in den damals noch 23 Gliedkirchen nieder, die jeweils eigene, kostenintensive Verwaltungs- und Leitungsstrukturen unterhalten. Historisch tradierte Gebietsgrenzen der meisten Landeskirchen erfordern zudem einen hohen Koordinationsaufwand gegenüber den Organen der jeweiligen Länderregierungen. Die Kosten der vielfachen Redundanz von Leitungsstrukturen, Verwaltungen und Unterstützungssystemen werden zwar nicht genannt, dennoch schlägt das Papier eine grundlegende Reform der Selbstverwaltung vor, die auch die Zentralisierung der landeskirchlichen Organisation inkludiert. Für die Zielbildung von Leitungshandeln wird auch die Implementierung von Komponenten aus der Nonprofit-Governance wie das Benchmarking und Rechnungswesen vorgeschlagen.
8. Fehlendes Personalmanagement wird als weitere Schwachstelle im kirchlichen System identifiziert. Im Fokus steht hier die Qualität kirchlicher Arbeit, die als verbesserungswürdig bewertet wird. Als Abhilfemaßnahmen werden die Entwicklung von entsprechenden Standards, die Einführung eines Qualitätsmanagements sowie Kompetenzvermittlung im Bereich Leiten und Führen gefordert. Zudem wird eine Personalsteuerung vorgeschlagen, die einen effizienten Personalaustausch unter den Landeskirchen erlaubt. Im diesem Kontext werden auch Instrumente für

²⁴⁶ Ebd., S. 24.

²⁴⁷ EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 35.

eine vorausschauende Finanzpolitik gefordert. Zudem geht das Papier auf die strukturelle Nähe der Institution Kirche zum öffentlichen Dienst ein, die die Anwendung des Neuen Steuerungsmodells rechtfertigt. Nach Meinung der Autoren sind die Reformverfahren und -methoden aus dem öffentlichen Dienst durchaus auf die kirchliche Lebenswelt übertragbar.

Das Reformpapier strahlt trotz der streckenweise kritischen Selbsteinschätzung auch ein hohes Maß an Zuversicht und Selbstvertrauen aus. Die EKD signalisiert mit dem Impulspapier die folgende Botschaft: Wir haben den Ernst der Lage zwar erkannt, aber können unser eigenes Schicksal noch selbst steuern.

3.4 Hauptkapitel 2 – Ausgangspunkte nötiger Veränderungen

In Hauptkapitel 2 skizziert das Reformpapier das Selbstverständnis, die Legitimation und Selbstorganisation der Kirche.²⁴⁸ Hier geht es um das besondere Element der Unverfügbarkeit des Glaubens und um die Gemeinschaft, die Kirche ausmacht und die an die Institution gebunden ist.

Hier geht es im Wesentlichen um die sichtbare Kirche. Die EKD betont dabei selbst, dass es „keine mit Heiligkeit versehene äußere Ordnung der Kirchen, keine unveränderbare Hierarchie“²⁴⁹ gibt. Unter Bezugnahme auf die Barmer Theologische Erklärung heißt es zudem: „In der äußeren Gestalt der Kirche sollen sich ihr Geist und ihr Auftrag widerspiegeln.“ Diese Feststellungen werden als Ausgangspunkte nötiger Veränderungen und strategischer Überlegungen für einen Wandlungsprozess gesehen.²⁵⁰

Für die Parochialgemeinden werden ergänzende Gemeindeformen angestrebt, um der drohenden bzw. bereits eingetretenen Milieuerengung zu entkommen. Der festgestellten Kirchturmpolitik der Kirchenkreise soll durch Kooperationen und Fusionen von Gemeinden und Kirchenkreisen im Zuge einer Regionalisierung entgegen gewirkt werden. Die Kirchenkreise sollen so aus ihrer verwaltenden Funktion heraus in eine sichtbare Ebene der Gestaltung innerhalb einer Region eintreten.

Die Landeskirchen werden angehalten, sich ausgiebiger mit Profil- und Prioritätenentscheidungen zu befassen. Ziel ist hier die Konzentration der Kräfte im Zuge einer Zent-

²⁴⁸ Ebd., S. 32-42.

²⁴⁹ Ebd., S. 33.

²⁵⁰ Ebd., S. 32-42.

ralisierung von Funktionen sowie die stärkere Profilierung des Protestantismus in Deutschland.

Zudem wird erwähnt, dass einzelne Landeskirchen auf die genannten Herausforderungen mit der Entwicklung von Leitbild- und Leitsatzprozessen, einem neuen Corporate Design, mit Programmen über das Thema Leiten und Führen sowie dem Definieren von Kernkompetenzen bereits reagiert haben.

Den Landeskirchen wird eine Kernstrategie anhand der folgenden fünf Leitbegriffe vorgeschlagen:

1. Verbessern der Organisation, z.B. durch die Implementierung des Neuen Steuerungsmodells in die landeskirchlichen Strukturen
2. Definieren von Kernkompetenzen, z.B. mittels Leitbildprozess
3. Verstärken von Missionsanstrengungen, z.B. durch programmatische Ansätze
4. Entdecken und Aktivieren vorhandener Stärken, z.B. mittels Selbstanalyse
5. Lernen von wirtschaftlichem Denken, z.B. durch das Aufgreifen von unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und marketingorientierten Methoden und Einsichten

Das Papier weist dabei auch selbstkritisch auf folgende Schwachstellen im Binnenverhältnis hin:²⁵¹

- eine bereits weit fortgeschrittene Selbstsäkularisierung
- mangelnde Qualität in den zentralen Handlungsfeldern
- unzureichende Identifikation der Mitarbeiter, einschließlich des geistlichen Personals mit der Kirche
- verspätete Wahrnehmung des missionarischen Auftrags.

3.5 Hauptkapitel 3 – Perspektiven der evangelischen Kirche im Jahre 2030

Hauptkapitel 3 des Reformpapiers beschäftigt sich mit den Perspektiven und Visionen, die die evangelische Kirche bis zum Jahr 2030 verwirklicht haben will.²⁵² Hier werden vier Kernziele des intendierten Veränderungsprozesses genannt:

1. Geistliche Profilierung statt undeutlicher Aktivität, d.h. der Protestantismus muss als Marke erkennbar sein.

²⁵¹ Ebd., S. 42.

²⁵² Ebd., S. 44-103.

2. Schwerpunktsetzung statt Vollständigkeit, d.h. notwendige Prioritätensetzung kirchlichen Wirkens.
3. Beweglichkeit in den Formen statt Klammern an Strukturen, d.h. strukturelle Flexibilität muss möglich sein.
4. Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit, d.h. Fokussierung auf die Kommunikationsfunktion von Kirche.

Als übergeordnetes Ziel und kirchliches Leitmotiv wird die Parole *Wachsen gegen den Trend* ausgegeben.²⁵³

Die Frage danach, auf welche Weise und mit welchen Mitteln die evangelischen Landeskirchen diese vier Kernziele in den vergangenen zehn Jahren verfolgt hat, wird in Kapitel 3.8 anhand von aktuellen Beispielen untersucht. Systematische Strategien zur Zielerreichung werden in Kapitel 5.2 vorgeschlagen.

Anhand von zwölf²⁵⁴ Leuchtfuern werden die vorgegebenen Kernziele anschließend konkretisiert und auf die vier folgenden Handlungsfelder heruntergebrochen:

1. Aufbruch in den kirchlichen Kernangeboten
2. Aufbruch bei allen kirchlichen Mitarbeitenden
3. Aufbruch beim kirchlichen Handeln in der Welt und
4. Aufbruch bei der kirchlichen Selbstorganisation

Dabei skizziert das Papier folgende Herausforderungen, die die evangelische Kirche zum damaligen Zeitpunkt im Binnenverhältnis identifiziert.²⁵⁵

- eine den Separatismus begünstigende Pluralität der Landeskirchen
- eine problematische gesamtkirchliche Kommunikation
- fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem kirchlichen Arbeitgeber
- fehlende kirchliche Anbindung der Mitarbeiter, insbesondere im diakonischen Bereich
- fehlendes Qualitätsmanagement
- fehlende Servicekultur gegenüber den Kirchengliedern
- hoher Vertrauensverlust gegenüber dem Verkündigungspersonal
- fehlende Professionalität vor allem auf Gemeindeebene

²⁵³ Ebd., S. 46.

²⁵⁴ Die Zahl 12 spielt in vielen biblischen Geschichten eine bedeutende Rolle.

²⁵⁵ Ebd., S. 50 ff.

- fehlende Sensibilität und geistliche Zuwendung durch das geistliche Personal
- fehlendes Consulting für Pfarrer

Daraus werden folgende Abhilfemaßnahmen unter dem Stichwort *Perspektiven zur Mängelbehebung* empfohlen:

- Einführung eines Qualitätsmanagements
- Einrichten von Weiterbildungsmöglichkeiten
- Ausrichtung der kirchlichen Arbeit auf die drei Zielgruppen der kirchennahen, kirchendistanzierten Mitglieder und Menschen außerhalb der Kirche
- Fördern des ehrenamtlichen Engagements

Darauf aufbauend werden konkrete Unterziele genannt und quantifiziert, die bis zum Jahre 2030 erreicht sein sollen, wie beispielsweise:²⁵⁶

- Verdopplung der Nutzungshäufigkeit des kirchlichen Kernangebots um 50% durch die Mitglieder
- Steigerung der Gottesdienstbesucher auf 10% der Mitglieder
- Halten der Mitgliederzahl auf 31% der Gesamtbevölkerung trotz der absehbaren demografischen Entwicklung
- kirchliche Bestattung aller Mitglieder
- Taufen aller Kinder von evangelischen Müttern und Vätern
- Steigerung der Trauquote um 100%

3.5.1 Die 12 reformatorischen Leuchtfener

Die vorstehend beschriebene Situationsanalyse im Binnen- und Außenverhältnis sowie die daraus entwickelten Ziele und Strategien werden anhand von 12 sogenannten Leuchtfenern zusammengefasst bzw. konkretisiert.

Mit der symbolischen wie magisch bedeutsamen Zahl zwölf soll der Bezug zum biblischen Auftrag der Kirche hergestellt werden.²⁵⁷ Die Verwendung der Metapher des Leuchtfeners soll die Sichtbarkeit der Feststellungen und Aussagen erhöhen und ihre Bedeutung im Sinne einer Verheißung unterstreichen.

²⁵⁶ Ebd., S. 52 ff.

²⁵⁷ Beispielsweise die 12 Stämme Israels im AT und die 12 Apostel im NT.

3.5.1.1 Leuchtf Feuer 1 – 3²⁵⁸

Hierunter werden die aktuelle Situation der Kirche und das kirchliche Kerngeschäft zusammengefasst. Es werden aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen skizziert, mit denen sich die evangelische Kirche auseinandersetzen muss, wie steigende Mobilität, schwächere allgemeine Bindungskräfte und Eventorientierung der Gesellschaft. In Anbetracht der festgestellten gesellschaftlichen Neukonfiguration wird als möglicher Lösungsweg die Reform des Parochialsystems vorgeschlagen. Die Gemeinden werden zur Weiterentwicklung neuer Angebote aufgefordert. Im Zuge dieser Entwicklungsprozesse wird auch die zwangsläufige Zunahme von befristeten und projektorientierten Arbeitsverhältnissen gesehen.

Zudem werden folgende konkrete Maßnahmen genannt, um mit dem beschriebenen gesellschaftlichen Wandel Schritt zu halten:

- Fokussierung auf neue Zielgruppen
- Schaffung neuer Standorte christlichen Lebens mit Gottesdienstthemen
- Etablierung von Anstaltsgemeinden für Diakonie und Seelsorge
- Etablierung von Profildgemeinden mit unterschiedlichen Schwerpunkten
- Bildung von Regionalkirchen in Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte
- Passantengemeinden im Rahmen von City-Kirchen
- klosterähnliche Gemeinschaften
- Mediengemeinden mittels Radio, TV und Internet

Vorgeschlagen wird ein Konzept, das mit einem Anteil von 50% an Parochialgemeinden (vormals etwa 80%), 25% an Profildgemeinden (vormals 15%) und 25% an netzwerkorientierter Gemeinden (vormals 5%) ein völlig neues Kräfteverhältnis zwischen den unterschiedlichen Gemeindearten austariert. Auf diese Weise sollen die Ortsgemeinden zugunsten neuer Gemeindearten zurückgebaut werden.

Darüber hinaus soll die neuartige parochiale Versorgung mit ausstrahlungsstarken evangelischen Begegnungsorten neu konzipiert werden. Für den mittelfristigen Abbau der hohen Personalkosten, verursacht durch die Vielzahl an verbeamteten Pfarrern, wird eine Zentralisierung der kirchlichen Dienste und Amtshandlungen einschließlich Seelsorge, Bildungsarbeit und diakonische Arbeit vorgeschlagen. Ziel ist es, bis zum

²⁵⁸ Ebd., S. 49-61.

Jahre 2030 mindestens einen zentralen Begegnungsort in jedem kirchlichen Gestaltungsraum einzurichten.

Der Vorschlag zur Zentralisierung der kirchlichen Dienste wird als Grundlage für eine neue strukturelle Gesamtausrichtung gesehen.

3.5.1.2. Leuchtfener 4 – 6²⁵⁹

Diese beschäftigen sich mit der aktuellen Situation der kirchlichen Mitarbeiter. Genannt werden personelle Defizite wie mangelnde Identifikation mit der Kirche, mangelndes Qualitätsbewusstsein, Verkümmern sozialer Fähigkeiten sowie Selbstüberforderung. Das Reformpapier hält darauf folgende Abhilfemaßnahmen bereit:

- Förderung der Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Qualifizierung kirchlicher Mitarbeiter
- Weiterentwicklung der Kirche als lernende Organisation
- Bereitschaft zur Selbstkritik
- Bereitstellung von Leistungsanreizen zur Motivationssteigerung
- Einführung von Zielvereinbarungen
- Einführung von 360-Grad-Feedback-Instrumenten
- Für die Weiterbildung von Mitarbeitern und Honorierung von Leistungen sollen künftig 5% der Personalkosten verwendet werden

Mit der Dehnung des Parochialnetzes und dem geplanten Abbau der hauptamtlichen Pfarrstellen gewinnen die Ehrenamtlichen an Bedeutung. Prädikanten, Lektoren und engagierte Laien sollen auch für den Predigtendienst unterwiesen werden. Ziel ist es, in der Gemeindegemeinschaft ein Verhältnis von 1:1 zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen zu erreichen.

Trotz dieser Maßnahmen wird dem Pfarrerberuf weiterhin eine Schlüsselrolle innerhalb der Gemeinde zugewiesen. Dabei gelten die akademische Grundausbildung und eine angemessene Vergütung immer noch als Voraussetzungen zur Sicherung der theologischen Qualität. Andererseits wird zugegeben, dass die bisherige hohe Pfarrerichte nicht zu der erhofften Mitgliedergewinnung geführt hat.

²⁵⁹ Ebd., S. 63-75.

Das Schwinden der Amtsauctorität und des gesellschaftlichen Machteinflusses des Pfarrers führt laut Reformpapier bei dem theologischen Personal gelegentlich zu einer Sehnsucht nach dem Rückzug in kirchliche Nischen. Für die festgestellte geistliche und mentale Orientierungskrise wird das heutige unklare Berufsbild des Pfarrers verantwortlich gemacht. Dabei können geänderte Arbeitsanforderungen unter dem geistlichen Personal auch zu Burn-out-Erkrankungen führen. Als Abhilfemaßnahme schlägt das Papier eine nicht näher beschriebene Verkürzung der durchschnittlichen Ausbildungszeiten unter Beibehaltung der finanziellen Attraktivität des Pfarrberufes vor. Zugleich sollen die Entsendungs-, Versetzungs- und Neubeauftragungsmöglichkeiten bundesweit erweitert werden.²⁶⁰

In Anbetracht aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen sollen Pfarrer künftig folgende berufliche Fähigkeiten mitbringen: theologische und seelsorgerische Amtshandlungskompetenz, missionarische Innovationskompetenz, gabenorientierte Motivationskompetenz sowie Führungskompetenz.

Um den aktuell hohen Personalkosten für Pfarrer zu begegnen, wird eine Absenkung der Pfarrerrzahl von bundesweit 21.000 auf 13.000 anvisiert. Dies entspricht einer Zuweisung von 16.500 Mitgliedern auf eine Pfarrstelle bei einem evangelischen Mitgliederanteil von konstant 31% an der Bevölkerung. 5% der Personalkosten sollen dabei auf die sogenannte kollegiale Begleitung der Pfarrer im Sinne eines Qualitätsmanagements entfallen.

3.5.1.3. Leuchtfeuer 7 – 9²⁶¹

Diese fokussieren auf die Perspektiven kirchlichen Handelns. Hierunter wird in erster Linie die Vermittlung eines religiösen Bezugsrahmens i.S.v. Glaubens- und Orientierungswissen z.B. mit Hilfe von Bildungsmaßnahmen verstanden. In diesem Kontext will das Papier Wissensbestände christlicher Tradition wieder in das Zentrum evangelischer Bildungsarbeit rücken. Dies soll vor allem in Kindergärten, Schulen und im Konfirmandenunterricht geschehen. Auf diese Weise soll die Weitergabe des Evangeliums an die nächste Generation sichergestellt werden, da diese Aufgabe immer seltener von den Eltern übernommen wird.

²⁶⁰ Ebd., S. 72-73.

²⁶¹ Ebd., S. 77-87.

Die Vertrautheit mit der eigenen religiösen Tradition soll zudem die Fähigkeit zum Dialog mit anderen Religionen stärken. Um dem gesellschaftlichen Bedeutungsverlust entgegen zu wirken, wird ein umfassender Maßnahmenplan vorgeschlagen. So sollen beispielsweise die Bindungen protestantischer und gesellschaftlicher Eliten an die Kirche gestärkt und neue Gesprächsformen zwischen Kirche und Kultur gefunden werden. Zudem will die Kirche herausragende Nachwuchskräfte begleiten.

Als Ziel wird die Konzentration und Profilierung evangelischer Bildungsarbeit, z.B. durch Steigerung der Anzahl evangelischer Schulen genannt. Schließlich sollen 90% der Kindergartenkinder im Alter von bis 6 Jahre mit den biblischen Geschichten und Traditionen in Berührung kommen.

In Bezug auf die diakonischen Einrichtungen wird konstatiert, dass die Kirche auf diesem Sektor mit rund 400.000 Beschäftigten einen großen Einfluss als Arbeitgeber besitzt. Die Diakonie übernimmt soziale Aufgaben vornehmlich im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips. Trotz der Wahrnehmung der christlichen Anwaltschaft für bedürftige Menschen wird beklagt, dass die christlichen Wurzeln nicht mehr im Bewusstsein aller Mitarbeiter sind und dass mit dem Einzug betriebswirtschaftlicher Regeln die Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg zugenommen hat.

Als Abhilfemaßnahme schlägt das Papier eine Profilschärfung der Diakonie durch die Betonung der Christusorientierung vor, um als eindeutig kirchliches Werk erkennbar zu sein. Neben der strukturellen Reform der Diakonie soll auch die entsprechende Aus- und Fortbildung der Belegschaft vorangetrieben werden. Dabei ist auch die aktive Missionierung von nicht-christlichen Mitarbeitern in diakonischen Einrichtungen ausdrücklich erwünscht. Ziel ist es ferner, bis zum Jahr 2030 neue Kooperations- und Partnerschaftsbeziehungen zu den örtlichen Gemeinden aufzubauen und zu unterhalten. Außerdem soll die evangelische Kirche stärker als Anwalt für ein Zusammenleben in Frieden und Gerechtigkeit wahrgenommen werden.

Mit Blick auf das aktuelle Außenbild der Kirche konstatiert das Papier, dass die Kirche unter einem negativen Image leidet. Die Botschaft des Evangeliums wird teils diffus und uneinheitlich vermittelt und die innere Pluralität wird als Beliebigkeit und Unsicherheit wahrgenommen.²⁶² Gefordert wird deshalb eine professionell organisierte Themenagenda, um die Programmatik der evangelischen Kirche deutlich zu konturieren und das Image der Institution zu verbessern. Als Abhilfemaßnahme wird die Etablie-

²⁶² Ebd., S. 86.

rung einer inneren Profilschicht, z.B. durch die Betonung des Christlichen und einer äußeren Profilschicht in Form einer evangelischen Skyline vorgeschlagen.

Das öffentliche Kommunizieren einer Themenagenda über die kirchliche Presse- und Medienarbeit wird als dringende Notwendigkeit erkannt. Die Aufklärung über die Bedeutung der Reformation und ihrer geschichtlichen Folgen sowie die Profilschärfung des evangelischen Glaubens zur Schaffung einer sichtbaren Identität der evangelischen Kirche werden als Ziele einer bundesweiten Kommunikationsstrategie empfohlen.

3.5.1.4. Leuchttfeuer 10 – 12²⁶³

Diese thematisieren die kirchliche Selbstorganisation. Zunächst wird der kontinuierliche Mitgliederrückgang seit Mitte der 1990er Jahre konstatiert. Hinzu kommen wachsende finanzielle Herausforderungen durch zunehmende Baulasten sowie Lohn- und Pensionskosten. Angesichts des steigenden Finanzdrucks sollen neue Wege der Finanzierung gefunden werden, z.B. durch projektbezogene Förderung und zunehmende Finanzierung durch Gemeinden und Mäzene. Mit Blick auf den engen Spendenmarkt kommen die Autoren des Reformpapiers zu der Schlussfolgerung, dass ein effektives Fundraising nur durch qualitätsvolle²⁶⁴ Angebote und emotional berührende Projekte erreicht werden kann.

Als mögliches Instrument zur Finanzierung von Pfarrstellen wird die Einrichtung von Fördervereinen, Stiftungen und mäzenatischen Initiativen vorgeschlagen. Außerdem soll geprüft werden, ob eine freiwillige finanzielle Beteiligungsbereitschaft bei den zahlreichen Kirchenmitgliedern besteht, die keine Kirchensteuer zahlen. Darüber hinaus soll die Einrichtung einer Dachstiftung für bundesweite Kampagnen untersucht werden.

In diesem Kontext werden folgende konkrete Ziele genannt, die bis 2030 umzusetzen sind:

- 20% der Finanzmittel sollen wie oben beschrieben zusätzlich eingeworben werden,
- Verdopplung des Anteils zahlender Mitglieder von 30% auf 60% sowie
- Optimierung des kirchlichen Fundraising.

²⁶³ Ebd., S. 89-100.

²⁶⁴ Ebd., S. 52 (sic!).

Für die vereinfachte Wahrnehmung von Repräsentanz- und Koordinierungsaufgaben der Landeskirchen gegenüber staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen und für die bessere Steuerung und Koordinierung von Aufgaben im Ausbildungsbereich wird eine Verringerung der Anzahl der Landeskirchen vorgeschlagen, wobei die Größe einer Kirche allein nicht als ausschlaggebender Faktor für eine optimale Organisation gelten soll.

Dennoch wird projiziert, dass kleinere Landeskirchen ihre vielfältigen Aufgaben aufgrund abnehmender Finanzkraft künftig nicht mehr in vollem Umfang ausführen werden können. Es besteht die Gefahr, dass die dezentrale Partizipation dann zur Belastung wird und zur Ausdünnung der landeskirchlichen Kernkompetenzen mangels Kraft und Leistungsfähigkeit führt. Desgleichen wird der kleinteilige und abstimmungsintensive Einigungsprozess des gegenwärtigen föderalen Systems als Belastung wahrgenommen, wenn es darum geht, auf gesellschaftliche und politische Herausforderungen zu reagieren. Das Papier empfiehlt daher, sich mit Blick auf die Anzahl und den Zuschnitt der Landeskirchen an der politischen Gliederung der Bundesländer zu orientieren. Dadurch ergäben sich auch Vorteile für einzelne Landeskirchen, die z.B. in Bezug auf bildungspolitische Fragen dann nur einen Ansprechpartner auf Seiten einer Landesregierung hätten.

In Anbetracht des anhaltenden Fusionsprozesses auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene wird die parallele Konsolidierungsanstrengung auf der Ebene der Landeskirchen als Signal mit symbolischer und emotionaler Strahlkraft gegenüber der Basis verstanden. Als Ziel wird deshalb bis 2030 ein Fusionsprozess vorgeschlagen, an dessen Ende acht bis zwölf Landeskirchen mit mindestens 1 Mio. Mitgliedern in den Grenzen der großen Bundesländer stehen.

Schließlich stellt das Papier die Bedeutung des EKD-Dachverbands für die Gliedkirchen und Regionen, z.B. als Impulsgeber, Koordinator und Anbieter von Kompetenzangeboten in den Mittelpunkt. Die EKD sieht ihre Aufgabe darin, Kräfte zu konzentrieren und den Landeskirchen und Regionen, ihre Dienstleistungen und ihr verwaltungstechnisches Know-how zur Verfügung zu stellen. Dazu sollen Dienstleistungszentren z.B. für die Bereiche Organisation, Steuern, Fundraising und Statistik eingerichtet werden. In EKD-eigenen Kompetenzzentren sollen fortan Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Bereichen Gottesdienst und Kirchenmusik, Weltanschauung und missionarische Aktivitäten angeboten werden.

3.6 Stärken und Schwächen des EKD-Reformpapiers

3.6.1 Stärken

Das EKD-Reformpapier enthält ein umfassendes Konzept zur Reformierung der sichtbaren Kirche. Erstmals werden hierunter betriebswirtschaftliche Methoden in großem Stil auf die kirchliche Lebenswelt angewendet. Zielvereinbarungen mit messbaren Vorgaben, Qualitätsmanagement sowie die Anwendung des Effektivitäts-Effizienz-Prinzips gehörten bis dahin nicht zu den Methoden und Instrumenten kirchlicher Führungspraxis. Mit der erstmaligen Einführung von Management-Maßnahmen in den kirchlichen Arbeitsbereich stellt dieses Reformpapier zweifellos eine wichtige Weichenstellung für die weitere organisatorische Entwicklung der EKD-Gliedkirchen dar.

Das Reformpapier kann als umfassende und schonungslose Selbstanalyse der evangelischen Kirche bezogen auf den damaligen gesellschaftlichen Kontext und das Binnenverhältnis gewertet werden. Aktuelle gesellschaftliche Phänomene wie Individualisierung, Pluralisierung, Säkularisierung und ihre Folgen für die traditionelle evangelische Kirche werden identifiziert und selbstreferentiell analysiert.

Dabei wird auch eigenes Versagen im Zusammenhang mit der negativen Mitgliederentwicklung zugegeben. Außerdem schrecken die Autoren des Reformpapiers nicht vor potenziell konfliktträchtigen Vorschlägen wie der Fusion von Landeskirchen in den Grenzen der großen Bundesländer zurück, um strukturelle Redundanzen abzubauen.²⁶⁵

Grundsätzlich wird versucht, realitätsnahe Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen anzubieten, wenn als Antwort auf die steigende Mobilität und zunehmenden Bindungsverluste die Einrichtung neuartiger Funktionsgemeinden vorgeschlagen wird.

Als eine weitere Stärke des Selbsterkennungsprozesses kann die Involvierung von Wirtschaftsberatern gewertet werden. Die externen Berater zeigen neue Perspektiven für kirchliche Operationen, Strukturen und Ressourcen aus vornehmlich wirtschaftlichem Blickwinkel auf.²⁶⁶ Auch wenn der Einzug der Ökonomisierung in das kirchliche

²⁶⁵ Einige dieser Wege aus der Krise hat der damalige Ratsvorsitzende Bischof Huber bereits in seinem Werk „Kirche in der Zeitenwende“, S. 245 - 265 klar umrissen.

²⁶⁶ Definition von Wirtschaften: Wirtschaften folgt aus der Tatsache, dass die Menge der Güter, die zur vollständigen Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse (Sättigung) notwendig ist, deren Verfügbarkeit bzw. die Möglichkeiten der Produktion übersteigt. Knappheit bzw. knappe

Leben bei vielen Theologen zu heftiger Kritik und zu starken Abwehrreaktionen führte, ist der Wirtschaftlichkeitsgedanke als durchaus legitim anzuerkennen.²⁶⁷

Die Legitimität des Wirtschaftlichkeitsprinzips innerhalb der kirchlichen Lebens- und Arbeitswelt ergibt sich schon alleine aus dem Einsatz der drei wesentlichen betriebswirtschaftlichen Faktoren: Finanzmittel, Betriebsmittel und die Ressource Mensch. Zudem gilt für die Kirche das Prinzip, dass die Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit einer Organisation – unabhängig von ihrem Auftrag – umso dringlicher wird, je größer die finanzielle Abhängigkeit von ihren Mitgliedern ist.²⁶⁸ Im Falle der evangelischen Kirche besteht sowohl gegenüber dem zahlenden Kirchenmitglied eine Rechenschaftspflicht bezüglich der Redlichkeit der eingesetzten Mittel als auch gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit basierend auf dem postulierten kirchlichen Öffentlichkeitsanspruch.

Mit dem Einzug der ökonomischen Denkweise in kirchliche Zukunftsplanungen ändert sich notwendigerweise auch die Terminologie. Die Verwendung von wirtschaftlichen Fachtermini wie „Benchmarking“ und „Kerngeschäft“ im kirchlichen Kontext mag vor allem für Theologen gewöhnungsbedürftig gewesen sein, sie ist jedoch folgerichtig und angemessen. Da dem Reformvorhaben in erster Linie finanzielle Motive zu Grunde liegen, ist die Anwendung einer fachbezogenen Terminologie gerechtfertigt.

Die Empfehlung zur Entwicklung von Leitbildprozessen nach dem Vorbild einiger westlicher Landeskirchen²⁶⁹, die zum Zeitpunkt der Reformformulierung bereits ein Corporate Design vorweisen konnten²⁷⁰, zählt ebenfalls zu den Stärken des Papiers. Dabei werden fünf Leitsätze als Derivat der Aufgaben- und Zielbestimmungsprozesse der hier fortgeschrittenen Landeskirchen vorgegeben:²⁷¹

- Verbesserung der Organisation

Güter sind der Grund des wirtschaftenden Handelns von Menschen. Die auf Märkten jeweils auftretenden Preise sind Ausdruck dieser Knappheitsrelation (Knappheitspreise). <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57185/knappheit-v4.html>, (zugegriffen am 03. Juli 2013).

²⁶⁷ Ähnliche Abwehrreaktionen sind auch im Kulturbetrieb zu beobachten, wenn es um die Förderung „höherer Ziele“ wie Kunst und Kultur geht. Die Orientierung an messbaren Kennzahlen wird dabei oftmals als profan oder beschränkend empfunden und daher abgelehnt.

²⁶⁸ Der kirchliche Betrieb wird zu ca. 80% aus den Einnahmen der Kirchensteuer und Staatsleistungen finanziert.

²⁶⁹ Beispielsweise die Evangelische Kirche im Rheinland und von Westfalen.

²⁷⁰ EKD „Kirche der Freiheit“ (2006), S. 26.

²⁷¹ Aufgrund des Handlungsdrucks infolge der demografischen Entwicklung und der damaligen finanziellen Rückgängen reagierten viele Landeskirchen mit einem auf fünf bis sieben Jahre angelegten Zeithorizont und einer entsprechenden mittelfristigen Finanzplanung.

- Definition der Kernkompetenzen
- Intensivierung von Mission
- Entdeckung und Aktivierung vorhandener Stärken
- Lernen von wirtschaftlichem Denken²⁷²

Einschränkend ist jedoch festzustellen, dass strukturelle Aufgaben wie „Verbesserung der Organisation“ und inhaltliche Aufgaben wie „Intensivierung von Mission“ miteinander vermischt werden. Darüber hinaus wird nicht deutlich, welchem übergeordneten Organisationsziel die vorgeschlagenen Strategien wie „Entdeckung und Aktivierung vorhandener Stärken“ und „Lernen von wirtschaftlichem Denken“ letztlich dienen.

Das Papier verweist auch auf das Neue Steuerungsmodell (NSM), das als Vorbild für die Reform landeskirchlicher Verwaltungen dienen soll. Als zentrale Begriffe des Steuerungsmodells werden genannt:²⁷³

- Zielvereinbarungen
- Dienstleistungsdefinitionen
- Kosten- und Leistungsrechnungen
- Controlling

Auf welche Weise das NSM für die kirchliche Verwaltung konkret nutzbar gemacht werden kann, wird in dem Reformdokument nicht weiter konkretisiert. Das obige Zitat bleibt der einzige Verweis auf das Reformmodell der Kommunalverwaltungen.

Kapitel 5.1 der vorliegenden Untersuchung enthält Vorschläge wie die Instrumente des NSM innerhalb der kirchlichen Führungsstruktur nutzbringend und umfassend zum Einsatz kommen könnten. Dabei beschränken sich die Vorschläge nicht nur auf die obigen vier Begriffe.

Als Hauptursache für die anhaltende Mitgliederkrise identifiziert das Reformpapier die demografische Entwicklung in Deutschland, die angesichts des zu erwartenden Bevölkerungsrückgangs den absehbar größten Einfluss auf das finanzielle Überleben der Institution Kirche haben wird. Konkret geht es hier um den riesigen Finanzierungsbedarf einer historisch gewachsenen komplexen Religionsgemeinschaft, der angesichts der zu erwartenden Einnahmerückgänge mittelfristig nicht mehr gedeckt werden kann. Deshalb kommt das Reformpapier zu der Schlussfolgerung, dass für das Über-

²⁷² Ebd., S. 40.

²⁷³ Ebd.

leben der Kirche ein Wandel auf organisatorischer, finanzieller, personeller und inhaltlicher Ebene notwendig ist. Diese Erkenntnis kann als erster Schritt für die Weiterentwicklung des institutionellen Protestantismus in Deutschland gewertet werden.

3.6.2 Schwächen

Obwohl das Reformpapier sich selbst lediglich als Impuls versteht, mit dem die in den Gliedkirchen zum Teil bereits vorhandenen Überlegungen zur Reform der evangelischen Kirche aufgenommen, gesichtet, gebündelt und weitergeführt werden sollten,²⁷⁴ richtet sich die Hauptkritik aus dem kirchlichen Raum auf die Top-down-Manier, mit der die Reform den Kirchenkreisen und Gemeinden quasi vorgesetzt wurde.

Kritisiert wird in diesem Zusammenhang die Zusammensetzung der Perspektivkommission, die aus einer kleinen Gruppe von EKD-Cheftheologen und Unternehmensberatern bestand und die ein Reformkonzept ohne Beteiligung der Basis entwickelte. Wegen dieser Vorgehensweise fühlten sich zahlreiche Gemeinden, Pfarrer und evangelische Institutionen von einer Reform überrumpelt, die an keiner Stelle eine partizipatorische Gestaltungsmöglichkeit vorsah.

Es ist evident, dass die genannten Unterziele bereits zum Zeitpunkt der Formulierung unrealistisch und von vornherein unerreichbar gewesen sind. Zudem nennt das Reformpapier keine Strategien, Methoden oder Verfahren, mit denen sich die teils hochgesteckten Ziele zumindest theoretisch erreichen ließen. War den Reformautoren tatsächlich bewusst, welche binnenkirchliche Anstrengungen vonnöten sind, um eine Taufquote von 100% zu erreichen? Hier scheint sich die fehlende Einbindung von Gemeindepfarrern in den Planungsprozess zu rächen.

Inhaltlich gesehen reflektiert das Papier vor allem über die strukturelle und personelle Situation der Kirche. Ihr inhaltliches Hauptanliegen, d.h. die christliche Theologie wird von den Reformbestrebungen weitgehend ausgeklammert. Es sollte damit ausschließlich der sichtbare Teil der Kirche reformiert werden, der unsichtbare Teil der Kirche bleibt unangetastet. Auf diese Weise ist die EKD einer theologischen Grundsatzdebatte aus dem Weg gegangen.

²⁷⁴ Thomas Begrich / Thies Gundlach: „Reaktionen und Stellungnahmen zum Reformpapier des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland“ (2006), S. 1.

Ferner ist das Auslassen eines missionarischen Ansatzes, der als theologische Antwort auf die beschriebene gesellschaftliche Orientierungslosigkeit fungieren könnte, auffallend. Obgleich Mission als eine wesentliche Hauptaufgabe zur Zukunftssicherung der Kirche erkannt wird, bleibt das Papier an dieser Stelle nebulös und ungenau.

Hinzu kommt das Fehlen der internationalen Ökumene als weitere wesentliche kirchliche Aufgabenstellung. Pluralistische gesellschaftliche Entwicklungen, die mit der Zunahme an Gemeinden fremder Sprache und Herkunft auch innerhalb der evangelischen Kirche stattfinden, werden von dem Papier mit keinem Wort erwähnt.

Ausgeklammert wird zudem eine Reform der theologischen Ausbildung. Insbesondere der vom Papier angestrebte Mentalitätswechsel unter den Pfarrern ließe sich am ehesten bei dem theologischen Nachwuchs erzielen. Die Rahmenordnung des 12 Semester umfassenden Theologiestudiums sieht bislang aber keine Vermittlung von Management-Methoden vor. Die evangelische Kirche lehnt zudem die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse an ihren theologischen Hochschulen ab.²⁷⁵

Somit erhält die Forderung nach einem Mentalitäts- und Paradigmenwechsel einen Schlagwortcharakter, da sie in dem Papier weder methodologisch noch inhaltlich untermauert wird.

Benötigt wird theologisches Personal, das die Fähigkeit, den Willen und das Charisma besitzt, um die Kirche wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Die *Church of England* beispielsweise hat hier ein strenges Auswahlverfahren für Ordinationskandidaten entwickelt, um für ihre Zwecke geeignetes Personal zu rekrutieren (siehe Kapitel 4.3.2).

Eine grundsätzliche Schwäche des Reformkonzepts ist das Fehlen eines strukturierten und systematischen Ansatzes, der einen mehrphasigen Prozess in Gang setzt. Zwar kommen mit den vorgeschlagenen Zielvereinbarungen einzelne Elemente des Governance-Ansatzes und des Nonprofit-Marketings in Form der Schwächen-Stärken-Matrix zur Anwendung, es fehlt jedoch eine durchgängige kausale Beziehungskette zwischen den Ergebnissen der kirchlichen Umfeldanalyse und einem daraus abgeleiteten übergeordneten realistischen Organisationsziel, das mit einer für alle kirchlichen Arbeitsbereiche geltenden Zielerreichungsstrategie einschließlich kontinuierlicher Kursüberprüfung implementiert wird.

²⁷⁵ Vgl. www.ekd.de/theologiestdium/studium/studienverlauf.html (zugegriffen am 02.04.2014).

Diese Schwäche manifestiert sich beispielsweise mit der Forderung nach einem Qualitätsmanagement für geistliche Leistungen. Aufgrund der fehlenden Einbindung in ein Gesamtkonzept und der mangelnden inhaltlichen Erläuterung über die Notwendigkeit eines neuartigen kirchlichen Qualitätsmanagements, löste der Begriff des Qualitätsmanagements unter der Pfarrerschaft zunächst große Kritik und Unsicherheit aus.

Diese Reaktionen weisen auf ein weiteres Defizit hin: Eine Reform sollte nicht nur Strukturen und Prozesse berücksichtigen, sondern auch die Mitarbeiter, die von dem Wandel betroffen sind. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5.3 über die menschliche Seite des Change Managements hierunter berücksichtigt.

Angesichts der Schnelllebigkeit der heutigen Gesellschaft und der sich kontinuierlich ändernden Herausforderungen an Institutionen und Individuen ist es fraglich, ob sich die strukturelle Entwicklung einer institutionellen Religionsgemeinschaft über einen Zeitraum von 24 Jahren sinnvoll planen und steuern lässt.

Im Laufe von mehr als zwei Dekaden muss stets mit der Emergenz neuer gesellschaftlicher Einflussfaktoren gerechnet werden, die zum Zeitpunkt der Impulsplanung nicht absehbar waren. Sinnvoller wäre es gewesen, Strukturen innerhalb einer Institution zu schaffen, die ein schnelleres Reagieren auf neue gesellschaftliche Entwicklungen erlauben als dies in der evangelischen Kirche gegenwärtig der Fall ist.

3.7 Implementierungsprozess bis heute

Die bisherigen Etappen nach dem EKD-Reformimpuls gestalteten sich bislang wie folgt:²⁷⁶

Im Anschluss an die Veröffentlichung des Reformpapiers 2006 beschäftigten sich die EKD-Synode im November 2006 in Würzburg und der nachfolgende sog. Zukunftskongress in Wittenberg im Januar 2007 ausführlich mit den vorgeschlagenen Reformmaßnahmen und deren Implementierung.

Die EKD-Synode von Dresden im November 2007 hatte die Aufgabe, die Anregungen zur Konkretisierung aus den Diskussionen zu dokumentieren und zu bündeln.²⁷⁷ Im Jahre 2007 setzte die EKD eine Steuerungsgruppe ein, die die zentralen Themen und Projekte des Reformprozesses bis zum Abschluss der damaligen Ratsperiode koordinierte. Mitglieder der damaligen und aktuellen Steuerungsgruppe sind jeweils Vertreter aus Rat, Kirchenkonferenz und EKD-Synode.

²⁷⁶ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de, (zugegriffen am 26.06.2013).

²⁷⁷ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/etappen.html, (zugegriffen am 10.08.2012).

Im September 2009 wurde die nächste Zukunftswerkstatt in Kassel einberufen, auf der 1.2000 Vertreter aus den EKD-Kirchen und kirchlichen Werken darüber diskutierten wie die vorgeschlagenen Ideen der vergangenen Jahre praktisch umgesetzt werden können. Dazu wurden umfangreiche Dokumentationen über mögliche Methoden im Rahmen einer *Galerie guter Praxis* veröffentlicht.

Darüber hinaus beschäftigten sich Veranstaltungen wie Werkstätten, Foren, der *Abend ausgezeichneter Ideen* und ein *Stationenweg* mit der Implementierung von Reformmaßnahmen.

Die erste Steuerungsgruppe beendete ihre Arbeit im Oktober 2009. Im Dezember 2009 wurde von dem anschließend gewählten EKD-Rat eine zweite Steuerungsgruppe eingesetzt, die die Koordinierung des Reformprozesses fortsetzte. Darüber hinaus wurde das sog. Zukunftsforum mittlere Ebene mit dem Ziel eingerichtet, die Kirchenkreise, Dekanate und Superintendenturen in den Reformprozess stärker einzubinden.²⁷⁸

Im Juli 2011 fand die Auftaktveranstaltung „Was braucht die mittlere Ebene?“ statt, um weitere Reformprojekte und -prozesse in Gang zu setzen. Ein weiteres Zukunftsforum für das mittlere Management wurde im Mai 2014 in Wuppertal und der Ruhrregion veranstaltet.²⁷⁹

Parallel dazu wurden unter dem Motto „Kirche in der Fläche“ mehrere Land-Kirchen-Konferenzen abgehalten²⁸⁰, die sich in erster Linie mit den Folgen der Ausdünnung und Überalterung der Ortsgemeinden mit Blick auf neue Aufgabenstellungen der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter befassten. Diskutiert wurde die Frage nach der Perspektive für die Kirche in den Regionen. Als Zwischenergebnis dieses Diskussionsprozesses wurden folgende Aufgaben als Notwendigkeit identifiziert:

- Umgestaltung der Strukturen zur Entlastung und Freisetzung von Potenzialen
- Entwicklung von nichtparochialen Alternativen

²⁷⁸ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformprozess, (zugegriffen am 20.09.2012).

²⁷⁹ „Informieren – transformieren – reformieren“, unter diesem Motto veranstaltete die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) vom 15. bis 17. Mai 2014 das „Zukunftsforum 2014“ in Wuppertal und im Ruhrgebiet. Dieses Treffen richtet sich an die mittlere Ebene, d.h. für die Verantwortlichen der Kirchenkreise, Kirchenbezirke, Dekanate, Synodalverbände in den Landeskirchen der EKD. Nach den großen Zukunftskongressen 2007 in der Lutherstadt Wittenberg und 2009 in Kassel wird dieser Kongress als ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zum Reformationsjubiläum 2017 gesehen.

²⁸⁰ 1. Land-Kirchen-Konferenz im Juni 2011 in Gotha, 1. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz im Juni 2012 und 2. Land-Kirchen-Konferenz im Mai 2013. Vgl. www.kirche-im-aufbruch-ekd.de (zugegriffen am 26.12.2015).

- Schwerpunktsetzung der pastoralen Tätigkeiten unter Aufgabe von verzichtbaren Funktionen
- theologische Fundierung der Umgestaltungsprozesse im Sinne eines theologischen Leitbildes

Auf institutioneller Ebene richtete die EKD das Projektbüro *Reformprozess* für die konzeptionelle Planung, Vorbereitung und Umsetzung der Reformpläne ein, das an den zentralen Themen und Projekten des Reformprozesses arbeitet.²⁸¹ Das Büro wird darüber hinaus von der Steuerungsgruppe mit dem Ziel begleitet, den weiteren Reformprozess zu fördern und zu koordinieren

Unter Bezugnahme auf Leuchttfeuer Nr. 12 richtete die EKD 2009 zunächst drei Kompetenzzentren als Reformzentren ein, die später um ein viertes Zentrum ergänzt wurden. Es handelt sich dabei um:

- die Zentren für Mission in der Region mit Sitz in Dortmund, Stuttgart und Greifswald
- das Zentrum für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst mit Sitz in Hildesheim
- das Zentrum für evangelische Predigtkultur mit Sitz in Wittenberg
- das Zentrum für Führen und Leiten als Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin

Alle EKD-Zentren werden von Theologen geleitet und dienen nach Angabe der EKD der Förderung von Perspektiven, Kompetenzen und Handlungsräumen für die zukünftige Entwicklung der evangelischen Kirche und des deutschen Protestantismus. Sie sollen zentrale Reformanliegen in gemeinschaftlicher Verantwortung der Gliedkirchen der EKD umsetzen.²⁸² Damit verbunden ist der Anspruch auf:

- Kompetenzsteigerung
- Qualitätssicherung
- Profilierung kirchlicher Arbeit
- den effektiven Ressourceneinsatz durch verstärkte Kooperation
- die missionarische Neuausrichtung kirchlicher Strukturen in den verschiedenen Lebenswelten von Menschen, und zwar sowohl gegenüber den Mitgliedern als auch gegenüber Konfessionsfreien

²⁸¹ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/projektbuero.html, (zugegriffen am 10.08.2012).

²⁸² Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/zentren.html (zugegriffen am 10.08.2012).

Das Motto des Reformprozesses wandelte sich von *Kirche der Freiheit* zu *Kirche im Aufbruch*. Allerdings wurden beide Titel von den Gliedkirchen mehrheitlich nicht übernommen, sondern durch eigene Programme und Überschriften ersetzt.²⁸³ Neben den genannten EKD-Veranstaltungen und der Einrichtung der beschriebenen Fortbildungsinstitute fanden weitere Fachtagungen statt, die sich z.B. mit bestimmten Teilaspekten wie der Personalführung in der kirchlichen Arbeitswelt beschäftigten.

Im Rahmen des Reformprozesses wurde eine Vielzahl von Dokumentationen publiziert, in denen die Beiträge und Ergebnisse der jeweiligen Konferenzen und Workshops zusammengefasst sind.²⁸⁴

Darüber hinaus hat die EKD mit „geistreich“ ein sog. „Wikipedia für Pfarrer und Ehrenamtliche“²⁸⁵ als Internetplattform zum Austausch von Erfahrungswissen eingerichtet.

²⁸³ Beispiele: Die Evangelische Landeskirche in Baden fasst ihre Reformaktivitäten unter dem Begriff „Kirchenkompass“ zusammen. Die Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Braunschweig stellt ihre Reform unter die Überschrift „Aufbruch-Evangelisch“. Die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO) implementierte einen strukturierten Veränderungsprozess unter dem Titel „Salz der Erde“. Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau leitete das Reformprogramm „perspektive-2025“ ein. Die Evangelische Kirche der Pfalz veranstaltete im September 2011 einen Zukunftskongress in Kaiserslautern mit dem Motto „Einen guten Grund für die Zukunft“. Die Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens entwickelte einen fiktiven Lagebericht zum Stand der sächsischen Landeskirche am Tage des Reformationsjubiläums im Jahr 2017 unter Bezugnahme auf die 12 Leuchtfelder des Reformpapiers. Die Evangelische Kirche von Westfalen implementierte ihre Reformen unter der Überschrift „Kirche mit Zukunft“. Die Evangelische Landeskirche in Württemberg will mit dem Projekt „Wachsende Kirche“ Vertrauen stärken. (Stand 2014)

²⁸⁴ Diese Dokumentationen werden größtenteils auf der EKD-Internet-Plattform *Kirche im Aufbruch* bereitgestellt. Dabei handelt es sich u.a. um: *Freiraum - Theologische, juristische und praktische Ermöglichkeiten für Kirche in der Region* - Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region im November 2012. *Du stellst meine Füße auf weiten Raum - Perspektiven für Kirche in der Fläche* - Dokumentation der 1. Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD im Juni 2012 in Hannover. *Regional ist 1. Wahl. Region als Gestaltungsraum für Kirche* - Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region im Oktober 2011 in Hofgeismar. *Geistlich leiten* - Dokumentation einer Diskussion - initiiert und begleitet durch den Beirat der EKD für Leitungsfragen. *Auf dem Land daheim* - Dokumentation der 1. Land-Kirchen-Konferenz der EKD im Juni 2011 in Gotha. *Kirche in der Fläche* - Dokumentation einer Konsultation von Landpfarrerinnen und Landpfarrern im Juni 2010 in Hannover. *mehrwert: Mission in der Region* - Dokumentation der Tagung zum Start des EKD-Zentrums *Mission in der Region* im Juni 2010 in Kloster Volkenroda. *Seelsorge - Muttersprache der Kirche* - Dokumentation eines Workshops der Evangelischen Kirche in Deutschland im November 2009 in Hannover. *Zukunftswerkstatt Kassel 2009* - Eine erste Dokumentation der Veranstaltung im September 2009. *Der Beitrag der Theologie in den gegenwärtigen kirchlichen Herausforderungen* Dokumentation eines Symposiums der Evangelischen Kirche in Deutschland im Januar 2009 in Wuppertal. *Kirche im Aufbruch - auch weltweit!* - Die Dokumentation der EKD-Partnerkonferenz im November 2008 im Kloster Wennigsen. *Leitung und Führung* - Die Dokumentation des Workshops im Oktober 2008 in Berlin. *Erwachsen glauben. Missionarische Bildungsangebote als Kernaufgabe der Gemeinde* - Die Dokumentation des Hearings zur Missionarischen Bildungsinitiative im Juni 2008 in Hannover. *Von anderen lernen* - Die Dokumentation des Workshops *Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten* im Februar 2008 in Hannover. *Zukunftskongress der Evangelischen Kirche in Deutschland* im Januar 2007 in Wittenberg.

Flankiert wird diese Maßnahme mit dem Forschungsprojekt PATONGO zum Aufbau einer Internetplattform, „die leitenden Aktiven, Ehren- und Hauptamtlichen dazu dienen soll, Erfahrungswissen auszutauschen.“²⁸⁶ Die Bezeichnung ist ein Akronym von *Patterns and Tools for NGOs*, d.h. Handlungsmuster und Werkzeuge für Nichtregierungsorganisationen, hier am Beispiel der Kirche.

Die Internetplattform „Kirche im Aufbruch“ enthält auch die Kategorie „Reformation 2017“, die Auskunft über die Kampagnen, Personen und Veranstaltungen rund um das Reformationsthema und das bevorstehenden 500jährige Reformationsjubiläum gibt.²⁸⁷

Die Internetplattform gibt insgesamt einen geordneten Überblick über die Reformanstrengungen der EKD. Die Verlinkungen zu den Reform-Websites einzelner, wenn auch nicht aller EKD-Gliedkirchen, die im Dezember 2012 über die EKD-Plattform noch geschaltet war, finden sich im Dezember 2015 nicht mehr wieder. Die Verlinkungen zu den Reformanstrengungen innerhalb der Landeskirchen wurden in der Zwischenzeit gelöscht.²⁸⁸ In der Kommunikationspolitik der Landeskirchen spielt die Reform im Folgejahr so gut wie keine Rolle mehr, da die kirchlichen Webauftritte kaum noch aktuelle Informationen rund um Reformmaßnahmen enthalten. Dies kann als Indiz dafür gedeutet werden, dass sich der EKD-Reformimpuls innerhalb der EKD-Landeskirchen bereits nach zehn Jahren erheblich abgeschwächt hat.

3.8 Wurden die Ziele des EKD-Reformpapiers bislang erreicht?

Knapp zehn Jahre nach dem Erscheinen des Reformpapiers wird nachstehend eine Momentaufnahme auf dem Weg zur Zielerreichung skizziert. Eine umfassende Zwischenbilanz der EKD darüber, auf welche Weise der von ihr ausgegebene Reformimpuls von den Gliedkirchen bislang tatsächlich rezipiert und implementiert wurde, ist bis heute nicht veröffentlicht worden.

²⁸⁵ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformprozess/geistreich.html (zugegriffen am 22.12.2015).

²⁸⁶ Ebd.

²⁸⁷ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformation2017.html mit den Kategorien: Einführung, Botschafterin, Reformationsjubiläum 2017 e.V., Zürcher Kongress, Wittenbergstiftung, Reformationsdekade, Martin-Luther-Medaille, Publikationen (zugegriffen am 22.12.2015).

²⁸⁸ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformprozess/geistreich.html (zugegriffen am 22.12.2015).

Mit dem fehlenden Projektmanagement offenbart sich eine große Schwäche des Impulses. Eine objektive Zielerreichungsüberprüfung setzt u.a. folgende Vorüberlegungen voraus:

- Formulierung von konkreten und spezifischen Zielen anhand des SMART-Prinzips (siehe hierzu Kapitel 5.2.8)
- Spezifizierung der Kriterien, wann diese Ziele als erreicht gelten
- Meilensteinplanung mit konkreten und verbindlichen Zusagen über:
 - welche Teilziele bis zu welchem Zeitpunkt erreicht sein müssen
 - verbindliche Zuweisung von Zuständigkeiten
 - Budgetaufteilung
- Regelmäßiges Controlling z.B. mit Hilfe von Interimsberichten

Und eine verbindliche Strategie dazu, wie sich die vorgegebenen Ziele kirchenübergreifend erreichen lassen.

In Ermangelung des o.g. konkreten Prüfmusters ist es kaum möglich, die vom Reformpapier genannten vier nicht-quantitativen Hauptziele vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen beispielhaft zu verifizieren.

1. Das Ziel *Schwerpunktsetzung statt Vollständigkeit* bezieht sich auf das inhaltliche Programm der Landeskirchen, die sich in ihren Handlungsfeldern auf unterschiedlicher Schwerpunkte konzentriert haben (siehe hierzu Kapitel 5.1.3).
2. Das Ziel *Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit* intendiert die Anschlussfindung zur säkularen Welt und wird nachstehend am Beispiel des für diese Untersuchung relevanten Verhältnisses von Theologie und Ökonomie verifiziert.
3. Das Ziel *Geistliche Profilierung statt undeutlicher Aktivität* beschäftigt sich mit der Abgrenzung des religiösen Programms des institutionellen Protestantismus gegenüber anderen Marktteilnehmern. Hierbei handelt es sich um eine theologische Aufgabenstellung, die hierunter nicht weiter verfolgt wird.
4. Das Ziel *Beweglichkeit in den Formen statt Klammern* ist eine strukturelle Aufgabenstellung, die nachstehend am Beispiel der Inhomogenität und Homogenität landeskirchlicher Leitungs- und Verwaltungsstrukturen untersucht wird.

Das fünfte quantitative Ziel *Wachsen gegen den Trend* ist ebenso Gegenstand einer kurzen Reflexion.

3.8.1 Zielvorgabe *Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit* am Beispiel des Verhältnisses von Theologie und Ökonomie

Der evangelisch-reformierten und römisch-katholischen Kirche in der Schweiz ist mit ihrer ökumenischen Basler Kirchenstudie im Jahr 1999 eine Annäherung zwischen Theologie und Ökonomie gelungen. Das Grundmotiv für diesen Zugang war die Erkenntnis beider Schweizer Kirchen, dass die Kirche zwar noch immer eine Institution mit beträchtlichen ökonomischen und geistigen Ressourcen ist, dass beide Religionsgemeinschaften aber auch Marktmechanismen ausgesetzt sind, die sie durch hohe Austrittszahlen schmerzhaft zu Kenntnis nehmen mussten.²⁸⁹ Für beide Kirchen war diese Erfahrung Grund genug, sich mit den Mechanismen des Marktes zu beschäftigen und einen Schritt auf die Ökonomie zuzugehen. Katholische wie protestantische Theologen ließen sich davon überzeugen, dass die theologische Perspektive und die Marketing-Perspektive keinen Gegensatz darstellen müssen, sondern aus zwei Richtungen auf dieselbe Problematik blicken.²⁹⁰

Für die Kirchen in Deutschland wird ein Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität festgestellt, das von starker Ambivalenz geprägt ist.²⁹¹

Konstatiert wird eine grundsätzliche Voreingenommenheit seitens der Theologen gegenüber der ökonomischen Sichtweise. Die Reduzierung und Verzerrung ökonomischer Leitideen aufgrund einer „unterkomplexen Sicht der wirtschaftlichen Zusammenhänge“²⁹² und eine „nur sporadische Kenntnis der ökonomischen Theoriebildung“²⁹³ werden als Hindernisse identifiziert, die einen fruchtbaren Diskurs mit der Betriebswirtschaft auf theologischer Seite blockieren.

Trotz oftmals eklatanter ökonomischer Wissensdefizite versteht sich die Theologie selbst gerne als kritisches Korrektiv gegenüber jeglicher ökonomischer Dominanz.

²⁸⁹ Grözinger, Plüss, Portmann, Schenker: „Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche in Kirche und Marktorientierung“ (1999), S. 27.

²⁹⁰ Ebd., S. 28.

²⁹¹ Rut von Giesen: „Ökonomie der Kirchen? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive“ in *Praktische Theologie heute*, Kohlhammer Verlag, (2009). Die praktische Theologie hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine theologische Theorie für die christlich-kirchliche Praxis zu entwickeln, zu der auch die Strukturen und Organisationen, in denen sich diese Praxis abspielt, gehören. Dabei wird auf die Erkenntnisse anderer Wissenschaften, die sich ebenfalls mit Strukturen und Organisationen beschäftigen, zurückgegriffen. Die Beobachtungen der Autorin fokussieren sich zwar auf die katholische Kirche, dennoch sind einige ihrer Feststellungen, aufgrund der teilweisen strukturellen Isomorphie zwischen katholischer und evangelischer Kirche, von allgemeiner Gültigkeit. Als ein Begründer der praktischen Theologie gilt allgemeinhin Friedrich Schleiermacher (1768-1834). S. 197.

²⁹² Hanns-Stephan Haas: „Theologie und Ökonomie, Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs (LGG 19)“ (2006), S. 21.

²⁹³ Ebd.

Dabei wird die auf stetige Gewinnmaximierung ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre von kirchlichen Vertretern vielfach als mit der Botschaft des Evangeliums für so unvereinbar angesehen, dass darunter die fachwissenschaftliche Auseinandersetzung leidet und grundlegende ökonomische Gesetze und Ansichten nicht mehr gesehen werden.²⁹⁴

Die Tatsache, dass die Kirche in ihrer Eigenschaft als großer Arbeitgeber und Vermögensverwalter selbst in einem ökonomischen Umfeld nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten agiert, wird von ökonomiekritischen Theologen oftmals nicht gesehen.

Die Ursachen für den problematischen Diskurs zwischen Theologie und Ökonomie sind vielfältig. Die nachstehende Aufzählung beobachteter Differenzen ist lediglich exemplarisch und nicht als vollständig zu verstehen:²⁹⁵

- Hinter dem vordergründigen Konflikt steht eine unterschiedliche Wahrnehmung der Welt, die zu einem jeweils unterschiedlichen Umgang mit ökonomischen Sachverhalten führt. Dies birgt die Gefahr, dass betriebswirtschaftliche Methoden unreflektiert übernommen werden oder sich auf spezielle Aufgabenfelder fokussieren, ohne dass ein vorheriger interdisziplinärer tiefgreifender Dialog zwischen Theologie und Ökonomie stattgefunden hat.²⁹⁶
- Theologische Ansätze neigen oftmals dazu, zwar den ekklesiologischen Kontext und das theologische Problemfeld detailliert zu schildern, jedoch im Bereich der Betriebswirtschaftslehre zu kurz zu greifen. Als Grund für die Schwierigkeit der Kirche, sich auf andere Fachdisziplinen einzulassen wird der Umstand gesehen, dass die Betriebswirtschaftslehre als Erkenntnistheorie mit Merkmalen ausgestattet ist, die mit der Theologie zunächst unvereinbar zu sein scheinen. Hierzu zählt beispielsweise die monetäre Maßeinheit, auf die sich alle Ziele der Unternehmung und damit alle wesentlichen Begriffe der Betriebswirtschaftslehre wie Produktivität und Effizienz beziehen. Die Theologie tut sich hingegen schwer damit, ihre nicht-materiellen Werte in ähnlicher Prägnanz zu formulieren und ihre Aussagen einer Überprüfbarkeit zu unterziehen.²⁹⁷

²⁹⁴ Rut von Giesen (2009), S. 206.

²⁹⁵ Rut von Giesen (2009) spricht von einem Dualismus zwischen der Welt außerhalb der Kirche und der kirchlichen Welt der Güte und Gnade im Binnenverhältnis, der die Kirche in letzter Konsequenz von der säkularen Welt entfremdet und enthebt, S.15.

²⁹⁶ Ebd., S. 25.

²⁹⁷ Ebd., S.121-143.

- Als weiteres Unterscheidungsmerkmal gelten die Grundausrichtung der Wirtschaftswissenschaften an der Bedürfnisbefriedigung und dem Rationalprinzip sowie die Prämisse, dass das Individuum grundsätzlich ein vernunftgesteuertes Wesen ist.²⁹⁸

Ein von theologischer Seite vorgebrachter Unterschied bezieht sich auf das in beiden Disziplinen vorherrschende Menschenbild. In der ökonomischen Theorie gilt das Modell des *homo oeconomicus*, d.h. des Nutzenmaximierers, dessen Interesse einem eng umgrenzten Ausschnitt menschlichen Verhaltens gilt und dessen Handlungen in klar definierten Situationen aus einer Rationalität heraus vorhersehbar sind. Die Theologie steht mit ihrem holistischen Menschenbild dem *homo oeconomicus*, mit dem das Individuum letztlich auf einen begrenzten Lebensausschnitt reduziert wird, unvereinbar gegenüber. Diese Reduzierung erfährt eine weitere Steigerung, wenn das Rationalprinzip zum Normativen wird und der Mensch sich in nahezu allen Situationen so verhält, um den Ansprüchen eines unter ökonomischen Gesichtspunkten richtigen Verhaltens zu genügen.²⁹⁹

- Eine semantische Barriere besteht in der Unterschiedlichkeit der sprachlichen Codes beider Disziplinen. Diese Feststellung überrascht nicht vor dem Hintergrund der Systemtheorie, nach der sich die funktionalen Subsysteme wie Wirtschaft und Religion vor allem durch ihre eigene Kommunikation voneinander abgrenzen.
- In der Zusammenarbeit zwischen der Praktischen Theologie und den Erkenntniswissenschaften existieren verschiedene Theoriemuster³⁰⁰ mit Blick auf die Unter- bzw. Überordnung der Bezugswissenschaft. Eine davon ist das in der interdisziplinären Zusammenarbeit vorherrschende Ancilla-Paradigma, basierend auf dem Grundsatz: „*philosophia est ancilla theologiae*.“³⁰¹ Hierunter dominiert das Primat der Theologie als übergeordnete Wissenschaft. Auch das EKD-Reformpapier stellt explizit fest, dass die Kirchenreform nach dem Ancilla-Paradigma, d.h. mit Hilfe der Betriebswirtschaftslehre als Bezugswissenschaft zu verstehen und zu implementieren ist und dass die Theologie als übergeordnete Wissenschaft nicht in Frage zu stellen ist.³⁰²

Meyns differenziert hier zwischen dem diastatischen und dem okkupatorischen Modell, das jeweils für zwei unterschiedliche Dimensionen von Kirche steht. Das dia-

²⁹⁸ Ebd.

²⁹⁹ Vgl. Kurt Detzer: „Homo oeconomicus und homo faber – dominierende Menschenbilder in Wirtschaft und Technik?“ in „Menschenbilder in der modernen Gesellschaft, Konzeptionen des Menschen in Wissenschaft, Bildung, Kunst, Wirtschaft und Politik“ (Stuttgart 1999), S. 105.

³⁰⁰ Rut von Giesen (2009) S. 191-196.

³⁰¹ Lat. für „Die Philosophie ist die Magd der Theologie.“

³⁰² Vgl. hierzu Begrich/Grundlach, Hannover (2006).

statische Modell spaltet die sichtbare organisatorische und damit auch die ökonomische Seite der Kirche von ihrer geistlichen Dimension ab und exkommuniziert sie sozusagen aus dem Rahmen der eigenen Verantwortung hinaus. Das berechtigte Anliegen dahinter ist der Wunsch, eine unsachgemäße Vermischung von Geist und Geld zu vermeiden.³⁰³ Dieses Modell wird als Motiv dafür gesehen, dass jede Frage nach Effektivität und Effizienz der kirchlichen Arbeit dem theologischen Generalverdacht ausgesetzt ist, nicht auf die Kraft des Wortes Gottes zu vertrauen, sondern mit menschlichen Künsten und Methoden nachhelfen zu wollen, um sich so auf unangemessene Weise in das Wirken des Heiligen Geistes einzumischen.³⁰⁴

- Die Ursache für die ökonomiefeindliche Grundeinstellung sehen Ökonomen wie Meyns darin, dass der evangelischen Kirche in den Zeiten des landesherrlichen Kirchenregiments die Sorge um das ökonomische Wohlergehen und die damit zusammenhängenden organisatorischen Fragen durch den Staat abgenommen wurden.³⁰⁵

Welche Möglichkeiten der Annäherung zwischen der Theologie und Ökonomie werden vorgeschlagen?

- Meyns schlägt im Rahmen von Managementmodellen diverse Modelle der Begegnung von Theologie und Ökonomie vor.³⁰⁶ Mit einer marktorientierten Ausrichtung der kirchlichen Arbeit und der Einführung von Methoden aus der Managementlehre im Bereich der Steuerung, Organisation und Personalführung verbindet er die Hoffnung, eine verbesserten Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der kirchlichen Arbeit zu erreichen, um so die weniger werdenden Personal- und Sachmittel auszugleichen.³⁰⁷

Zur Förderung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit kirchlicher Arbeit und der damit einhergehenden ökonomischen und organisatorischen Gestaltungsfragen müssen dem Ökonom zufolge Theologie und Betriebswirtschaftslehre als gleichberechtigte Gesprächspartner dialogisch so aufeinander bezogen werden, ohne dass ökonomisches Denken zu Verzerrungen bei der kirchlichen Wahrnehmung der organisatorischen Wirklichkeit führt oder theologisches Denken ökonomischen Fra-

³⁰³ Ebd.

³⁰⁴ Ebd.

³⁰⁵ Ebd.

³⁰⁶ Christoph Meyns: „Management als Mittel der Kirchenreform - Modelle der Begegnung von Theologie und Ökonomie“ in „Kirchenreform“ (2009), S. 161-170.

³⁰⁷ Ebd.

gen nach Effektivität und Effizienz der kirchlichen Arbeit ausweicht.³⁰⁸ Als einen ersten Schritt in die richtige Richtung schlägt er vor, Anregungen aus dem Bereich der Nonprofit-Managementlehre für die evangelische Kirche fruchtbar zu machen.³⁰⁹

- Nethöfel spricht sich für einen ähnlichen Weg aus. Er erkennt in der Negierung betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten eine Selbsterhöhung der Kirche, die mit der Beschwörung ihrer Andersheit und ihrer Unvergleichbarkeit auch Gefahr läuft, ineffiziente Strukturen zu entschuldigen. Zur Vermeidung des von Nethöfel formulierten „sakralen Fehlschlusses“³¹⁰ liegt es im Eigeninteresse der Kirche, den Dialog mit der Betriebswirtschaftslehre zu suchen.³¹¹
- Fetzer kommt zu einer ähnlichen Forderung und empfiehlt der Kirche, von Konzepten und Erfahrungen aus den Bereichen Organisationsgestaltung und Personalführung, Rechnungswesen und Marketing zu lernen und diese unter Beachtung der Besonderheiten der Religionsbranche für kirchliche Belange anzupassen.³¹² Dabei empfiehlt der Volkswirt den Kirchen Mut zu Entscheidungen als Prämisse für ökonomisches Denken.³¹³
- Famos und Loretan beschreiben für die Kirche verschiedene Optionen, um die ökonomische Management-Konzepte von der Theologie her zu rezipieren.³¹⁴ Die Autoren schussfolgern, dass die Ökonomisierung der Lebenswelten auch die Kirche und die Theologie maßgeblich beeinflusst hat und weiterhin beeinflussen wird. Dabei betonen sie, dass der Einzug ökonomischer Rationalität in die kirchliche Arbeitswelt nicht gleichbedeutend sein muss mit der Kommerzialisierung und dem Ausverkauf des Evangeliums.³¹⁵ Sie fordern die Kirche auf, eine neue Form theologischer Verbindlichkeit in den kirchlichen Strukturen zu suchen, die beide Welten stärker miteinander versöhnt als dies bisher geschehen ist.³¹⁶

³⁰⁸ Ebd.

³⁰⁹ Ebd.

³¹⁰ Wolfgang Nethöfel: „Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche“ in „Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche“ (Hamburg 1997), S.15-24: „Weil ich das Heilige verwalte ist mein kirchliches Verwaltungshandeln heilig.“

³¹¹ Bernd Halfar / Andrea Borger (2007), S. 51.

³¹² Joachim Fetzer: „Mut zu Entscheidungen BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln“, S. 51-59 in: „Vom Klingelbeutel zum Profitcenter“ (1997).

³¹³ Vgl. hierzu auch Wolfgang Pax: „Führung in der Kirche: Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche“ (2007).

³¹⁴ Einen Überblick bietet Famos in „Management-Konzepte in der Kirche“ in „Ist Kirche planbar?“ (2002), S. 187 ff.

³¹⁵ Ebd., S. 156.

³¹⁶ Rut von Giesen (2009), S. 119.

- In ihrer wissenschaftlichen Synthese schlägt von Giesen die Anpassung der kirchlichen Ökonomie an ihre eigenen Standards vor.³¹⁷ Dies soll mit Hilfe gut ausgewählter und theologisch geprüfter betriebswirtschaftlicher Methoden erfolgen, die dazu beitragen, die Organisationsziele der Kirche effizient zu gestalten. Das von der katholischen Theologin und Unternehmensberaterin formulierte Desiderat besteht in einer Betriebswirtschaftslehre, die die inhaltlichen Optionen der Theologie in ihrer Sprache explizieren kann. Das Ergebnis dieses Anpassungsprozesses wäre eine Betriebswirtschaftslehre der Kirche bzw. eine Praktische Theologie des Kirchenmanagements.
- Jähnichen und Flessa fordern in einem gemeinsamen Aufsatz die Ausarbeitung einer konkreten Kirchenbetriebslehre, um die großen wirtschaftlichen Herausforderungen der Kirchen angemessen bewältigen zu können. Der Theologe und der Wirtschaftswissenschaftler halten das moderne Management für einen wichtigen Impulsgeber im Prozess der Umstrukturierung der Volkskirchen. Dabei favorisieren auch sie die behutsame und dialogische Annäherung von Betriebswirtschaftslehre und Theologie als Voraussetzung für diesen Prozess, da beide Disziplinen grundsätzlich aus unterschiedlichen Denkschulen kommen. Am Ende dieses Verfahrens sollte eine Kirchenbetriebslehre stehen, welche die spezifisch theologischen Voraussetzungen und die besonderen Bedingungen kirchlichen Handelns reflektiert.³¹⁸ Sie bedauern, dass die Managementmethoden bislang nicht gestalterisch genutzt werden und dass die Betriebswirtschaftslehre von den Kirchen gegenwärtig zumeist als Haushaltskürzungswissenschaft verstanden wird, wodurch die negative Verknüpfung auf theologischer Seite weiter verstärkt wird.

Das von den vorstehend zitierten Theologen und Ökonomen formulierte Desiderat der Kirchenbetriebslehre ist bislang noch nicht erkennbar entwickelt worden.

³¹⁷ Ebd., S. 211.

³¹⁸ Vgl. hierzu Steffen Fleßa und Traugott Jähnichen: „Auf dem Weg zu einer Kirchenbetriebslehre. Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns“ in Pastoraltheologie 94/2005, S. 214.

3.8.2 Zielvorgabe *Beweglichkeit in den Formen statt Klammern an Strukturen* am Beispiel der Inhomogenität und Homogenität landeskirchlicher Leitungs- und Verwaltungsstrukturen

Eine Fusion vor allem der größeren Kirchen im südlichen und süd-westlichen Teil der Bundesrepublik bzw. eine Zentralisierung aller Landeskirchen zu einer vereinten evangelischen Kirche erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt als eher unwahrscheinlich.³¹⁹ Als größte Hindernisse auf dem Weg zu einer evangelischen Zentralkirche können die traditionsbedingte Inhomogenität bezogen auf die Unterschiede im Bekenntnis, die tradierte kirchliche Leitungs- und Organisationsstruktur sowie die Abneigung gegen einen landeskirchlichen Autonomieverzicht genannt werden.

Vor allem kleinere Gliedkirchen wie die 34.500 Mitglieder umfassende und damit kleinste Landeskirche in Anhalt³²⁰ versuchen derzeit, einem drohenden Fusionsprozess mit Hilfe von Kooperationen mit größeren Landeskirchen entgegen zu wirken. So setzte beispielsweise die Lippische Landeskirche als drittkleinste Landeskirche auf ihrer Frühjahrssynode 2016 einen Prozess in Gang, um mit Hilfe von kirchlichen Kooperationen von Arbeitsbereichen die landeskirchliche Eigenständigkeit sicherzustellen. Die Chancen für eine Fusion auf Landeskirchenebene schätzt der aktuelle Landessuperintendent Dietmar Arends angesichts großer binnenkirchlicher Widerstände gegenwärtig als aussichtslos ein.³²¹

Der nachstehende Überblick über Größe, Bekenntnis und Gliederung der Landeskirchen zeigt die von außen erkennbaren strukturellen Übereinstimmungen und Unterschiede:³²²

Landeskirche	Mitglieder	Bekenntnis	Territoriale Gliederung
Landeskirche Anhalts	0,03 Mio.	lutherisch	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Landeskirche in Baden	1,19 Mio.	uniert	zwei Kirchenkreise unter der Leitung von Prälaten und 25 Kirchenbezirken
Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	2,43 Mio.	lutherisch	Dekanate und Kirchengemeinden
Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz	1 Mio.	lutherisch	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Braun-	0,35 Mio.	lutherisch	Propsteien und Gemeinden

³¹⁹ Die Fusion der Landeskirchen zu einer evangelischen Zentralkirche wird gegenwärtig deshalb auch nicht ernsthaft diskutiert.

³²⁰ Vgl. EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 8.

³²¹ Vgl. EPD-Nachrichten 227 vom 25.11.2015.

³²² EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 6, Mitgliederstand zum 31.12.2015.

schweig			
Bremische Evangelische Kirche	0,20 Mio.	reformiert	auf Bremen beschränkt
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers	2,68 Mio.	lutherisch	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Kirche in Hessen und Nassau	1,60 Mio.	lutherisch	Propsteien, Dekanaten und Gemeinden
Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck	0,84 Mio.	lutherisch	Sprengel und Gemeinden
Lippische Landeskirche	0,17 Mio.	reformiert	Klassen und Gemeinden
Evangelische Kirche in Mitteldeutschland	0,75 Mio.	lutherisch	
Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland	2,10 Mio.	lutherisch	Sprengeln unter der Leitung von Pröpsten und Kirchengemeinden
Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg	0,42 Mio.	lutherisch	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Kirche der Pfalz	0,53 Mio.	lutherisch	Kirchenbezirke und Gemeinden
Evangelisch-reformierte Kirche	0,18 Mio.	reformiert	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Kirche im Rheinland	2,63 Mio.	uniert	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens	0,71 Mio.	lutherisch	Kirchenbezirke und Gemeinden
Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe	0,05 Mio.	lutherisch	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Kirche von Westfalen	2,31 Mio.	uniert	Kirchenkreise und Gemeinden
Evangelische Landeskirche in Württemberg	2,08 Mio.	lutherisch	Dekanate und Kirchengemeinden

Abbildung 1: Überblick über Größe, Bekenntnis und Gebietsstruktur der EKD-Gliedkirchen

Die evangelischen Landeskirchen, die Ende 2015 insgesamt 22,3 Mio. Mitglieder umfassen, unterscheiden sich u.a. in ihrer Mitgliederzahl, ihrer Organisationsstruktur, ihrer Flächenausdehnung, die sich teilweise auf mehrere Bundesländer erstrecken kann³²³ sowie in ihrem lutherischen, reformierten oder unierten Bekenntnis.

Die strukturelle Kongruenz der Landeskirchen mit den Ortsgemeinden als Basis und einer mittleren Ebene, bestehend aus Kirchenkreisen, Dekanaten oder Sprengeln ist ebenso offensichtlich.³²⁴

Die in den jeweiligen Kirchenverfassungen vorgegebenen Leitungsstrukturen sind je nach Landeskirche unterschiedlich und ähnlich zugleich. Es ist zwischen drei Grundty-

³²³ Die Evangelische Kirche im Rheinland beispielsweise erstreckt sich flächenmäßig auf die Bundesländer Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland und Hessen.

³²⁴ Mit Ausnahme der Bremischen Kirche.

pen evangelischer Kirchenverfassungen zu differenzieren, die jeweils unterschiedliche Leitungsstrukturen ausgebildet haben, wie z.B.:

1. das presbyterial-synodale Modell, bei dem die Kirchenleitungen und damit auch alle untergeordneten Leitungsorgane den Synodenentscheidungen unterworfen sind, dies ist beispielsweise bei der Evangelischen Kirchen im Rheinland und von Westfalen der Fall
2. das episkopal-konsistorische Modell mit dem Bischof als Kirchenleiter und dem Konsistorium als Leiter der Kirchenverwaltung, das bei der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Baden zu finden ist
3. Mischtypen, die diverse weitere Leitungsorgane ausgebildet haben, z.B. bei der Evangelischen Kirche in Kurhessen-Waldeck und der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche in Bayern

Bei den Organisationstypen der EKD-Gliedkirchen finden sich heute Elemente der altkirchlichen Gemeindestruktur, des römisch-katholischen Episkopalsystems, der reformatorischen Kirchenordnungen, des landesherrlichen Kirchenregiments mit seinen Konsistorialverfassungen und der parlamentarischen Demokratie.³²⁵

Die Landeskirchen und ihre Landeskirchenämter sind funktional und strukturell gesehen weitgehend ähnlich aufgebaut. Ihre funktionale Kongruenz ergibt sich bereits aus den ähnlichen Aufgabenstellungen der Landeskirchen. Unterschiede existieren hinsichtlich der in Kapitel 4.2 ausführlich beschriebenen Schwerpunktsetzung landeskirchlicher Arbeitsfelder. Die Geschäftsverteilungspläne sind zumeist auf die jeweiligen Arbeitsschwerpunkte der Landeskirchen zugeschnitten.

Das hohe Einsparpotenzial landeskirchlicher Fusionen wird bei einem Blick auf die umfangreichen landeskirchenamtlichen Verwaltungen deutlich, denn selbst die kleinste Landeskirche weist eine umfangreiche und kostenaufwendige Kirchenverwaltung auf.³²⁶ In ihrem Haushaltsplan 2013 gibt die Landeskirche in Anhalt Einnahmen von

³²⁵ Ebd.

³²⁶ Die Leitungsstruktur besteht aus dem Landeskirchenrat, dem Dezernat I mit dem Vorsitzenden des Landeskirchenrats, dem Dezernat II für Verkündigungsdienste/Arbeit mit Kindern und Jugendlichen/Diakonie, dem Dezernat III für Verwaltung, Finanzen, Bauwesen, Recht, Personalwesen, Grundstücke sowie folgenden Dienststellen im Landeskirchenamt: Pressestelle, Leiter der Verwaltung/Haushalt und Finanzen, Zentrale Dienste, Landeskirchenkasse, Bauamt, Besoldungsabteilung, Rechnungsprüfungsamt, Grundstücksabteilung, Meldewesen/EDV, Technische Dienste, Betreuung SAM-Stellen/Ein-Euro-Kräfte, Landeskirchliches Archiv und Bibliothek, Arbeitssicherheitskraft. Hinzu kommen weitere Dienststellen wie: Erziehungskammer, Schulbeauftragte, Theologisches Prüfungsamt, Landeskirchengericht, Disziplinargericht, Kirchengeschichtliche Kammer, Liturgische Kammer, Kammer für Ökumene und Mission, Da-

insgesamt 14.727.320 € an.³²⁷ Denen stehen als größter Ausgabenposten die Personalkosten in Höhe von 9.934.660 € (67,46%) gegenüber.³²⁸ Das Landeskirchenamt umfasst drei Dezernate und mindestens 27 Dienststellen.

Gerade die hohe strukturelle Homogenität bietet auf vielen funktionalen Ebenen Möglichkeiten zur Zusammenlegung von Dezernaten. Die Vorteile von Teilfusionen wären u.a.:

1. Kosteneinsparungen durch den Abbau redundanter Strukturen nach einer Übergangsphase
2. Nutzen von Synergien z.B. mit Blick auf die inhaltliche Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten/Programmen, Austausch von Erfahrungen und Wissen, verbessertes Personal- und Immobilienmanagement
3. Bündelung der Einnahmen, effizientere Kirchenverwaltung und Stärkung der politischen Einflussnahme
4. Profilschärfung

Eine multi- und bilaterale Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Landeskirchen existiert vereinzelt, ist aber oftmals nur auf einzelne Bereiche beschränkt. So haben sich z.B. die fünf evangelischen Kirchen in Niedersachsen³²⁹ zu einer Konföderation zusammengeschlossen. Die Kooperation zwischen der Evangelischen Kirche in Hessen Nassau (EKHN) und der Evangelischen Kirche in Kurhessen Waldeck (EKKW) wird mit unterschiedlicher Intensität geführt. Beide Landeskirchen haben im Jahre 2015 mit dem Zentrum Ökumene eine beispielhafte gemeinsame Einrichtung geschaffen, die ihre ökumenischen Beziehungen zu anderen Kirchen, religiösen Gemeinschaften und Organisationen begleiten. Die beiden großen Landeskirchen in Nordrhein-Westfalen,

tenschutzbeauftragte, konfessionskundliches Forschungswerk, Umweltbeauftragte, Beauftragter bei Landtag und Landesregierung sowie der Landesausschuss für Kirchentagsarbeit. Vgl. www.landeskirche-anhalts.de (zugegriffen am 21.08.2012).

³²⁷ Davon 3.900.500 € an Kirchensteuer, 2.818.740 € an Staatsleistungen, 4.014.500 € aus dem EKD-Finanzausgleich, 1.210.000 € an Erträgen aus Pfarrvermögen und 2.783.580 € sonstige Erstattungen und Erträge aus Vermögen.

³²⁸ Von den Personalausgaben entfallen wiederum 3.255.379 € auf Pfarrerinnen und Pfarrer, 2.072.275 € auf die Mitarbeiter im Verkündigungsdienst, 1.298.345 € auf die Mitarbeiter in der Verwaltung, auf den Posten Versorgung entfallen 2.783.900 € und die sonstigen Personalausgaben belaufen sich auf 524.770 € (5,28%). Die Mitarbeiter werden kategorisiert in die Arbeitsbereiche Verwaltungstätigkeit und Verkündigungsdienst. Die Geschäftsverteilungspläne lassen darauf schließen, dass Theologen nicht nur als Pfarrer im Verkündigungsdienst aktiv sind, sondern auch wesentliche Funktionen innerhalb der Verwaltung ausüben.

³²⁹ Dazu zählen die Landeskirchen Braunschweig, Oldenburg, Hannover, Schaumburg-Lippe und die reformierte Kirche.

die Evangelische Kirche im Rheinland und die Evangelische Kirche von Westfalen pflegen eine lose Zusammenarbeit.³³⁰

Im Anschluss an das Reformpapier 2006 kam es unter den EKD-Gliedkirchen zu zwei Fusionen auf Landeskirchenebene:

- Nach einem 10jährigen Prozess des Zusammenwachsens fusionierte im Januar 2009 die Landeskirche Thüringen mit der Kirchenprovinz Sachsen zur Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland.
- Im Mai 2012 schlossen sich gleich drei Kirchen zur Nordkirche zusammen: die pommerische Kirche, die Berlin-Brandenburgische und die mecklenburgische Kirche. Als Motiv diente die Prognose der EKD, dass die Finanzkraft der Kirchen bis zum Jahre 2030 um ca. 50% abnehmen wird. Zudem wurden eine Inflation der Finanzmittel um 50% und ein Rückgang der Gemeindeglieder um ein Drittel prognostiziert. Dieses Szenario bewog die beteiligten Kirchen dazu, neue strukturelle Lösungen zu finden, um den Verkündigungsdienst, die Seelsorge, die diakonische und die soziale Verantwortung zu sichern.³³¹

Die bisherigen Fusionen zeigen, dass der finanzielle Druck eine zunehmende Zentralisierung der evangelischen Landeskirchen über die genannten Unterschiede hinweg durchaus möglich macht.

3.8.3 Zielvorgabe *Wachsen gegen den Trend*

Die letzte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU) der EKD liefert den jüngsten Beweis dafür, dass das Kernziel und Steigerungspostulat *Wachsen gegen den Trend* des EKD-Reformpapiers bislang nicht erreicht wurde und in der jetzigen Situation wahrscheinlich auch nicht erreichbar sein wird (siehe für die Mitgliederentwicklung Kapitel 4.1.1).³³² Die gesellschaftliche Realität ist eine andere als im Reformpapier 2006 noch angenommen wurde.

Eine Auswertung der Kirchenkonferenz 02/2013 über das Themenjahr 2011 mit dem Schwerpunkt der Taufe kommt zu dem ernüchternden Zwischenfazit, dass eine institutionelle Trendwende nicht in Sicht ist. Vereinzelte Erfolge in Form von Steigerungen der Taufzahlen werden stets durch eine größere Abnahme der Mitgliederzahl zunichte gemacht. Schon die Verringerung der Verlustquote von Gemeindegliedern gilt als Ge-

³³⁰ Vgl. Bericht über die 9. Sitzung der Steuerungsgruppe der EKD.

³³¹ Vgl. www.kirche-im-norden.de (zugegriffen am 21.08.2012).

³³² Vgl. fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD (2014), S.10-12.

winn. Somit hat ein Ankämpfen gegen den Trend des Schrumpfens kaum Aussicht auf Erfolg. Es wird die Frage gestellt, ob der Reformprozess unter falschen Voraussetzungen gestartet ist.³³³

In Anbetracht fehlender konkreter Erfolge wird außerdem beklagt, dass die Reformanstrengungen zu zögerlich vorgenommen wurden. Mit Blick auf den Mitgliederschwund wird selbstkritisch davor gewarnt, ausschließlich Faktoren wie den demografischen Faktor für die Negativentwicklung heranzuziehen, die sich der Beeinflussbarkeit entziehen. Die Erhöhung der Taufquote sowie die Zahlen der Ein- und Austritte liegen eindeutig im Einflussbereich der Kirchen. In Bezug auf das Zielvorhaben, den prozentualen Anteil der evangelischen Bevölkerung bis 2030 auf demselben Niveau von 2006 zu halten, stellt die Kirchenkonferenz desillusioniert fest, dass die Kirche vor allem innerhalb der jungen Generation kaum verankert ist und der Durchschnitt der Gemeindeglieder älter ist als das Publikum von ARD und ZDF.³³⁴

3.8.4 EKD-Reform - letzter Stand

Im Jahr 2014 ist diese Selbstkritik auf Seiten der EKD verfliegen. Mit Blick auf die Ursachenforschung für die Dauerkrise der evangelischen Kirche macht die EKD³³⁵ anlässlich der Veröffentlichung der fünften KMU für den Abwärtstrend hauptsächlich Faktoren wie Demografie, Säkularisierung und Deinstitutionalisierung und damit gesellschaftliche Phänomene verantwortlich,³³⁶ die größtenteils außerhalb des kirchlichen Einflussbereichs liegen. Eigenes institutionelles Versagen kommt als eine mögliche Ursache der anhaltenden Kirchenkrise nicht in Frage.

In dem Zwischenbericht der Steuerungsgruppe aus 2012 über den Stand des Reformprozesses in den Landeskirchen³³⁷ wird deutlich, dass die von der EKD gesetzte Themenagenda von den Gliedkirchen auf unterschiedliche Weise rezipiert wird, denn „Beginn und Ende der landeskirchlichen Reformprozesse sind oft nicht zeitgleich mit den Initiativen der EKD.“³³⁸

³³³ Fazit der Kirchenkonferenz 02/2013 mit Blick auf die EKD-Untersuchung des Themenjahres 2011 (Taufe).

³³⁴ Ebd.

³³⁵ Thies Gundlach, gegenwärtiger Vizepräsident des Kirchenamtes der EKD und Leiter der Hauptabteilung II in: "Kirchliche Handlungsfelder und Bildung".

³³⁶ Thies Gundlach, fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, S. 128.

³³⁷ Bericht über die 7. Sitzung der zweiten EKD-Steuerungsgruppe (zugriffen am 30.01.2012).

³³⁸ Ebd.

In einem Konzeptpapier über die Perspektiven kirchlicher Entwicklung³³⁹ wird deshalb u.a. die Notwendigkeit betont, die Theologie-, Perspektiv- und Strategieentwicklung als Kernelement des Reformprozesses zu stärken. Es wird die Gefahr gesehen, dass sich die EKD im Rahmen des Reformprozesses zu sehr auf die operationalen Aufgaben konzentriert und dabei die eigentlichen Perspektivaufgaben für die Gesamtkirche aus dem Blick verliert.³⁴⁰

Dass diese Gefahr bereits existent ist, wird anhand des siebenseitigen Berichts³⁴¹ deutlich, mit dem das EKD-Kirchenamt die EKD-Synode im November 2013 über den Zwischenstand des Reformprozesses informierte. Die ursprünglichen Zielsetzungen wie *Wachsen gegen den Trend*, Erhöhung der Taufquoten und die angestrebten Fusionen werden darin nicht mehr erwähnt. Die Rezeption des Reformimpulses durch mittlerweile alle Landeskirchen und die Verständigung darüber, missionarische Bildungsarbeit als gemeinsame Aufgabe zu begreifen wird in dem Dokument nur noch pauschal als vorbildlich beschrieben.

Die inhaltlichen Schwerpunkte des Reformprozesses konzentrieren sich laut EKD-Bericht jetzt auf folgende Themen:

- Kirche in der Fläche im Zuge der unweigerlichen Dehnung des Parochialnetzes
- das Reformationsjubiläum 2017
- Glaubenskurse für Erwachsene
- Seelsorge und
- Internetpräsenz.

Ferner enthält der Bericht Informationen über die Fortentwicklung der Kompetenzzentren für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst, Predigtkultur, Mission in der Region und der Führungsakademie für Kirche und Diakonie sowie über das geplante Zukunftsforum 2014 für die Mittlere Ebene. Einen in etwa gleich großen Raum nimmt die Beschreibung der Personalsituation im Projektbüro und die Berichterstattung über das Reformationsjubiläum ein.

³³⁹ Vgl. Gundlach/Latzel, Konzeptpapier „Perspektiven kirchlicher Entwicklung“ wie der Steuerungsgruppe auf der 7. Sitzung vorgelegt wurde.

³⁴⁰ Ebd.

³⁴¹ Bericht über den Reformprozess „Kirche im Aufbruch“ im Auftrag des Rates vorgelegt vom Kirchenamt der EKD, 6. Tagung der 11. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland 10. Bis 13. November 2013 in Düsseldorf.

Als Fazit dieses Synodenberichts kann festgestellt werden, dass die EKD bereits sieben Jahre nach Aussendung ihres Reformimpulses von ihren ursprünglichen Zielkoordinaten abgewichen ist. Anstatt die genannten fünf Kernziele im Rahmen einer strategischen Planung zu verfolgen, treten jetzt neue Ziele und hier vor allem das Reformationsjubiläum 2017 in den Fokus. Eine kausale Verknüpfung dieser neuen Ziele mit denen aus 2006 ist nicht erkennbar.

Der evangelische Dachverband selbst verkündet im Jahr 2016, dass viele Reformimpulse längst umgesetzt und Teil der inneren Haltung der EKD-Gliedkirchen geworden sind. In ihrer Wahrnehmung hat das Papier nach zehn Jahren mit Blick auf die Qualität der Gottesdienste und Amtshandlungen so manchen Dienst getan, auch wenn es bis 2030 angelegt ist.³⁴²

Die nachlassenden Reformbemühungen der EKD werden indes auch von der Öffentlichkeit kritisiert.³⁴³ Bemängelt wird vor allem die Unfähigkeit, das Reformationsjubiläum mit Reformen zu verknüpfen und die überdehnten Strukturen zu straffen sowie die Sprachlosigkeit der Theologen gegenüber der offenen Frage nach der Gestalt der künftigen Kirche.³⁴⁴

3.9 Das Reformationsjubiläum 2017 und seine Bedeutung für die EKD-Reform

Die Reformdekade rekurriert formal auf das EKD-Reformpapier aus 2006. Ziel dieser Dekade ist die „Konzentration auf den Kern der reformatorischen Botschaft auf dem Weg zum Jahr des Reformationsjubiläums 2017“.³⁴⁵ Dabei wird die Dekade bis zum Jubiläum 2017 als ein besonderes Zeitfenster gesehen, um die großen Themen der evangelischen Tradition zu präsentieren.³⁴⁶

³⁴² Thies Gundlach, in „EKD: Ist der Reformprozess gescheitert?“, IDEA Spektrum 25.2016.

³⁴³ Vgl. Reinhard Bingener: „Die EKD unter Schneider“ unter www.faznet.de/aktuell/politik/inland, (zugegriffen am 11.07.2013.)

³⁴⁴ Als Präses der Evangelischen Kirche im Rheinland musste Nikolaus Schneider bei der Übergabe seiner Amtsgeschäfte im Januar 2013 die Bürde eines millionenschweren Finanzskandals der kircheneigenen Gesellschaft für Beihilfe- und Bezüge-Zentrum (bbz GmbH) in Bad Dürkheim und einer aus dem Ruder gelaufenen Finanzreform an seinen Nachfolger übergeben.

³⁴⁴ Die bbz GmbH war 2011 durch mutmaßlichen Betrug sowie Zinsausfälle aus riskanten Anlagegeschäften in finanzielle Not geraten und musste von der rheinischen Kirche mit 21,4 Mio. € gestützt werden.

³⁴⁵ EKD-Reformpapier (2006), S. 102.

³⁴⁶ So die vormalige Vorsitzende der EKD-Synode Katrin Göring-Eckardt auf der EKD-Synode im Juni 2009.

Dies erfolgt u.a. mit der Formulierung von Jahresthemen, für die der Zukunftskongress 2007 den Auftakt bildete. Die Jahresthemen sollen sich an dem Profil orientieren, das die evangelische Kirche ausmacht und an den Botschaften ausrichten, die sie in die Öffentlichkeit tragen will.³⁴⁷ Für diese Selbstdarstellung wird eine Summe von mehreren Millionen Euro bereitgestellt.

Die darunter formulierten Jahresthemen werden im Rahmen diverser Events, Ausstellungen, Kongresse, Tagungen und Kulturveranstaltungen visualisiert. Die Reformationsthemen beschäftigen sich vornehmlich mit historischen Personen wie Philipp Melanchthon, Martin Luther, Johann Sebastian Bach, Lucas Cranach d.J. und Paul Gerhardt, die entweder für den Protestantismus selbst oder für die protestantische Hochkultur von Bedeutung gewesen sind oder zeigen ein idealisiertes Bild des deutschen Protestantismus wie im Rahmen der internationalen Ökumene in 2016. Innovative bzw. zukunftsweisende Organisationskonzepte für die evangelische Kirche werden mit der Reformationsdekade tatsächlich nicht verknüpft.

Der deutsche institutionelle Protestantismus feiert sich seit 2007 vornehmlich selbst, wobei der Höhepunkt mit dem 500jährigen Reformationsjubiläum im Jahre 2017 erreicht sein wird. Aus der Reformationsdekade wird somit eine umfassende historische Rückschau, kombiniert mit einer groß angelegten selbstreferentiellen Metaanalyse, die oftmals in einer protestantischen Selbstzufriedenheit mündet.³⁴⁸

Bestätigt wird diese Haltung beispielsweise mit dem EKD-Grundlagentext *Rechtfertigung und Freiheit 500 Jahre Reformation 2017*.³⁴⁹ Aus geschichtswissenschaftlicher Perspektive wird das Dokument als rein heilsgeschichtliches Programm mit monokausaler religiöser Argumentation und dogmatischer Selbstvergewisserung evangelischer Theologen bewertet.³⁵⁰ Mit der Ausblendung der zeitgeschichtlichen Würdigung der

³⁴⁷ Vgl. www.luther2017.de. Jahresthemen – 2008: Eröffnung der Luther-Dekade, 2009: Bekenntnis mit Schwerpunkt Calvinjahr, 2010: Bildung mit Schwerpunkt Philipp Melanchthon, 2011: Freiheit, 2012: Musik mit Schwerpunkt Paul Gerhardt, 2013: Toleranz, 2014: Politik, 2015: Bildung und Bibel, 2016: Eine Welt unter www.ekd.de/themen/themenjahre.html (zugegriffen am 07.06.2013).

³⁴⁸ Vgl. www.luther2017.de (zugegriffen am 17.02.2014).

³⁴⁹ Vgl. http://www.ekd.de/download/2014_rechtfertigung_und_freiheit.pdf, (zugegriffen am 20.02.2014).

³⁵⁰ Vgl. www.welt.de/128354577 (zugegriffen am 24.05.2014): Die EKD hat ein ideologisches Luther-Bild – Ein Papier der Kirche zum Reformationsjubiläum 2017 reduziert die Bedeutung der Ereignisse auf das Religiöse. Vgl. Thomas Kaufmann (Professor für Kirchengeschichte, Universität Göttingen) und Heinz Schilling (emeritierter Professor für Europäische Geschichte

Reformation, d.h. mit Blick auf ihre säkularen Implikationen auf Kultur, Politik und Gesellschaft läuft der institutionalisierte Protestantismus einerseits Gefahr, sich einer theologisch gerechtfertigten und allenthalben noch kulturell konnotierten Selbsterhöhung auszusetzen, andererseits verliert er die Deutungshoheit über die zeitgeschichtliche Relevanz der Reformation mit Blick auf die Errungenschaften der heutigen Gesellschaft.³⁵¹

3.10 Fazit

Unter der Leitung des im Jahr 2006 amtierenden EKD-Ratspräsident Bischof Huber wurde mit dem Reformpapier *Kirche der Freiheit* zunächst ein heftiger Reformimpuls unter den EKD-Gliedkirchen ausgelöst. Dieser intendierte Wandel ist als bislang einmaliger und großangelegter integrierter Transformationsversuch der evangelischen Kirche in Deutschland zu bewerten, da er mehr als nur eine Dimension der kirchlichen Lebens- und Arbeitswelt, einschließlich des EKD-Kirchenamts selbst in den Fokus der Reformbemühungen stellte.

Es ist anzuerkennen, dass die EKD sich erstmals und in großem Stil betriebswirtschaftlichen Methoden gegenüber öffnete. Dies manifestiert sich z.B. anhand der erstmaligen Vorgabe von messbaren Zielen und Verwendung einer betriebswirtschaftlich gefärbten Terminologie. Mit der Annäherung an die Ökonomie machte sich die EKD vor allem mit Blick auf das beschriebene belastete Verhältnis zwischen Ökonomie und Theologie im Binnenverhältnis angreifbar.

Das finanzielle Grundmotiv der Reform liegt angesichts der sich damals abzeichnenden Ressourcenverknappung auf der Hand. Die EKD handelt verantwortlich, wenn sie sich um die langfristige Ausrichtung und Finanzsicherung der Institution Kirche Sorgen macht. Es ist durchaus legitim, die dafür angemessenen betriebswirtschaftlichen Methoden einzusetzen. Die teilweise heftige Kritik von Seiten einiger Theologen ist vor dem Hintergrund der mangelnden Involvierung der Kirchenbasis zwar verständlich,

der frühen Neuzeit, Berliner Humboldt-Universität) zufolge ist der EKD-Grundlagentext „Rechtfertigung und Freiheit 500 Jahre Reformation 2017“ wissenschaftlich überholt und wird der Tragweite der Reformation nicht gerecht.

³⁵¹ Ebd.

aber verfehlt. Sie verkennt die Tatsache, dass die Theologie selbst als spezifische Disziplin der Kirche bislang nicht zum Erfolg ihrer eigenen Institution beitragen konnte.³⁵²

Dennoch gelingt es dem Kirchendachverband offenbar nicht, den ausgelösten Reformimpuls über die kirchlichen Grenzen hinweg und bis ins zweite Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hinaus wirken zu lassen. Die 2014 veröffentlichte KMU³⁵³ und die jährlichen Mitgliederstatistiken der EKD beweisen, dass das existenzsichernde Expansionsziel des Reformprozesses, nämlich das Wachsen gegen den Trend bereits sieben Jahre nach dem Impuls in unerreichbare Ferne gerückt ist.³⁵⁴

Zudem scheinen die EKD-Gliedkirchen in der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts von einer Reformmüdigkeit befallen worden zu sein, so sind die noch 2013 veröffentlichten Reformmaßnahmen im Jahre 2016 in den Webauftritten der Landeskirchen nicht mehr ausfindig zu machen.

Der Dachverband steht dabei vor dem Dilemma, dass er selbst nur die Reformmaßnahmen umsetzen kann, die ihn und sein Kirchenamt in Hannover betreffen. Die mangelnde Weisungsbefugnis gegenüber den Gliedkirchen erschwert eine einheitliche und durchgängige Implementierung von Impulsmaßnahmen innerhalb des institutionellen Protestantismus.

Hier rächt es sich, dass sich die EKD und ihre Gliedkirchen im Zuge des Reformprozesses mit Blick auf die abstrakten Hauptziele nicht auf eine verbindliche Prüfschablone und eine konkrete Meilensteinplanung geeinigt haben. Abgesehen von dem relativ einfach zu messenden Ziel *Wachsen gegen den Trend*, ist die Erreichung der vom Reformpapier genannten vier strategischen Hauptvorgaben quantitativ und qualitativ kaum messbar. Es ist zudem bedauerlich, dass sich bislang keine der zahlreichen EKD-Dokumentationen damit beschäftigt hat, auf welche Weise der Reformimpuls innerhalb der Gliedkirchen nach der ersten Reformdekade tatsächlich rezipiert und implementiert wurde. Erfolge und die für Reformprozesse ebenso wertvollen Misserfolge sind somit nicht sichtbar.

Es ist evident, dass die Landeskirchen seit einigen Jahren nicht mehr mit der eigenen Reform, sondern mit der historisch bedeutsamen Reformation beschäftigt sind. Die

³⁵² Vgl. Wolfgang Nethöfel und Klaus-Dieter Grunwald: „Aggiornamento im Reformbetrieb“ (2008). Die Autoren haben bereits zwei Jahre nach dem Reformpapier den Reformbetrieb praxisnah untersucht.

³⁵³ Vgl. fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD 2014, S. 15-17.

³⁵⁴ Vgl. Thies Gundlach: „Nach Zahlen und Qualität fragen“, *Zeitzeichen* 06/2016, S. 14-15.

jährlich wechselnden Themenstellungen zur Einstimmung auf das Reformationsjubiläum in 2017 binden viele kirchliche Ressourcen.³⁵⁵ Somit entsteht der Eindruck, dass die Landeskirchen die Implementierung der ursprünglichen fünf Hauptziele des Reformpapiers auf dem Weg zum Reformationsjubiläum 2017 aus den Augen verloren haben.

Innerhalb der EKD-Verwaltung hat der Reformimpuls zu einem Aufbau zusätzlicher Strukturen geführt. Mit der Einrichtung von Steuerungsgruppen, einem Projektbüro und mehreren Reformzentren hat der Dachverband die Reform weiter institutionalisiert. Die erhofften positiven Auswirkungen auf die quantitative Entwicklung der Mitglieder und Gottesdienstbesucher sind laut EKD-Statistik bis heute ausgeblieben.

Als erkennbare Ergebnisse des Reformpapiers aus 2006 ist der Konsolidierungsprozess von 23 auf 20 Gliedkirchen und die Umstellung von der Kameralistik auf das kirchliche Doppik-System in Gestalt des NKF festzuhalten.

Innovative Impulse oder organisationale Experimente mit Blick auf die künftige Gestalt und Aufgabe der Kirche hat die Reformationsdekade bislang nicht hervorgebracht.

Eine gedankliche lineare Fortschreibung der erfolgreichen protestantischen Geschichte der vergangenen 500 Jahre ist in Anbetracht der zunehmenden existenziellen Herausforderungen jedoch nicht angeraten. Spätestens nach dem Ausklang der Jubiläumsfeierlichkeiten sollten sich die EKD und ihre Gliedkirchen wieder der dringenden Frage nach der eigenen Zukunft zuwenden.

Die geschilderten Beobachtungen lassen eine noch grundsätzlichere Schlussfolgerung zu: Das EKD-Papier „Kirche der Freiheit“ aus 2006 unterschätzte offenbar die Reformanforderungen einer derart komplexen Organisation wie die evangelische Kirche darstellt. Aus organisationslogischer Sicht ist eine unzureichende Differenzierung zwischen den verschiedenen Dimensionen der Kirche als betriebswirtschaftliche Unternehmung, religiöse Gemeinschaft, Institution und mitgliederbasierte Freiwilligkeitsorganisation feststellbar. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der genannten Dimensionen erfordern jeweils eigene Reformansätze. Für die kirchliche Dimension der Freiwilligkeitsorganisation wird nachstehend ein Reformkonzept vorgeschlagen, das der evangelischen Kirche neue Chancen und Perspektiven eröffnet (siehe dazu Kapitel 5).

³⁵⁵ Vgl. www.kirche-im-aufbruch.ed.de/reformation2017 (zugegriffen am 22.12.2015).

4. AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN AN DIE EKD-KIRCHEN UND LÖSUNGSANSÄTZE DER CHURCH OF ENGLAND

4.1 Herausforderungen im Binnenverhältnis

4.1.1 Entwicklung der Mitgliedschaftszahlen und -struktur³⁵⁶

Zu den größten Herausforderungen der evangelischen Kirche gehört zweifellos ihre Mitgliederentwicklung.

Im Jahre 1950 betrug die Zahl der Mitglieder der evangelischen Gliedkirchen noch rund 25,2 Mio., was einem Anteil von 50,1% an der Gesamtbevölkerung Westdeutschlands entsprach. Nach der deutschen Wiedervereinigung stieg die Mitgliederzahl der evangelischen Landeskirchen zwar in absoluten Zahlen auf 29,4 Mio. an, was aber aufgrund der niedrigen Mitgliedschaftszahlen der ostdeutschen Landeskirchen jetzt nur noch einen Anteil von 36,9% an der Gesamtbevölkerung ausmachte.

Ende 2003 zählten die evangelischen Gliedkirchen noch 25,8 Mio.³⁵⁷ Mitglieder. Bis Ende 2008 reduzierte sich diese Zahl auf 24,5 Mio.³⁵⁸, d.h. um insgesamt 1,3 Mio. EKD-Protestanten und um einen Anteil von insgesamt 1,65%, was in dem Betrachtungszeitraum einem jährlichen Mitgliederschwund um etwa 0,3% entsprach.

Ende 2009 zählte der Dachverband noch 24,2 Mio. EKD-Protestanten, was einem Anteil von 29,6% an der Gesamtbevölkerung entsprach. Ende 2014 reduzierte sich die Zahl der Mitglieder schon auf 22,6 Mio., was einem Anteil von nur noch 27,9% an der Gesamtbevölkerung Deutschlands entsprach.³⁵⁹ Innerhalb des relativ kurzen Betrachtungszeitraums von fünf Jahren verloren die evangelischen Landeskirchen 1,6 Mio. Mitglieder, was einem Anteil von insgesamt 6,6% ihrer Gesamtmitglieder von 2009 entspricht. Damit beschleunigte sich der Abbruchprozess im Beobachtungszeitraum von 2009 bis 2014 um jährlich 1,32% gegenüber einer jährlichen Verlustquote von 0,3% zwischen 2003 und 2008.

³⁵⁶ Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2011, Datenreport 2006; Evangelische Kirche in Deutschland (EKD): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2010, Kirchenmitgliederzahlen am 31.12.2010, Statistik kurz und bündig 2012; Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz: Katholische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2010/11, Bundesamt für politische Bildung www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61565/kirche (zugegriffen am 11.12.2013).

³⁵⁷ EKD, Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2015.

³⁵⁸ EKD, Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2010.

³⁵⁹ Vgl. Pos. 357 und 358.

Die jährliche Verlustquote mit Blick auf die Mitgliederzahl der EKD-Gliedkirchen hat sich damit zwischen 2009 und 2014 mehr als vervierfacht. Ein Grund dafür war der im Jahre 2014 verzeichnete Rekordabgang von 410.000 Mitgliedern.³⁶⁰

Die Römisch-katholische Kirche hat gegenüber den Protestanten im Jahr 2015 einen Mitgliedervorsprung von 1,5 Mio. Mitgliedern.³⁶¹ Sie hat gegenüber der evangelischen Kirche den wesentlichen Vorteil, dass sie die seit Beginn der 1970er Jahre festzustellende Erosion ihrer Mitgliedschaftszahlen durch den Zuzug von Katholiken aus anderen Ländern zum Teil kompensieren konnte. Die evangelische Kirche ist zudem generell stärker von Kirchenaustritten betroffen als die katholische Kirche.

Überwiegend evangelisch geprägt ist vor allem der Nordwesten Deutschlands wie Schleswig-Holstein (49,2%) und Niedersachsen (46,9 %).

Insgesamt gesehen sind im Südwesten Deutschlands weniger als ein Drittel der Bevölkerung Mitglied einer evangelischen Landeskirchen. In Baden-Württemberg stellen die Protestanten 31% und in Bayern 19,4% der Bevölkerung. Im bevölkerungsreichsten Land NRW sind 26,1% der Einwohner einer evangelischen Landeskirche zugehörig. In den ostdeutschen Bundesländern hingegen ist der Anteil der evangelischen Kirchenmitglieder von 19,4% in Sachsen und 13,1% in Sachsen-Anhalt an der dortigen Bevölkerung ein sichtbares Zeichen der bereits fortgeschrittenen Entkirchlichung.³⁶²

Nach der kirchlichen Wiedervereinigung und dem Beitritt der östlichen Gliedkirchen zur EKD erreichte die Austrittswelle mit rund 361.000 Austritten im Jahr 1992 einen Höhepunkt. In den Folgejahren verringerte sich diese Zahl tendenziell wieder. Im Jahr 2005 lag sie bei rund 119.500 Austritten. Im Jahr 2014 verzeichnete die evangelische Kirche den vorstehend genannten Rekordverlust von 410.000 Mitgliedern.³⁶³ Gesunken ist im selben Jahr mit 44.000 Neumitgliedern auch die Zahl der Menschen, die in die evangelische Kirche eingetreten sind. Ein Jahr zuvor zählten die Landeskirchen noch 50.000 Neumitglieder.³⁶⁴ Die Ergebnisse der fünften KMU aus 2014 und der EKD-

³⁶⁰ Davon 270.000 bewusst getroffene Austrittsentscheidungen. Vgl. EPD-Zentralausgabe Nr. 118 vom 22.06.2016.

³⁶¹ 23.760.000 Mitglieder (29,1%) der Römisch-katholischen Kirche in Deutschland (Quelle: Deutsche Bischofskonferenz) gegenüber 22.270.000 Mitglieder (27,2%) der EKD-Gliedkirchen (Quelle: EKD).

³⁶² EKD-Statistik (Stand 2014).

³⁶³ Vgl. www.kirchenaustritt.de (Stand: Januar 2016) und epd-Zentralausgabe Nr. 24 vom 04.02.2016.

³⁶⁴ Ebd.

Jahresstatistiken bis zum Jahr 2015 bestätigen die kontinuierlich negative Entwicklungstendenz.³⁶⁵

Mit Blick auf die Mitgliedschaftsstruktur ist zu beobachten, dass die Kirchenbindung und Kirchenmitgliedschaft vor allem eine Frage des Geschlechts ist. Die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland setzt sich statistisch gesehen aus 51% Frauen und 49% Männern zusammen.³⁶⁶ Der Kirche gehören hingegen im Bundesdurchschnitt 55% Frauen und 45% Männer an. In den östlichen Landeskirchen liegt dieses Verhältnis sogar bei 58% zu 42%.³⁶⁷

In den Städten ist der Frauenanteil ebenfalls deutlich erhöht. So hat etwa die Bremische Evangelische Kirche im Jahr 2007 unter ihren Mitgliedern einen Frauenanteil von 58% und einen Männeranteil von 42%.³⁶⁸ Diese Verteilung hängt vor allem mit der Altersstruktur der Kirchenmitglieder zusammen, da mehr ältere als jüngere Menschen Mitglied der Kirche sind. Bei den über 70jährigen ist der Frauenanteil an der Bevölkerung durchweg höher als der Männeranteil, dieses Verhältnis spiegelt sich auch in der Kirchenmitgliedschaftsstruktur wider. Zudem treten in jedem Jahr mehr Männer als Frauen aus der Kirche aus, vor allem Mütter mit ihren Kindern bleiben der Kirche oftmals treu. In Anbetracht dieser Entwicklungstendenz ist abzusehen, dass der Anteil der Generation 65+ in den nächsten Dekaden an der kirchlichen Mitgliederstruktur zunehmen wird. Für diese Mitgliedschaftsentwicklung prägte die fünfte KMU den Begriff der Seniorenkirche.³⁶⁹

Das in der vierten KMU noch konstatierte Phänomen der distanzierten Kirchenmitgliedschaft ging von der Annahme einer grundsätzlich christlichen Gesellschaft aus. Die schon damals empirisch festgestellte fortschreitende Entkirchlichung wurde damals als verborgene Christlichkeit interpretiert. Zehn Jahre später lassen die in der fünften KMU festgestellten Aussagen der Konfessionsfreien und Ausgetretenen einen Erfolg durch missionarische Maßnahmen unwahrscheinlich werden. Als Grund für ihre Kon-

³⁶⁵ Vgl. fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, Erhebungszeitraum: 15.10.-15.12.2012, Teilnehmer: 3027, davon rund zwei Drittel repräsentativ ausgewählte Mitglieder einer evangelischen Landeskirche, 565 ausgetretene ehemalige Protestanten, 446 Konfessionslose, veröffentlicht im März 2014.

³⁶⁶ Statistisches Bundesamt, Stand: Ende 2005.

³⁶⁷ Statistik der EKD, Stand: 2007.

³⁶⁸ Mitgliederstatistik der Bremischen Evangelischen Kirche, Stand: 2007.

³⁶⁹ Vgl. Fußnote 1.

fessionsfreiheit wird nicht die Kirchensteuer genannt³⁷⁰, sondern es werden grundsätzliche inhaltliche Inkongruenzen geäußert: „Kirche ist unglaubwürdig, Kirche ist mir gleichgültig, brauche keine Religion fürs Leben und kann mit Glauben nichts anfangen.“³⁷¹

Die EKD differenziert nicht nur zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, sondern darüber hinaus zwischen evangelischen Christen, die zu ihrer Kirche auf Halbdistanz gehen und denen, die mit ihrer Kirche kaum oder gar nicht mehr verbunden sind. Alle diese Gruppen haben sich laut den Ergebnissen der genannten Untersuchung nachweislich von ihrer Kirche weiter entfernt.³⁷²

Auch nicht-kirchliche Statistiken³⁷³ bestätigen den allgemeinen Abwärtstrend bei der Inanspruchnahme kirchlicher Kasualien. Sie beobachten zwar regionale und zeitweilige Zuwächse an Taufen und Konfirmationen, die sich jedoch innerhalb von ein bis zwei Jahren wieder relativieren.³⁷⁴ Tatsächlich deuten diese Untersuchungen auf ein beachtliches religiöses Potenzial innerhalb der Bevölkerung hin. Allerdings ist auch empirisch belegt, dass dieses Potenzial von den beiden Großkirchen nicht abgerufen werden kann. Nicht jeder, der sich als religiös im christlichen Sinne bezeichnet, strebt zwangsläufig die Mitgliedschaft in einer christlichen Kirche an. Religiosität führt also nicht automatisch zur Kirchenmitgliedschaft.³⁷⁵

Der Befund des Religionsmonitors 2013 bestätigt die alarmierende Lage für die evangelische Kirche und stellt anhand von ermittelten Taufzahlen eine neue Tendenz fest. Es sind die scheinbar stabilen Kirchen im Südwesten Deutschlands, die die vergleichsweise stärksten Rückgänge bei den Kindertaufen aufweisen: Bayern mit -19,8%, Baden mit -15,4% und Württemberg mit -25,5%.³⁷⁶ Der Religionsmonitor fasst die schwerwiegenden Folgen der rückgängigen Taufzahlen wie folgt zusammen: „Fehlende religiöse Erfahrungen, kombiniert mit nicht vorhandenen religiösem Wissen füh-

³⁷⁰ Die Kirchensteuer wird in der KMU erst an 6. Stelle als Grund für Konfessionslosigkeit genannt, vgl. Ebd., S. 84.

³⁷¹ Ebd., S. 81. Gründe für Konfessionslosigkeit in der genannten Reihenfolge.

³⁷² Erste Gruppe zeigt eine abnehmende Verbundenheit von vormals 36% auf 25%, während die zweite Gruppe eine Distanz von vormals 26% auf jetzt 32% aufweist. Ebd., S. 87.

³⁷³ Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland: www.fowid.de (Abruf 21.05.2013), Erstellungsdatum der Statistik: 02.03.2013. Vgl. auch fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, veröffentlicht im Jahre 2014.

³⁷⁴ Ebd.

³⁷⁵ Vgl. Thomas Luckmann, „Die unsichtbare Religion“, Frankfurt a.M. (1991) und Pollack, „Rückkehr des Religiösen?“

³⁷⁶ Ergebnisse des Religionsmonitors 2013 der Bertelsmann-Stiftung.

ren dazu, dass vielen gerade jüngeren Menschen ein Leben ohne Religion als selbstverständlich erscheint und das dementsprechend die Bereitschaft, wiederum eigene Kinder religiös zu erziehen dramatisch sinkt.³⁷⁷

Wenn die evangelische Kirche ihren Betrieb in dem gegenwärtigen Umfang und langfristig aufrechterhalten will, muss sie im großen Stil Neumitglieder akquirieren. Da es der Kirche bislang nicht in ausreichendem Maße gelungen ist, neue Mitglieder zu gewinnen, wird sie weiterhin dramatisch schrumpfen. Der demografische Faktor wird den Erosionsprozess aufgrund der überalterten Mitgliederstruktur weiter beschleunigen. Die Lage im Bereich der Mitgliederentwicklung kann demnach als ernst bezeichnet werden. Dennoch ist der Versuch einer groß angelegten aktiven Mitgliedergewinnung durch die evangelische Kirche in Deutschland momentan nicht erkennbar.³⁷⁸ Die EKD-Gliedkirchen bilden mit ihren gegenwärtig insgesamt 22,3 Mio. Mitgliedern nach wie vor die zweitgrößte Religionsgemeinschaft in Deutschland.³⁷⁹

4.1.2 Church of England – evangelisieren oder sterben

John Finney, emeritierter Bischof der anglikanischen *Church of England* untersucht die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen der englischen Staatskirche und dem deutschen Landeskirkensystem in Anbetracht der gemeinsamen Herausforderung der fortschreitenden Entkirchlichung westeuropäischer Gesellschaften.

Als gefragter ökumenischer Gesprächspartner missionarisch ausgerichteter Kreise in Deutschland³⁸⁰ kennt der Geistliche die Spezifitäten des deutschen institutionalisierten Protestantismus. Seine Analysen sind frei von kirchentradierten Pfadabhängigkeiten³⁸¹ und organisationalen Doppelgleisigkeiten³⁸², auf die sich die am Reformprozess beteiligten deutschen Theologen berufen.

³⁷⁷ Ebd.

³⁷⁸ Selbst die Missionierung von muslimischen Flüchtlingen seit 2015 wird von EKD-Gliedkirchen unterschiedlich bewertet.

³⁷⁹ EKD: „Zahlen und Fakten 2016“.

³⁸⁰ Finney war Gastredner auf der Gründungsveranstaltung des Zentrums für Mission in der Region der EKD 2010.

³⁸¹ Vgl. Gerhard Wegner: „Selbstorganisation als Kirche?“.

³⁸² Vgl. Eberhard Hauschildt in EKD-Presse 2007, der die Kirche sowohl als Institution und als Organisation begreift und daher fordert, organisationale Elemente aus beiden Bereichen in Anlehnung an die Hybridantriebstechnologie zu nutzen.

Das vorliegende Kapitel rekurriert in erster Linie auf Finneys Beobachtungen und Reformempfehlungen in Anbetracht der Tatsache, dass die Säkularisierung in Großbritannien bereits weiter vorangeschritten ist als in Deutschland.

Obgleich die *Church of England* eine Staatskirche ist, musste sie sich viel früher mit dem Phänomen der Entchristianisierung und dem damit einhergehenden eigenen Schrumpfungsprozess auseinandersetzen als der deutsche institutionelle Protestantismus.³⁸³

Letztlich war es die Geldknappheit, die die *Church of England* in den 1980er Jahren dazu zwang, theologische Fragen der Ekklesiologie und Missiologie aus einem neuen Blickwinkel heraus zu diskutieren und neue, erfolgreichere Formen der Verkündigung auch unter Aufgabe alter Traditionen zu finden.

Kirche und Staat sind in England auf den ersten Blick enger verbunden als dies in Deutschland der Fall ist. Die *Church of England* ist als Staatskirche zumindest der Theorie nach eine Volkskirche für die gesamte Nation.³⁸⁴ Nach anglikanischem Verständnis ist jeder Engländer mit der Geburt Mitglied der *Church of England*. Die Kirchenmitgliedschaft ist also nicht an die Zahlung der Kirchensteuer gebunden wie dies in Deutschland der Fall ist. Englische Geistliche verbringen deshalb viel Zeit mit dem Dienst am Menschen, die in ihrem Leben bislang keine Erfahrung mit der Kirche gemacht haben.³⁸⁵

Trotz der großen Nähe zwischen Kirche und Staat, unterstützt der Staat die Kirche vor allem in finanzieller Hinsicht kaum.³⁸⁶ Es gibt keine Kirchensteuer. Es sind die Gemeindeglieder, die die gesamten finanziellen Mittel für die Bezahlung der Geistlichen, Instandhaltung der Gebäude und Finanzierung des kirchlichen Betriebs direkt aufbringen müssen. Das missionarische Amtsverständnis, die niederschwellige Zugehörigkeit zur Kirche sowie die spendenabhängige Finanzierung gehören zu den wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen der *Church of England* gegenüber den deutschen protestantischen Landeskirchen.

Seit den 1980er und 1990er Jahren beschäftigt sich die *Church of England* mit dem innerhalb der englischen Gesellschaft relativ neuen Phänomen der Entchristianisie-

³⁸³ John Finney (2010), S.31-32. Finney geht in der Entwicklung von einem Fünfzehn-Jahresvorsprung der *Church of England* gegenüber der EKD aus.

³⁸⁴ Ebd., S. 38.

³⁸⁵ Ebd.

³⁸⁶ Ebd., S. 39.

rung.³⁸⁷ Am Anfang des Prozesses stand die realistische Einschätzung der Ist-Situation, nämlich die Tatsache der schrumpfenden Kirche, die nicht mehr weitermachen konnte wie bisher. In ihrer Analyse gelangten die Kirchenverantwortlichen zu einer einfachen wie schmerzvollen Einsicht, die lautete: evangelisieren oder sterben.³⁸⁸ Dazu wurde 1991 die programmatische Priorität einer jeden Diözese abgefragt. Das Ergebnis: 33 der 43 Diözesen entschieden sich für die Mission als Priorität ihrer künftigen Aktivitäten, fünf Diözesen antworteten nicht, weitere fünf bevorzugten die Gottesdienstarbeit als Arbeitsschwerpunkt.³⁸⁹

Rev. Nick Baines, anglikanischer Bischof der Diözese Southwark zufolge hat sich die *Church of England* im Jahre 2004 und damit nur zwei Jahre vor dem Erscheinen des EKD-Reformpapiers in 2006 mit Hilfe von drei wesentlichen Initiativen grundlegend neu ausgerichtet. Diese Initiativen sind:³⁹⁰

1. *Fresh Expressions*
2. *Pioneer Ministry*
3. *Bishop's Mission Order*

Unter dem Begriff *Fresh Expressions*³⁹¹ werden kreative und neuartige Gottesdienstformen im Rahmen einer ausgeprägten Kontextualisierung zusammengefasst. *Pioneer Ministry*³⁹² bezieht sich auf neue Formen des Pfarramtes, wobei die Pfarrer darauf vorbereitet werden, vor allem am Rande der Kirche und der Gesellschaft tätig zu werden. *Bishop's Mission Order*³⁹³ bezieht sich auf die Hauptaufgabe des Bischofs, den Pfarrer bei seiner Evangelisationsarbeit als Coach zu begleiten und zu unterstützen.³⁹⁴

Die anglikanischen Kirchenverantwortlichen betonen, dass das Kerngeschäft der englischen Kirche nicht darin bestehen kann, die Institution oder ihre Ordnung zu bewah-

³⁸⁷ Die anglikanische Kirche stellt, anders als die EKD, nicht bloß eine Entkirchlichung, sondern eine umfassendere Entchristianisierung der englischen Gesellschaft fest. Finney nennt diese Gesellschaft post-christentümlich.

³⁸⁸ Ebd., S. 126-127.

³⁸⁹ Ebd., S. 114.

³⁹⁰ Nick Baines: „Die Erneuerung und Reform der Kirche von England“ (2009).

³⁹¹ Deutsch: frische Eindrücke.

³⁹² Deutsch: Pionierpfarramt.

³⁹³ Deutsch: Der Bischof als Leiter der Missionsarbeit.

³⁹⁴ In Deutschland hat sich 2011 eine Netzwerk-Initiative mit der Bezeichnung *Fresh X* gebildet, die sich auf die Initiative der *Church of England* beruft. Mitglieder dieser Initiative sind beispielsweise das katholische Bistum Hildesheim, CVJM-Vereine, freikirchliche Organisationen sowie die Landeskirchen Hannovers, in Sachsen, Württemberg, Westfalen, Baden, Mitteldeutschland; vgl. hierzu www.freshexpressions.de (zugegriffen am 28.02.2016).

ren, sondern „dort zu sein, wo die Menschen sind, und ihnen an ihrem Ort zu begegnen.“³⁹⁵

Ausgangspunkt für die Neuausrichtung der anglikanischen Staatskirche war der Einzug eines neuen Realismus und „die Wiederentdeckung der Herausforderung und der Freude an der Mission im Namen Jesu Christi.“³⁹⁶

Auf diese Weise hat sich die gesamte *Church of England* inhaltlich wie strukturell auf ihre Missionsaufgabe im Rahmen einer vielfältigen Evangelisationsarbeit neu fokussiert. Um wirtschaftlich überleben zu können, hat sie einen beträchtlichen Teil ihrer Traditionen, darunter auch das Berufsbeamtentum ihrer Pfarrerschaft über Bord geworfen. Als Beweggrund dafür nennen die Kirchenverantwortlichen die Erkenntnis, dass die alten Gewissheiten einer vornehmlich christlichen Gesellschaft und mit ihnen auch manche traditionellen Muster pastoraler Arbeit vergangen und verschwunden sind.

Auffallend an diesem Prozess ist, dass die anglikanische Kirche den Traditionsverzicht nicht als Verlust, sondern als Gewinn wahrnimmt. Die anglikanischen Bischöfe stellen sich mit bemerkenswertem Enthusiasmus und positiver Grundhaltung hinter ihre neue missionarische Aufgabe. Sie betrachten den notwendigen Wandel als Chance für neue Möglichkeiten, wohlwissend, dass dieser auch Stress mit sich bringt.³⁹⁷

Die wichtigste strukturelle Unterscheidung im Selbstverständnis beider Glaubensinstitutionen beschreibt Finney mit Hilfe des Begriffspaares *Bounded-Set*-Kirche im Sinne einer Burg-Kirche³⁹⁸ versus *Centred-Set*-Kirche.³⁹⁹

Als erstes Unterscheidungsmerkmal nennt er die lokale Loyalität, die für die evangelischen Landeskirchen gilt. Ihre Anhängerschaft fühlt sich eher einer lokalen Gemeinde oder einer Region verbunden - eine Folge des immer noch nachwirkenden landesherrlichen Kirchenregiments. Für die Anhänger der *Church of England* gilt hingegen die

³⁹⁵ Ebd.

³⁹⁶ Ebd.

³⁹⁷ Finney (2010), S. 98.

³⁹⁸ Ebd., S. 76.: „Burg-Kirchen“ verstanden als Organisation, die stark auf ihre Grenzen ausgerichtet ist. Sie pflegen und erhalten die Grenzen zwischen ihnen und Nicht-Mitgliedern. „Bounded Set“-Kirchen verstanden als Gruppe, die anhand ihres Zentrums agiert und die sich über die Beziehung zu diesem Zentrum definiert. Burgkirchen zeichnen sich durch ihre autoritäre Haltung auf Seiten der Organisationsleitung und ihre hierarchischen Strukturen aus.

³⁹⁹ Ebd. „Centred Set“-Kirche verstanden als dynamische Organisation mit offenen Grenzen, in der die Beziehung eines Individuums zum Zentrum maßgeblich ist. Charakteristisch für diese Art der Kirche ist eine Organisation mit flacher Hierarchie und niedriger Zugangsschwelle.

zentrale Verbindlichkeit einer allgegenwärtigen Organisation, die für eine *Centred-Set*-Kirche charakteristisch ist.⁴⁰⁰

Ein weiterer wichtiger Unterschied betrifft die Kirchenmitgliedschaft. Die evangelische Kirche legt großen Wert auf die kostenpflichtige Mitgliedschaft. Darüber hinaus differenziert sie zwischen treuen, halbdistanzierten und distanzierten Mitgliedschaftsverhältnissen. Die *Church of England* wendet sich gemäß ihrem staatskirchlichen Selbstverständnis stets an die gesamte Bevölkerung in England. Die anglikanischen Theologen beschreiben ihre Kirche als *Centred-Set*-Kirche, deren Theologie womöglich weniger fundiert ist als im deutschen Protestantismus, sie ist jedoch flexibler, weniger hierarchisch strukturiert und gesamtgesellschaftlich.⁴⁰¹

Die deutsche evangelische Kirche funktioniert Finney zufolge eher nach dem Prinzip einer Burgkirche. Ihre Zugangsschwelle liegt mit der kostenpflichtigen Mitgliedschaft hoch, sie ist bedacht auf ihre Grenzen nach außen und im Binnenverhältnis überwiegend hierarchisch strukturiert.⁴⁰² Auch die von Finney genannten weiteren Merkmale einer Burgkirche wie die Neigung, Experimente nur innerhalb strikter Grenzen zuzulassen, die Sicherung des Status Quo, der allgemeine Konservatismus und die pessimistische Grundhaltung im Hinblick auf den prognostizierten Erfolg eigener Evangelisationsanstrengungen lassen sich bei den evangelischen Landeskirchen in Deutschland erkennen.

4.1.2.1 Post-christianischer Zwang zur Erneuerung

Den Rückzugsprozess großer Teile der Bevölkerung aus der englischen Staatskirche beschreibt Finney anhand von vier Phasen.⁴⁰³

Phase 1: Jeder geht zur Kirche. Hier gestaltet sich die Glaubensvermittlung einfach.

Die Nichtteilnahme an Gottesdiensten bringt eine gesellschaftliche Stigmatisierung mit sich.

Phase 2: Die Kinder werden zur Kirche geschickt, aber die Eltern kommen nicht mit.

Die Erwachsenen distanzieren sich bereits von der Kirche, sind aber zu-

⁴⁰⁰ Ebd., S. 77.

⁴⁰¹ Ebd.

⁴⁰² In der evangelischen Kirche wird heute immer noch genau unterschieden zwischen ordinierten und nicht-ordinierten Theologen, Mitarbeiter mit und ohne Richterbefähigung, Laien und Theologen sowie haupt- und nebenamtliche Mitarbeitern.

⁴⁰³ Ebd., S. 46-54.

gleich der Meinung, dass die Kirche für ihre Kinder hilfreich ist. Eine Rückkehr zur Kirche ist in dieser Phase noch möglich.

Phase 3: Eltern schicken ihre Kinder nicht zur Kirche und kommen auch selbst nicht. Der Gang zur Kirche wird jetzt als Seltsamkeit betrachtet. Religiöses Wissen und religiöse Praktiken werden nicht mehr generationsübergreifend weitergegeben, weil dieses Wissen verlorengegangen ist. Die Kirche befindet sich jetzt schon mitten im Schrumpfungsprozess. Eine Rückkehr zur Kirche ist in dieser Phase nicht mehr möglich.⁴⁰⁴

Phase 4: Fast niemand geht mehr in die Kirche. Nach einer weiteren Generation ist die christlich geprägte Gesellschaft verschwunden. Hochzeiten und Beerdigungen werden ohne jeglichen religiösen Bezug begangen. Kirchentreue Gruppen werden allgemein angefeindet und verspottet.

Finney stellt zudem fest, dass diese Phasen die nachstehenden gesellschaftlichen Begleiterscheinungen aufweisen:⁴⁰⁵

- Lange sonntägliche Ladenöffnungszeiten, die die ohnehin geringe sonntägliche Gottesdienstteilnahme verstärken. Infolge der Veränderung des allgemeinen Lebensstils haben die Läden in England seit 1993 auch an Sonntagen geöffnet.
- Der Atheismus wird militanter und öffentlich sichtbarer. Als Beispiel dafür zitiert der Theologe die im Oktober 2008 von der britischen Journalistin Ariane Sherine initiierte Kampagne „Es gibt wahrscheinlich keinen Gott.“⁴⁰⁶ Diese Kampagne wurde auf Londoner Bussen propagiert und fand in anderen Großstädten Nachahmer.
- Mit der Zunahme und Präsenz anderer Religionsgemeinschaften verliert das Christentum seine Exklusivität und wird eine Glaubensgemeinschaft unter vielen.
- Religion wird pauschal und zunehmend als Gefahr gesehen, insbesondere dann, wenn religiös motivierte Terroristen mit ihren tödlichen Anschlägen Angst und Schrecken verbreiten. Dies hat zur Folge, dass Religion generell mehr Misstrauen erweckt und dass auch Kirchen nicht mehr generell als gutartig wahrgenommen werden. Die Autoren der British Attitudes Survey konnten diesen kausalen Zusammenhang wissenschaftlich nachweisen.⁴⁰⁷

⁴⁰⁴ Die im März 2014 veröffentlichten Ergebnisse der fünften Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD lassen die Interpretation zu, dass sich weite Teile der Gesellschaft in Deutschland bereits in der von Finney beschriebenen Phase 3 befinden. Vgl. Thies Gundlach: „Handlungsherausforderungen in der fünften EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Kap. 18.

⁴⁰⁵ Ebd., S. 39 ff.

⁴⁰⁶ Als Reaktion auf eine evangelikale christliche Buswerbung.

⁴⁰⁷ Vgl. David Voas in: „Attitudes towards religion in contemporary Europe“, www.norface.org/files/David-Voas.pdf (zugegriffen am 02.02.2014).

- Mit fortschreitender Säkularisierung verliert sich auch das allgemeine Wissen um den christlichen Glauben und um die Kirche insgesamt. Die Gruppe der Menschen, die die Bedeutung christlicher Feste und die biblischen Wurzeln religiöser Rituale kennen, wird immer kleiner.

In Phase 4 der post-christianischen Gesellschaft angekommen, beschloss die anglikanische *Church of England* eine konsequente Erneuerung, die sich an künftige Formen von Kirche orientieren sollte.⁴⁰⁸ Sie war dafür bereit, nur den Teil kirchlicher Traditionen zu übernehmen, der noch lebendig geblieben war.

Diese Erneuerung führte im Rahmen der bis heute andauernden Übergangsphase zu einer sog. *mixed economy*, mit der die Koexistenz von traditionellen und nicht-traditionellen Formen von Kirche beschrieben wird.⁴⁰⁹ Konkret bedeutet dies, dass es in Großbritannien zwar immer noch traditionelle Gemeinden gibt, parallel dazu hat sich jedoch eine Vielzahl neuer Gottesdienstformen entwickelt, die sich speziell an Erwachsene und Jugendliche richten, die von Hause aus keine christliche Biografie haben und die sich über traditionelle Gottesdienstformen erfahrungsgemäß nicht erreichen lassen.

Finney bezeichnet diese neuen Gottesdienstformen als Experimente.⁴¹⁰ Sie können charismatische oder pfingstlerische Elemente aufweisen. Auf jeden Fall sind sie mit ihrer Musik und dem Einsatz neuer Medien deutlich attraktiver als die traditionellen Gottesdienste, da sie mit einer aktiven, manchmal sogar überschwänglichen Teilnahme der Gemeindeglieder einhergehen. Auf diese Weise ist es der *Church of England* aus ihrem Schrumpfungprozess heraus gelungen, wieder auf Wachstumskurs zu gehen.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Ebd., S. 63-64: Der im Jahre 1999 eingesetzte Archbishop's Council beschloss angesichts der prekären Finanzlage, alle kirchlichen Ressourcen so effektiv wie möglich zu nutzen. Das erklärte Hauptziel des Council war es, der nationalen Arbeit der *Church of England* eine klare Strategie und Richtung zu geben.

⁴⁰⁹ Ebd., S. 55.

⁴¹⁰ Ebd., S. 57-59.

⁴¹¹ Vgl. hier auch Sebastian Baer-Henney: „Fresh X“ (2015).

4.1.3 Finanzsituation und Kirchensteuer

Die Kirchensteuer ist für alle Landeskirchen die bedeutendste Einnahmequelle.⁴¹² Sie ist zuverlässig, stabil und einträglich. Dennoch ist hier seit einigen Jahren das Paradoxon zu beobachten, dass der zuvor beschriebenen dauerhaft negativen Mitgliederentwicklung eine anhaltend positive Einnahmesituation bei den Kirchensteuern gegenübersteht, die durch die gute Beschäftigungslage der Kirchenmitglieder der vergangenen Jahre bedingt ist.

Während die EKD und ihre Gliedkirchen im Jahre 2010 noch Steuereinnahmen in Höhe von rund 4,2 Mrd. € angeben, meldet die EKD für das Jahr 2015 ein Kirchensteuer-nettoaufkommen (netto) von rund 5,36 Mrd. € und zwar bei einem gleichzeitigen Mitgliederverlust von 1,4 Mio. Personen.⁴¹³

Zu den Steuereinnahmen sind Kollekten und Spenden (310 Mio. €), Entgelte für kirchliche Dienstleistungen (1.260 Mio. €), Vermögenseinnahmen (750 Mio. €) Fördermittel und Zuschüsse von Dritten (1.900 Mio. €), Investitionszuschüsse (50 Mio. €), Staatsleistungen (264 Mio. €) sowie sonstige Einnahmen in Form von Darlehen, Rücklagen etc. (500 Mio. €) hinzuzurechnen, so dass die EKD und ihre Gliedkirchen im Jahre 2015 auf Gesamteinnahmen in Höhe von 10,2 Mrd. € kommen.⁴¹⁴

Diese Entkopplungstendenz wird durch das 2015 eingeführte automatisierte Kirchensteuerabzugsverfahren auf die Kapitalertragssteuer weiter verstärkt. Einerseits flossen auf diese Weise 44,5 Mio. € Mehreinnahmen in die Kirchenkassen, andererseits erhöhte sich im Jahr 2014 die Zahl der Kirchenaustritte erheblich gegenüber dem Jahr 2013.⁴¹⁵

Verstanden als Relikt aus der Epoche des vergangenen Staatskirchentums steht die Kirchensteuer oftmals im Kreuzfeuer der öffentlichen Diskussion. Viele Kritiker sehen die staatlich eingezogene Kirchensteuer als unvereinbar mit dem Grundsatz der Trennung von Staat und Kirche. Dabei ist das Recht auf Kirchensteuereinzug nicht allein auf die beiden verfassten Kirchen beschränkt, sondern an den körperschaftsrechtlichen Status gebunden.⁴¹⁶

⁴¹² EKD: „Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2013“, S. 37.

⁴¹³ Ebd., S. 36 und EKD-Statistik vom August 2016.

⁴¹⁴ Ebd., S. 37.

⁴¹⁵ 23.040.000 Mitglieder im Jahr 2013 und 22.629.286 Mitglieder im Jahr 2014, Quelle: EKD.

⁴¹⁶ Art. 140 des Bonner Grundgesetzes umfasst die Kirchenartikel 136 -141 der Weimarer Reichsverfassung von 1919. Die entscheidende Bestimmung hinsichtlich der Kirchensteuer

Auf dieser Rechtsgrundlage ziehen in der Praxis heute auch jüdische Gemeinden die „Kirchensteuer“ von ihren Mitgliedern ein.⁴¹⁷ Das Erheben der Kirchensteuer ist verfassungsrechtlich unstrittig.

Die Kirchensteuer ist eine relativ neue Steuer, die sich im 19. Jahrhundert zunächst aus der Kirchenbausteuer heraus entwickelte und erst im Jahr 1919 von der Weimarer Reichsverfassung festgeschrieben⁴¹⁸ und für die Landeskirchen und Bistümer eingeführt wurde.⁴¹⁹

Die Initiative für die Anwendung der Kirchensteuer ging vom Staat aus, der sich damit von der finanziellen Verantwortung gegenüber beiden Kirchen infolge der Erblast aus der evangelischen Reformation und der Säkularisierung des römisch-katholischen Kirchenvermögens zu befreien versuchte.⁴²⁰

Die Kirchensteuer ist kein deutsches Phänomen. Sie wird auch in Schweden und Finnland (von 1 bis 2,25% der Einkommensteuer je nach Region), in Dänemark (Steuersatz variiert zwischen 1 und 1,51% nach Region) sowie in Österreich (etwa 1% des zu versteuernden Einkommens) und teilweise in Island erhoben.

In vielen katholisch geprägten Ländern wie Italien, Spanien und Irland wurde die Steuer entweder weitestgehend abgeschafft oder in eine Kultursteuer bzw. Steuer für karitative Zwecke umgewandelt.

Technisch gesehen wird die Kirchensteuer als Annexsteuer von den Finanzämtern eingezogen, die dafür von den Kirchen eine Aufwandsentschädigung in Höhe von 2-4% des Steueraufkommens erhalten.

lautet: „Die Religionsgesellschaften, welche Körperschaften des öffentlichen Rechtes sind, sind berechtigt, aufgrund der bürgerlichen Steuerlisten nach Maßgabe der landesrechtlichen Bestimmungen Steuern zu erheben.“ Art. 137(6).

⁴¹⁷ Auswahl von Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, die Körperschaften des öffentlichen Rechtes sind und deshalb zum Einzug der Kirchensteuer zwar berechtigt sind, ihr Recht auf Kirchensteuereinzug aber nicht ausüben, sondern ihre Arbeit stattdessen durch freiwillige Mitgliedsbeiträge finanzieren: Der Bund Evangelisch-Freikirchlicher Gemeinden, der Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland, die Evangelisch-methodistische Kirche, die Heilsarmee, der Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden, die Siebenten-Tags-Adventisten, die orthodoxen Kirchen, die Zeugen Jehovas, die Kirche Jesu Christi der Heiligen der Letzten Tage (Mormonen), die Christian Science, die Neuapostolische Kirche, die Christengemeinschaft, der Bund für Geistesfreiheit, der Humanistische Verband Nordrhein-Westfalen, die Freien Humanisten Niedersachsen, die Humanisten Württemberg. In dem Moment, in dem auch die muslimische Religionsgemeinschaften den öffentlich-rechtlichen Körperschaftsstatus erlangen, wären auch sie gemäß Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 VI WRV zur Erhebung der „Kirchensteuer“ berechtigt.

⁴¹⁸ WRV Artikel 137, Absatz 6.

⁴¹⁹ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht, S. 227.

⁴²⁰ Ebd.

Die Bemessungsgrundlage für die Kirchensteuer ist die im Abzugsverfahren erhobene Einkommensteuer. Der Kirchensteuersatz bezieht sich auf das Einkommen der Kirchenmitglieder. Er beträgt im Jahr 2013 in Bayern und Baden-Württemberg 8% und in den übrigen Bundesländern 9% der Einkommensteuer.

Auch im Rahmen der Kapitalertragsteuer ist die Kirchensteuer mit 8% bzw. 9% anwendbar.⁴²¹ Dazu ist ab 1. Januar 2015 ein verpflichtendes automatisiertes banktechnisches Verfahren zum Einzug der Kirchensteuer auf die Kapitalertragssteuer eingeführt worden.

Zur Vorbereitung des automatisierten Abzugs erfolgt von allen zum Steuerabzug von Kapitalerträgen verpflichteten Geldinstituten⁴²² eine jährliche Abfrage der Religionszugehörigkeit aller Kunden beim Bundeszentralamt für Steuern.⁴²³

Auch dank der erfolgreichen Lobbyarbeit der EKD wurden die von Datenschützern vorgebrachten Bedenken entkräftet.⁴²⁴ Im Ergebnis wurde mit dem automatisierten Kirchensteuereinzug von der Abgeltungssteuer⁴²⁵ ein lange vorhandenes Kirchensteuer-Schlupfloch in Kooperation mit der Bankenbranche gestopft.

Neben dem bereits eingetretenen Zugewinn an Kirchensteuern auf Rekordniveau zeichnet sich auch eine für die Kirchen negative Begleiterscheinung ab: Die Pflicht der Geldinstitute, ihre Kunden über die Widerspruchsmöglichkeiten zum beschriebenen automatisierten Verfahren zu informieren, löste bereits ein Jahr vor der Einführung eine große Kirchenaustrittswelle aus.⁴²⁶ Diese Reaktion der Mitglieder zeigt derweil, dass die Notwendigkeit zur Zahlung der Kirchensteuer oftmals doch ein wesentlicher Austrittsgrund sein kann.

⁴²¹ Ab Januar 2015 ist die Kirchensteuer auf die Abgeltungssteuer Pflicht. Möglich wird dies durch die automatische Abfrage der Religionszugehörigkeit. Deutsche Geldinstitute sind verpflichtet, ihre Kunden über die Abführung der Kirchensteuer zu informieren.

⁴²² Die Geldinstitute erhalten im Gegensatz zu den staatlichen Finanzämtern für den Kirchensteuereinzug keine Entschädigung von der Kirche.

⁴²³ Vgl. www.bzst/DE/Steuern_National/kirchensteuer (Abruf 15.05.2014).

⁴²⁴ Nicht nur der Staat muss die Kirchenzugehörigkeit seiner Bürger für das Steuereinzugsverfahren kennen, sondern jetzt sind auch die Banken dazu verpflichtet, sich über die Konfessionszugehörigkeit ihrer Kunden zu informieren. Das Recht auf Kirchensteuereinzug wird damit über den persönlichen Datenschutz gestellt.

⁴²⁵ Von zur Zeit 25%.

⁴²⁶ Vgl. Reinhard Bingener: „Nach Steuerreform: Zahl der Kirchenaustritte steigt dramatisch. Massenweise treten Kirchenmitglieder derzeit aus“ unter www.faz.net vom 07.08.2014 (zugegriffen am 10.08.2014). Nach F.A.Z.-Informationen sind die Austrittszahlen im Vergleich zum Vorjahr teilweise um mehr als 50 Prozent gestiegen. Kircheneigene Statistiken im Sommer 2014 weisen darauf hin, dass erstmals auch Menschen, die älter als 65 Jahre sind aus der Kirche austreten.

Die Kirchensteuergesetzgebung der meisten Länder⁴²⁷ sowie die Regelungen der meisten evangelischen Landeskirchen erlauben Kirchenmitgliedern eine Kappung ihrer Kirchensteuern. Damit erfahren Einkommen, die über der sog. Kappungsschwelle liegen eine Begrenzung der Kirchensteuer von 2,75% bis 4% des zu versteuernden Einkommens.⁴²⁸ Durch diesen reduzierten Mitgliedsbeitrag kommt die Kirche ihren Mitgliedern mit besonders hohem Einkommen entgegen. Sie versucht auf diese Weise zu vermeiden, dass sich einkommensstarke Mitglieder der Kirchensteuer durch Austritt entziehen.

Die Kirchensteuer wird heute von beiden Großkirchen als ein wichtiges Instrument der finanziellen Unabhängigkeit von staatlicher Bevormundung geschätzt. Sie stellt eine verlässliche Finanzierungsquelle dar und vermeidet finanzielle Abhängigkeiten von Einzelinteressenten finanzstarker Mitglieder.

Die Tatsache, dass erwerbslose Kirchenmitglieder keine Kirchensteuer zahlen, führt zu mehreren Problemlagen, die sich auf die künftige Sicherung der Kirchenfinanzen in erheblichem Maße auswirken dürften. Die Kirche ist auf Mitglieder mit stabilem Einkommen angewiesen. Aber gerade dieses Mitgliedersegment der jungen bis mittleren Altersgruppe kommt der Kirche laut fünfter Kirchenmitgliederuntersuchung abhanden.⁴²⁹

Dabei nehmen Personen, die wegen Arbeitslosigkeit, Renteneintritt, Krankheit oder Mutter- bzw. Vaterschaft nicht erwerbstätig sind und deshalb keine Kirchensteuer zahlen müssen, die kirchlichen Einrichtungen häufiger in Anspruch als die zahlenden Mitglieder. Um auch von diesem beitragsbefreitem Personenkreis Einnahmen zu generieren, haben einige Landeskirchen in den vergangenen Jahren einen freiwilligen Mitgliedsbeitrag mit teils unterschiedlichem Erfolg eingeführt.

4.1.4 Church of England: Neue Antworten auf Finanzierungsfragen

Die in England über viele Generationen hinweg übliche *freehold*-Regelung, nach der ein Pfarrer bis zum Ruhestand mit allen Rechten und seinem Gehalt im angestammten

⁴²⁷ Ausnahme: Bayern.

⁴²⁸ In der Mehrzahl der Länder erfolgt die Kappung von Amts wegen. In Berlin, Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und im Saarland wird die Kappung nur auf Antrag des Steuerpflichtigen gewährt.

⁴²⁹ Vgl. Gert Pickel in 5. KMU (2014).

Pfarrhaus verbleiben durfte, hat die anglikanische Kirche im Zuge der kirchlichen Erneuerung für überholt und unzeitgemäß erklärt.

Bereits 1973 ist ein Prozess eingeleitet worden, mit dem die *freehold*-Regelung sukzessiv abgeschafft wurde. Seit 2011 werden alle neu eingestellten Geistlichen und Gemeindepfarrer nach einheitlichen Bedingungen des Angestelltentarifs beschäftigt. Dieser Prozess impliziert auch die Aufgabe von kirchlichen Traditionen, die von Seiten der anglikanischen Bischöfe als notwendig erachtet wird, damit sich die Pfarrer auf die sich wandelnden Nöte der heutigen Situation leichter einstellen können.⁴³⁰

Die Abschaffung von Besitzstandswahrungsrechten zielt in erster Linie auf die Flexibilisierung des Einsatzes von Pfarrern ab, die damit begründet wird, dass die heutige sich rasch wandelnde Lage in Großbritannien Geistliche mit leichtem Gepäck erfordert und dass diese in der Lage sein müssen, dorthin zu gehen, wo die Not am größten ist. Letztlich bedeutet die Ordination auch, sich der Kirche in dieser Hinsicht zur Verfügung zu stellen.⁴³¹

Der Unterschied zum deutschen institutionalisierten Protestantismus mit seinem Pfarrealimentationsprinzip ist evident. Ziel der englischen Staatskirche ist es, die Balance zwischen den Rechten des Pfarrers und dem Wohl der Kirche im Interesse der gesamten Kirche neu zu justieren.⁴³² Im Mittelpunkt steht dabei das Wohl der Kirche und nicht das Wohlergehen der Pfarrer, von denen eine eindeutig dienende Funktion gegenüber der Kirche abverlangt wird.

Mit Blick auf die knappen Finanzmittel fordert die Church of England von ihren Pfarrern ein hohes Maß an Eigeninitiative, dazu gehört auch das Fundraising für die eigene finanzielle Versorgung. Neben Almosen für karitative Zwecke und direkten Zuwendungen für bestimmte Projekte ist das *budgeting*⁴³³ die Hauptfinanzierungsquelle der englischen Staatskirche.

Im Rahmen dieses *budgeting* finden alle drei bis fünf Jahre Fundraising-Kampagnen statt, mit denen die einzelnen Glieder einer Kirchengemeinde über die persönliche Ansprache um direkte und dauerhafte Spenden für einen bestimmten Zeitraum gebeten

⁴³⁰ Finney (2010), S. 95.

⁴³¹ Ebd.

⁴³² Ebd., S. 98.

⁴³³ Deutsch: Haushalterschaft.

werden. Im Jahre 2014 stammen ca. 75% der Kircheneinnahmen (rund 750 Mio. Pfund) aus Gottesdienstkollekten in den Gemeinden.⁴³⁴ Als Richtwert für direkte Spenden gilt im religiösen Kontext stets der biblische Zehnte des Einkommens. Spendenkampagnen dieser Art haben sich nach Aussage der anglikanischen Geistlichen in England bislang als außerordentlich erfolgreich erwiesen.⁴³⁵

Das beschriebene Finanzierungsverfahren ist für die englische Staatskirche zweifellos anstrengender als das deutsche Prinzip der anonymen Kirchensteuer und erhöht zudem die Rechenschaftspflicht gegenüber den namentlich bekannten Geldgebern. Dennoch empfiehlt der anglikanische Geistliche den deutschen Kirchen das Konzept des *budgeting* als zukunftsweisende Finanzierungsform im Falle schrumpfender Kirchensteuereinnahmen.

4.1.5 Personalstruktur innerhalb der evangelischen Kirche

4.1.5.1 Hauptamtliche Mitarbeiter: männliche Dominanz in Leitungspositionen

Laut EKD sind rund 675.000 Mitarbeiter bei der evangelischen Kirche und ihren Diakonischen Werken beschäftigt.⁴³⁶ Die Belegschaft in der verfassten Amtskirche beläuft sich auf 233.000 Mitarbeiter, davon sind knapp 21.500 Theologen.⁴³⁷

14.000 Theologen versehen ihren Dienst in einer Kirchengemeinde, so dass ein Pfarrer für durchschnittlich 1.723 Gemeindeglieder zuständig ist. 5.600 Theologen haben ein Funktionspfarramt im Schuldienst, Krankenhaus, in der Anstaltsseelsorge oder in den Kirchenämtern. Die Mehrheit der nicht-theologischen Beschäftigungsverhältnisse betreffen Küster, Kirchenmusiker und Verwaltungsfachkräfte. In den diakonischen Einrichtungen sind Ende 2015 rund 464.828 Beschäftigte überwiegend in Pflege- und Erziehungsberufen tätig.⁴³⁸

⁴³⁴ Vgl. <https://www.churchofengland.org/about-us/funding.aspx> (zugegriffen am 23.09.2014).

⁴³⁵ Laut Finney wird mit einer solchen Kampagne fast immer ein Mehr an Einnahmen von 20% bis 80% erreicht, wobei die Zuwachsraten auch über 100% liegen können.

⁴³⁶ In der Diakonie sind insgesamt 452.592 Mitarbeiter beschäftigt, siehe hierzu „EKD Zahlen und Fakten 2013“, S. 32 und EKD: „Zahlen und Fakten 2012“, S.19-20. EKD: „Zahlen und Fakten 2013“, S. 21.

⁴³⁷ Planstellen: 18.576, davon Frauenanteil 32,1%. Vollzeitstellen: 14.356, davon Frauenanteil 23,7% und Teilzeitstellen mit einem Frauenanteil von 60,8%.

⁴³⁸ EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 31.

Der Frauenanteil innerhalb der verfassten Kirche liegt mit 167.004 Mitarbeiterinnen und einem Anteil von 75% außerordentlich hoch. Damit sind in der evangelischen Kirche überwiegend Frauen und Nichttheologen⁴³⁹ beschäftigt.

Eine Untersuchung über den Anteil an Frauen in Führungspositionen innerhalb der verfassten Kirche kommt zu dem Schluss, dass Frauen oftmals als die bessere Hälfte der Kirchenmitglieder erscheinen.⁴⁴⁰ Einerseits weil sie den klassischen kirchlichen Aussagen deutlich öfter zustimmen als Männer und andererseits weil sie sich weitaus stärker innerhalb der Kirche engagieren als ihre männlichen Glaubensbrüder.⁴⁴¹

Tatsächlich stellen Frauen 70% der Mitglieder, die sich in der Kirche ehrenamtlich engagieren. Dennoch ist die Macht innerhalb der Kirche nach wie vor nicht Gender gerecht verteilt. Die Stellenbesetzung innerhalb der landeskirchlichen Leitungsgremien spiegelt diese große Präsenz und das große Engagement von Frauen in der Kirche gegenwärtig nicht wider. Zwar steigen der Anteil der Pfarrerinnen und damit auch die Zahl der Frauen in Kirchenvorständen und in der mittleren kirchlichen Leitungsebene stetig an, aber die höheren Positionen in den entscheidenden Leitungsgremien sind nach wie vor männlich besetzt.⁴⁴²

Ein Blick auf die aktuelle Besetzung der Kirchenleiterpositionen der evangelischen Landeskirchen bestätigt diese Feststellung. Nur zwei der insgesamt 20 EKD-Gliedkirchen werden im Jahre 2016 von Frauen geleitet, nämlich die Evangelische Kirche von Westfalen durch Präses Annette Kurschus und die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland durch die Landesbischöfin Ilse Junkermann.⁴⁴³

Als Ursache für die ungleiche Machtverteilung benennt die Studie eine Exklusion der Stile. Letztlich herrscht in den Sphären der Macht ein anderer Stil als ihn viele Frauen in der Kirche bevorzugen. Die Exklusion der Stile erschwert es für Männer wie für Frauen die jeweilige Seite zu wechseln.⁴⁴⁴

⁴³⁹ Der Anteil der Theologen an der Gesamtbelegschaft beträgt hier weniger als ein Zehntel.

⁴⁴⁰ Claudia Schulz: „Exklusion, Bindung und Beteiligung in der Kirche (Herausforderungen aus Geschlechter- und Milieufragen)“ in „Kirchenreform - interdisziplinäre Perspektiven“ (2009).

⁴⁴¹ Ebd., S. 70.

⁴⁴² Ebd., S. 71.

⁴⁴³ Die Theologin Petra Bosse-Huber beispielsweise kandidierte zweimal erfolglos für die Präses-Position der Evangelischen Kirche im Rheinland. Sie verlor im Jahr 2003 gegen Nikolaus Schneider und 2013 gegen Manfred Rekowski.

⁴⁴⁴ Claudia Schulz (2011) S. 71.

Aber nicht nur auf den höchsten Kirchenstühlen, sondern auch in den kollegialen Kirchenleitungsgremien sitzen überwiegend männliche Theologen und auch Nicht-Theologen, hier mehrheitlich Kirchenjuristen an den Hebeln der Macht. Leitungspositionen wie Finanz- und/oder Verwaltungsleiter sind mehrheitlich männlich besetzt. Anders als die hauptamtlichen Schlüsselpositionen werden die weniger einflussreichen ehrenamtlichen Posten innerhalb der Kirchenleitungsorgane häufig mit Frauen besetzt. Dies belegen die drei folgenden Beispiele⁴⁴⁵:

Die große Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers wird geleitet von Landesbischof Ralf Meister und dem vierzehnköpfigen leitenden Kollegium, bestehend aus 13 Theologen, darunter befinden sich ein Nichttheologe und gerade einmal drei Theologinnen.

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern wird geleitet von Landesbischof Heinrich Bedford-Strohm, in seinem vierzehnköpfigen Landeskirchenrat sind nur vier Frauen vertreten.

Die Evangelische Kirche im Rheinland wird geleitet von Präses Rekowski, das sechzehnköpfige Kirchenleitungsgremium scheint auf den ersten Blick paritätisch aus Theologen und Nichttheologen, Männern und Frauen zusammengesetzt zu sein. Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass die hauptamtlichen Entscheider der Kirchenleitung vornehmlich männlich sind. Alle drei führenden Kirchenleitungspositionen sind männlich besetzt.⁴⁴⁶ Unter den fünf hauptamtlichen Dezernatsleitern, die auch Mitglieder der Kirchenleitung sind, befindet sich nur eine Frau.⁴⁴⁷ Bei den ehrenamtlichen und weniger einflussreichen Positionen dominieren hingegen die Frauen.

Die Evangelische Landeskirche in Württemberg hat im bundesweiten Vergleich den niedrigsten Frauenanteil in Leitungsgremien. Im Amt des Dekans sind nur 9% der Amtsträger weiblich. Der durchschnittliche Frauenanteil in den Leitungsgremien liegt EKD-weit bei 21%.⁴⁴⁸

Als vorbildlich in Sachen Geschlechtergerechtigkeit gilt bislang die Evangelische Kirche von Westfalen unter der Leitung von Präses Annette Kurschus. Auch das acht-

⁴⁴⁵ Stand Januar 2013.

⁴⁴⁶ Präses Manfred Rekowski, Vizepräses Christoph Pistorius und Vizepräsident Johann Weusmann, Stand: 2016.

⁴⁴⁷ Oberkirchenrätin Barbara Rudolph.

⁴⁴⁸ Vgl. EPD-Zentralausgabe Nr. 229 vom 26.11.2015.

zehnköpfige Leitungsgremium der Kirche ist mit Blick auf das Geschlechterverhältnis und das Verhältnis von Theologen und Laien tatsächlich paritätisch besetzt.

Es bleibt demnach festzustellen, dass der institutionelle Protestantismus in Deutschland im Jahre 2016 größtenteils von männlichen Theologen dominiert wird. In Sachen Gendergerechtigkeit in Leitungspositionen haben die EKD-Gliedkirchen daher noch Verbesserungsbedarf.

4.1.5.2 Ehrenamtliche Mitarbeiter

Aufgrund der Vielfalt kirchlicher Aktivitäten ist die Kirche in hohem Maße auf die Unterstützung durch ehrenamtliche Mitarbeiter angewiesen. Durchschnittlich übernimmt ein ehrenamtlicher Mitarbeiter in einer Gemeinde vier verschiedene Aufgaben.⁴⁴⁹

Laut EKD-Statistik engagierten sich 2010 rund 1,1 Mio. Ehrenamtliche in der Kirche. Die Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys⁴⁵⁰ kommt sogar auf 1,5 Mio. Ehrenamtliche. Die ehrenamtlichen Helfer leisten in erster Linie große Zeitspenden, indem sie sich im kirchlichen Lebensraum unentgeltlich engagieren. Ausgehend von einem Mittelwert von monatlich 14 Stunden macht dies ein Gesamtvolumen von jährlich 216 Mio. geleisteter Arbeitsstunden.

Die evangelische Kirche kommt so in den Genuss einer immensen Arbeitsleistung, ohne im Gegenzug Lohn, Steuern oder Sozialabgaben zu zahlen. Auf der anderen Seite ist sie in weiten Teilen abhängig von ihren freiwilligen Helfern. Dies gilt in erster Linie für die Gemeindefarbeit an der Basis. Veranstaltungen wie Basare, Kirch- und Jugendfeste, Ferienfreizeiten, Diakoniewarbeit und regelmäßig stattfindende Programmangebote für Kinder, Jugendliche, Senioren, aber auch Öffentlichkeitsarbeit, Finanzmanagement, Bauaufsicht, Chöre, Musikbands, Konfirmandenarbeit und selbst Gottesdienste können vielfach nur noch mit der Unterstützung der vielen ehrenamtlichen Gemeindefmitglieder durchgeführt bzw. sichergestellt werden.

449 Martin Horstmann: „Studie zu ehrenamtlichen Tätigkeiten“, Ergebnis der Befragung 2012 des Sozialwissenschaftlichen Institutes der EKD über ehrenamtliches Engagement in evangelischen Kirchengemeinden: www.ekd.de/si/projekte/abgeschlossen/21575.html (zugegriffen am 10.06.2013).

⁴⁵⁰ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 - Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004-2009“, S. 12.

Frauen dominieren in den Bereichen Kindergottesdienst, Besucherdienst, Seniorenarbeit, Gemeindediakonie und beim Austragen der Gemeindebriefe. Männer beteiligen sich eher als ehrenamtlicher Küster oder Hausmeister. Mit Blick auf die Altersstruktur sind in der Konfirmandenarbeit sowie in der Kinder- und Jugendarbeit die jüngsten Mitarbeiter engagiert. Die Gottesdienstarbeit und das Singen im Chor ziehen vor allem Gemeindeglieder zwischen 40 und 50 Jahren an. Für die Seniorenarbeit und Besuchsdienste stellt sich in der Regel die Generation 60+ zur Verfügung.⁴⁵¹

Strukturell gesehen ist die ehrenamtliche Mitarbeit als Entscheider im Rahmen der Kirchengemeindeleitung vorgesehen. Hierunter kommt die für die evangelischen Kirchen typische geistliche Dimension des Amtes zum Ausdruck, mit der das evangelische Grundanliegen des allgemeinen Priestertums aller Gläubigen betont wird. Für gewöhnlich haben die Mitglieder der Presbyterien bzw. Gemeindevorstände umfassende Mitspracherechte mit Blick auf die Entscheidungen, die die Gemeindearbeit betreffen.

Je nach Landeskirche haben sich für die Kirchengemeindeleitung die Begriffe Ältestenkreis, Gemeindegemeinderat, Kirchenrat, Kirchenvorstand, Kirchengemeinderat bzw. Presbyterium durchgesetzt. Die Regelungen dieser Leitungsgremien sind je nach Gliedkirchen unterschiedlich, nachfolgend beispielhaft die Regelung der größten Landeskirchen:

- Die Evangelische Landeskirche in Baden baut auf den Pfarrgemeinden auf. Für diese ist die Zuordnung zu einem Pfarramt nach § 11 Abs. 1 der Grundordnung (GO) konstitutiv. Die Pfarrgemeinde wählt aus ihrer Mitte Frauen und Männer zu Kirchenältesten, die mit dem Pfarrer bzw. der Pfarrerin laut § 20 Abs. 1 GO den Ältestenkreis bilden. Das aktive Wahlrecht haben die Gemeindeglieder mit Vollendung des 14. Lebensjahres, die Kandidaten müssen dagegen spätestens am Wahltag volljährig sein.
- Die Gemeinden der Evangelischen Kirche im Rheinland werden gemäß Art. 42-48 der Kirchenordnung vom 10. Januar 2003 vom Presbyterium geleitet. Diesem gehören die Gemeindepfarrer als geborenes Mitglied sowie eine von der Gemeindegröße abhängige Zahl von Presbytern an. Es wird darauf geachtet, dass die Zahl der Ehrenamtlichen die der Theologen deutlich übersteigt. Die Amtszeit der Presbyterien beträgt vier Jahre.

⁴⁵¹ Ebd., S. 16.

- Die Rechte und Pflichten des Kirchenvorstands sind in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern in § 30 Abs. 1 der Kirchengemeindeordnung (KGO) festgelegt. Die Amtszeit des Kirchenvorstands beträgt sechs Jahre.
- In der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers sind Gemeindemitglieder ab 16 Jahren wahlberechtigt. Das Wahlverfahren richtet sich nach dem Kirchengesetz der Konföderation evangelischer Kirchen in Niedersachsen über die Bildung der Kirchenvorstände vom 14. Dezember 1992 (KVBG). Die Amtszeit des Kirchenvorstands beträgt sechs Jahre.
- Die Kirchengemeinden der Evangelischen Kirche von Westfalen werden von dem Presbyterium geleitet. Ihm gehören die von den Gemeindemitgliedern gewählten Presbyter und die Pfarrer an. Gemäß Art. 40 ff. der Kirchenordnung müssen die Presbyter mindestens 18 Jahre alt sein, wählen dürfen konfirmierte Gemeindemitglieder ab einem Alter von 16. Die Wahlen zum Presbyterium finden alle vier Jahre statt.
- Die württembergischen Kirchengemeinden werden laut § 16 der Kirchengemeindeordnung neben dem Pfarrer von dem gewählten Kirchengemeinderat geleitet. Die Wahlen finden alle sechs Jahre zeitgleich mit den badischen Kirchenwahlen statt. Wählen darf, wer das 14. Lebensjahr vollendet hat, die zu Wählenden müssen volljährig sein.

4.1.6 Kirchenbeamtentum

Die kirchliche Vergütungspraxis der EKD-Gliedkirchen orientiert sich an dem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis. Die kirchlichen Mitarbeiter sind sowohl im Beamten- als auch im Angestelltenverhältnis beschäftigt. Vor allem leitende Theologen und Kirchenjuristen werden vornehmlich unter beamtenähnlichen Bedingungen eingestellt. Dabei sieht das Alimentationsprinzip für Beamte amtsangemessene Dienst- und Versorgungsbezüge vor. Gemeindepfarrer erhalten in der Regel eine Beamtenbesoldung des höheren Dienstes.

Die Anwendung des staatlichen Besoldungsgefüges wird unter Bezugnahme auf 2. Korinther 8, 21 mit der Garantie gegenüber den außenstehenden Kirchensteuerzahlern gerechtfertigt, dass sich kirchliche Mitarbeiter nicht an kirchlichem Eigentum bereichern müssten.⁴⁵² In der Übernahme der staatlichen Besoldungsmechanismen sehen Kirchenjuristen außerdem den Vorteil, dass die Kirchen damit ein im Grundsatz funktionsfähiges und in sich schlüssiges System übernehmen können, ohne dabei selbst in die diffizile Materie der Regelungen des Besoldungsrechts einsteigen zu müssen.

Als eine Schwäche des Besoldungssystems wird gesehen, dass eine leistungsbezogene Besoldung der Mitarbeiter und insbesondere der Pfarrer verhindert wird.⁴⁵³

Im zumeist privatrechtlich organisierten Nonprofit-Bereich kommen hier Verhaltenskodizes, Audits und Zertifizierungen standardmäßig zur Anwendung, mit denen die Redlichkeit des Managements und sachgerechte Mittelverwendung gegenüber Spendern sichergestellt werden sollen. Sie sind ein wirkungsvolles Instrument, um Betrug, Korruption oder Nepotismus zu verhindern bzw. zu sanktionieren.

Tatsächlich leisten sich nur die beiden Verfassungskirchen ein derart kostenintensives Besoldungssystem, das ihnen der Körperschaftsstatus rechtlich erlaubt. Wie sehr das kirchliche Beamtentum die Kirchenbudgets beansprucht, ist am Beispiel der Evangelischen Kirche im Rheinland ablesbar.⁴⁵⁴ Gerade die erforderlichen Deckungsrückstellungen für Pensionsfonds und Beihilfezahlungen⁴⁵⁵ sowie die dadurch verursachten hohen finanziellen Belastungen veranlassen die Landeskirchen zu immer neuen Haushaltsanpassungen.⁴⁵⁶ Die Aufrechterhaltung eines staatsähnlichen Beamtenapparates ist aus theologischen Gründen nicht notwendig.

⁴⁵² Steffen Rupp (2004), S. 211-212.

⁴⁵³ Ebd.

⁴⁵⁴ Auf der außerordentlichen Synode im November 2013 wurde folgender Sparprozess beschlossen: Phase 1 umfasst 15% Einsparungen bzw. eine Summe von 8 Mio. €. 2015 sollen weitere 20%, d.h. ein Betrag von 12 Mio. € eingespart werden. Damit belaufen sich die Gesamtkürzungen auf 20 Mio. €. Als Hauptgrund der Negativentwicklung werden nicht die Kirchengaustritte, sondern die Bevölkerungsentwicklung genannt. Siehe auch Veröffentlichung der Evangelischen Kirche im Rheinland vom 08.07.2013, unterzeichnet von Präses Rekowski und Vizepräsident Weusmann.

⁴⁵⁵ Vgl. die von den Gliedkirchen auf der Kirchenkonferenz 2006 vereinbarten fachlichen Mindeststandards einer verantwortlichen Finanzplanung.

⁴⁵⁶ Vgl. www.ekir-de/www/service/aols-17209.php (zugegriffen am 03.04.2014).

4.1.7 *Church of England*: Neue Beschäftigungsformen für Geistliche

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Neuausrichtung der anglikanischen Staatskirche war die Erkenntnis, dass es wesentlich von dem Leiter einer Gemeinde abhängt, ob die Gemeinde wächst oder verkümmert. Deshalb entschloss sich die Staatskirche zu einer Reform der Pfarrerausbildung, die bereits mit der Auswahl „der richtigen Menschen“⁴⁵⁷ beginnt (siehe hierzu Kapitel 4.3.2).

Mit Blick auf die ordinierte Pfarrerschaft haben sich in der *Church of England* heute drei Beschäftigungskategorien herausgebildet, die sich von der Beschäftigungsstruktur deutscher Landeskirchen teils erheblich unterscheiden.⁴⁵⁸

1. Der Gemeindepfarrer: Dieser wird von der Kirche für seinen Dienst bezahlt. Im Jahre 2010 gibt es 8.500⁴⁵⁹ Gemeindepfarrer, Tendenz fallend.
2. Der sich selbst finanzierende Pfarrer: Dieser arbeitet unbezahlt in Teilzeit als Gemeindepfarrer oder als *Chaplain*. Im Untersuchungszeitraum gibt es über 1.000 selbst finanzierende Pfarrer, Tendenz rasch steigend.
3. Der lokal ordinierte Pfarrer: Dieser Pfarrer ist nur für eine bestimmte Gemeinde ordiniert. Im Untersuchungszeitraum gibt es 500 dieser Pfarrer, ihre Zahl ist gleichbleibend.

Darüber hinaus gibt es mehr als 10.000 Lektoren, die als Laien die Erlaubnis zum Predigen besitzen. Sie üben zudem pastorale Funktionen und Lehrtätigkeiten in ihren Gemeinden aus. Eine Bezahlung ihrer Dienste erfolgt nicht.

Außerdem kann die anglikanische Kirche ähnlich wie in Deutschland auf eine Vielzahl an freiwilligen Helfern zurückgreifen, die zumeist in bestimmten Aufgabenbereichen ehrenamtlich tätig sind. Die Fortentwicklung des Berufsbildes des Predigers hat zur Folge, dass die Grenzen zwischen Ordinierten und Nicht-Ordinierten zunehmend verwischen. Nützlich ist dies vor allem in ländlichen Regionen, wo oftmals Pfarrermangel herrscht. Hier werden der Gottesdienstbetrieb und das Gemeindeleben entweder durch den sich selbst finanzierenden Pfarrer und/oder den Laienprediger sichergestellt.

⁴⁵⁷ Ebd., S. 82.

⁴⁵⁸ Ebd., S. 151.

⁴⁵⁹ Stand: 2010.

4.1.8 Kirchliches Dienst- und Arbeitsrecht mit Konfliktpotenzial

Das kirchliche Dienst- und Arbeitsrecht in Deutschland unterliegt dem kirchlichen Selbstbestimmungsrecht gemäß Art. 140 GG i.V.m. Art 137 III WRV. Aufgrund ihrer Rechtsstellung als Körperschaft des öffentlichen Rechts „haben die Kirchen Dienstherrnfähigkeit, können kirchliche Beamtenverhältnisse begründen und dank dem kirchlichen Selbstbestimmungsrecht selbständig rechtlich ausgestalten.“⁴⁶⁰ Beide Großkirchen machen von dieser Möglichkeit weitreichenden Gebrauch.

Das Selbstbestimmungsrecht erlaubt den Kirchen „die verfassungsrechtlich geschützte Eigenart des kirchlichen Dienstes, das spezifisch Kirchliche, das kirchliche Proprium zu formulieren und in den Schranken des für alle geltenden Gesetzes den kirchlichen Dienst nach ihrem Selbstverständnis zu regeln und die spezifischen Obliegenheiten kirchlicher Arbeitnehmer zu umschreiben und verbindlich zu machen.“⁴⁶¹

Mit dem Ausbau des Sozialstaates in Deutschland expandierte auch der Markt für Wohlfahrtsleistungen. Hier sind beide verfasste Kirchen mit ihren diakonischen bzw. karitativen Einrichtungen mittlerweile zum Marktführer avanciert.⁴⁶² Im Zuge dieser Expansion wurde in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Pflegekräften, Erziehern und Kindergärtnern eingestellt. Im selben Maße wuchs die Bedeutung des kirchlichen Dienst- und Arbeitsrechts, das neben den privatrechtlich und über Tarifvertrag geregelten Beschäftigungsverhältnissen als Dritter Weg bezeichnet wird.

Galt das kirchliche Arbeitsrecht im Jahr 1960 noch für 260.000 Pfarrer und Ordensleute, erstreckt sich der Geltungsbereich heute insgesamt bereits auf 1,3 Mio. Arbeitnehmer der evangelischen und katholischen Kirche;⁴⁶³ von denen eine kirchenspezifische Loyalität verlangt wird.⁴⁶⁴

Der Anteil Geistlicher liegt heute bei unter 5%.⁴⁶⁵ Die Rechtsstellung der Amtsträger, die im kirchlichen Verkündigungsdienst und der Sakramentsverwaltung tätig sind, wird

⁴⁶⁰ Art. 140 GG i.V.m. Art 137 III WRV.

⁴⁶¹ Ebd., S. 180 und BVerfGE 70, 138 LS1 und S. 165.

⁴⁶² Vgl. hierzu „EKD-Zahlen und Fakten 2014“, S. 22-31.

⁴⁶³ Eva Müller: „Gott hat hohe Nebenkosten“ (2013), S. 19-20.

⁴⁶⁴ Es handelt sich hierbei um den sog. Tendenzbetrieb.

⁴⁶⁵ Ebd., S. 20.

z.T. nach Pfarrergesetzen geregelt, die auf einer weit zurückliegenden Tradition beruhen.⁴⁶⁶

Das kirchliche Arbeitsrecht erstreckt sich bis auf die Regelung der privaten Lebensführung der Arbeitnehmer, die damit weit über die Pflichten innerhalb der üblichen Vertragsfreiheit hinausgeht.⁴⁶⁷ Der Kirchenaustritt zieht für kirchlich Beschäftigte die fristlose Kündigung nach sich, da mit dem Verlassen der Religionsgemeinschaft die Loyalitätspflicht als verletzt gilt.⁴⁶⁸

Die Forderung insbesondere von Seiten der diakonischen Betriebe nach einer neuen Ausgestaltung der Loyalitätspflicht nach dem Kriterium der verkündigungsnahen Funktion des kirchlichen Mitarbeiters wird von der evangelischen Kirche unter Bezugnahme auf ihr Selbstbestimmungsrecht bislang strikt abgelehnt.

Als ein besonderer Streitpunkt zwischen Kirchen und Gewerkschaften gilt das kirchliche Mitarbeitervertretungsrecht, das für das kollektive kirchliche Arbeitsrecht maßgeblich ist. § 118 II BetrVG, § 112 BPersVG, § 1 II 2 MitbestG und § 81 II BetrVG 195 garantieren den Religionsgemeinschaften die Freistellung vom Geltungsbereich der staatlichen Gesetze zur betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung. Zwar haben kirchliche Mitarbeiter auch das Grundrecht der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 III GG und das Recht, sich unter Beachtung spezifischer Loyalitätspflichten gewerkschaftlich zu betätigen. Davon zu unterscheiden ist aber die Frage der Zulässigkeit gewerkschaftlicher Tätigkeit in kirchlichen Einrichtungen.⁴⁶⁹

Kern des Konflikts sind die unterschiedlichen Auffassungen über das Wesen des Beschäftigungsverhältnisses einschließlich der Mitarbeitervertretung.⁴⁷⁰ Im Rahmen des kirchlichen Mitarbeitervertretungsrechts sehen die Kirchen in der Funktion des Mitarbeitervertreters ein kirchliches Amt und nicht nur eine Interessensvertretung der Arbeitnehmer. Das kirchliche Selbstverständnis von einer Dienstgemeinschaft ist dabei

⁴⁶⁶ Die meisten Landeskirchen haben das von der Vereinigten Ev. –Luth. Kirche erlassende Pfarrergesetz oder das Pfarrerdienstgesetz der Ev. Kirche der altpreußischen Union übernommen.

⁴⁶⁷ Beispielsweise die fristlose Kündigung bei Scheidung und Wiederverheiratung von Arbeitnehmern in der katholischen Kirche.

⁴⁶⁸ Isensee/Kirchhof: „Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 9“, §199: Loyalität kirchlich Bediensteter, S. 974.

⁴⁶⁹ BVerfGE 57, S. 220: Gewerkschaftliches Zutrittsrecht zu kirchlichen Einrichtungen, BVerfGE 46, S. 73: Anerkennung als kirchliche Einrichtung, sog. Goch-Entscheidung.

⁴⁷⁰ Es gibt vereinzelte diakonische Werke wie das Diakonische Werk der EKBO, die von den Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie abweichen und Tarifverträge abschließen.

rechtlich entscheidend und bindend.⁴⁷¹ Nach Auffassung der Kirche stehen alle in einer kirchlichen Einrichtung tätigen Personen in einer Dienstgemeinschaft. Eine Aufspaltung der kirchlichen Belegschaft in loyalitätspflichtige (z.B. Diakone) und loyalitätsfreie Mitarbeiter (z.B. Reinigungspersonal) lehnt die Kirche deshalb ab.⁴⁷²

Der vormalige Präses der Evangelischen Kirche im Rheinland und EKD-Ratsvorsitzende Präses Nikolaus Schneider⁴⁷³ beispielsweise ist ein entschiedener Verfechter des Dritten Weges gewesen. Seiner Überzeugung nach stellt der Dritte Weg auch für die Zukunft ein kirchengemäßes und ausreichend effektives Verfahren der partnerschaftlichen Regelung der Arbeitsbedingungen in Gestalt der Arbeitsrechtlichen Kommission und der Mitarbeitervertretung der Betriebe dar.⁴⁷⁴ Diakonischen Betrieben, die aus dem System eigenmächtig ausscheiden wollten, drohte er mit dem Ausschluss aus dem Diakonischen Werk.⁴⁷⁵

Dennoch scheint der Prozess der Annäherung zwischen Diakonie und Gewerkschaft fortzugehen. Immer wieder versuchen kirchliche Mitarbeiter mit gewerkschaftlicher Unterstützung das von der Kirche vorenthaltene Streikrecht gerichtlich durchzusetzen.⁴⁷⁶ Zuletzt konnte die Gewerkschaft *Ver.di* vor Gericht einen Teilerfolg erringen.⁴⁷⁷ Seit

⁴⁷¹ Hanau: „ Zum Verhältnis von Kirche und Arbeitsrecht“, ZevKR (1981), S. 61.

⁴⁷² Vgl. Loyalitätsrichtlinie der EKD, abrufbar unter www.ekd.de/download/loyalitaetsrichtlinie.pdf (zugegriffen am 04.05.2016).

⁴⁷³ Der EKD-Ratsvorsitzende Nikolaus Schneider kündigte im Sommer 2014 an, auf der EKD-Synode 2014 von seinem EKD-Vorsitz zurückzutreten.

⁴⁷⁴ Nikolaus Schneider: „Zur Dienstgemeinschaft in der Kirche und ihrer Diakonie“ in epd-Dokumentation, 12/2012. Auf der Grundlage der evangelischen Arbeitsregelungsgesetze, siehe hierzu die Aufstellung bei Richardi über das Arbeitsrechtsregelungsgesetz der EKD vom 10.11.1988, AB1, EKD S. 366.

⁴⁷⁵ Ebd.

⁴⁷⁶ Das Bundesarbeitsgericht hatte in zwei Verfahren darüber zu entscheiden, ob Streiks in diakonischen Einrichtungen zulässig sind. Im ersten Verfahren („Bielefelder Verfahren“, AZ.: 1 AZR 179/11) hat das Arbeitsgericht Bielefeld der Klage der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers, der Ev. Kirche von Westfalen und deren diakonischen Werke der Unterlassungsklage gegen die Dienstleistungsgewerkschaft Verdi stattgegeben, nachdem es in diakonischen Einrichtungen zu Warnstreiks gekommen war. Das Landesarbeitsgericht Hamm hat diese Klage zurückgewiesen und festgestellt, dass Streiks in diakonischen Einrichtungen zulässig sind, allerdings mit der Beschränkung des Streikrechts auf verkündigungsferne Tätigkeiten. In einem zweiten Verfahren („Hamburger Verfahren“, AZ.: 1 AZR 611/11) stritten der Marburger Bund und der Verband kirchlicher und diakonischer Anstellungsträger der früheren Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche über die Zulässigkeit von Streiks in den diakonischen Einrichtungen des genannten Verbandes. Das Arbeitsgericht und das Landesarbeitsgericht haben die Unterlassungsklage abgewiesen und entschieden, dass Streiks in diakonischen Einrichtungen im gleichen Maße zulässig sind wie im außerkirchlichen Sozial- und Gesundheitswesen.

⁴⁷⁷ Im November 2012 hat das Bundesarbeitsgericht mit dem Urteil vom 20.11.2012 (AZ: 1 AZR 179/11 und 1 AZR 611/11) eine Entscheidung über die kirchliche Arbeitsrechtssetzung für diakonische Einrichtungen vor dem Hintergrund des von der Gewerkschaft Verdi seit langem geforderten Streikrechts für Beschäftigte der Kirchen getroffen. Grundsätzlich stehen sich das

dem ist die Gewerkschaft an den Tarifverhandlungen innerhalb der kirchlichen Einrichtungen direkt zu beteiligen. Geschieht dies nicht, darf die Gewerkschaft zum Streik aufrufen. Die Landeskirchen haben in der Folgezeit ihr Arbeitsrecht dem höchstrichterlichen Urteil des Bundesarbeitsgerichts angepasst und die Gewerkschaften in ihre arbeitsrechtlichen Verfahren entsprechend eingebunden.⁴⁷⁸

Die von der Gewerkschaft *Verdi* im April 2013 eingereichte Verfassungsklage⁴⁷⁹ zur Durchsetzung des uneingeschränkten Streikrechts für kirchliche Mitarbeiter wurde im September 2015 vom Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe als unzulässig abgewiesen. In der Begründung heißt es, dass der Gewerkschaft die erforderliche Beschwerdebefugnis fehlt.⁴⁸⁰

4.1.9 Immobiliensituation der Kirche

Die evangelische Kirche unterhält im Jahr 2012 ca. 20.000 Kirchen und Kapellen, davon unterliegen allein 16.600 Gebäude dem Denkmalschutz.⁴⁸¹ Ein Großteil dieser denkmalgeschützten Gotteshäuser befindet sich in den Gebieten der östlichen und

Selbstbestimmungsrecht der Kirchen (festgeschrieben in Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 WRV) und die Koalitionsfreiheit gemäß Art. 9 GG gegenüber. In vielen diakonischen Einrichtungen kommen dabei unterschiedliche Arbeitsregelungen zur Anwendung, d.h. das kirchliche Recht wird nicht einheitlich und verbindlich in allen diakonischen Betrieben angewendet. Daher hat das Bundesarbeitsgericht in seinem Urteil Kirche und Diakonie eine Absage erteilt, weiter darauf zu bestehen, dass Arbeitsrechtsregelungen nur auf dem Dritten Weg zustande kommen können, bei dem das Streikrecht ausgeschlossen bleibt. Grundsätzlich geht das Gericht aber davon aus, dass das kircheneigene System der Arbeitsrechtssetzung fortbestehen kann, wobei jedoch die Gewerkschaften künftig organisatorisch in den Dritten Weg mit eingebunden werden müssen. Mit Blick auf das Streikrecht bedeutet das Urteil den Streikausschluss, wenn die Kirchen den Dritten Weg oder das kirchgemäße modifizierte Tarifpartnerschaft praktizieren und die Gewerkschaften bis zu einem gewissen Grad organisatorisch eingebunden sind. Ein Streik ist im Umkehrschluss dann zulässig, wenn sich die kirchlichen Dienstgeber in der Ausgestaltung der Arbeitsverträge nicht an die kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen halten. Letzteres kann – wie vom EKD-Ratsvorsitzenden vorstehend angekündigt – zum Ausschluss der diakonischen Einrichtungen aus dem diakonischen Werk führen. Das Selbstbestimmungsrecht der Kirchen, vor allem mit Blick auf die Unterscheidung von verkündigungsnahen und verkündigungsfernen Tätigkeiten und einem daraus hergeleiteten Streikrecht, wird durch das Urteil nicht berührt. Die Kirchen sahen sich in diesem Prozess als glückliche Verlierer, da ihr Selbstbestimmungsrecht und der daraus hergeleitete Dritte Weg mit diesem Urteil nicht grundsätzlich berührt wurden.

⁴⁷⁸ Beispielhaft dafür sind die EKD- und EKvW-Synoden in 2013. Vgl. auch EPD-

Dokumentation: „Reform des kirchlichen Arbeitsrechts“, Nr. 22 vom 26.05.2015.

⁴⁷⁹ Vgl. www.streikrecht-ist-grundrecht.de/rundschreiben_verdi_verfassungsbeschwerde_BAG-Urteil_Diakonie2.pdf (zugegriffen am 07.02.2014).

⁴⁸⁰ Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts AZ: 2BvR 2292/13 vom 02.09.2015.

⁴⁸¹ Stand 2012.

mitgliederschwachen Landeskirchen. Für den Erhalt der denkmalgeschützten Kirchen wendet die EKD jährlich ca. 11% ihres Haushalts auf.⁴⁸²

Die Kirchengemeinden sind mit dem Erhalt ihrer teilweise historisch bedeutsamen Kirchengebäude oftmals überfordert. Lokale Kirchenbauvereine und die EKD-Stiftung KiBa,⁴⁸³ in denen sich auch Nicht-Kirchenmitglieder engagieren, haben sich zum Ziel gesetzt, denkmalgeschützte Kirchen als identitätsstiftende Stätten zu bewahren. Unklar ist aber oftmals, wie diese zumeist nicht mehr für Gottesdienste genutzten Kirchen mit Leben gefüllt werden können.

Da das Verhältnis von Staat und Kirche in Deutschland auf Kooperation zwischen weltlicher und geistlicher Macht beruht, gibt es gemeinsame Angelegenheiten, in denen die Zweckbeziehung beider Parteien zum Vorschein kommt. Einer dieser Kooperationsbereiche ist der staatliche Denkmalschutz von Bauwerken wie Kirchen, die von kultureller Bedeutung sind.⁴⁸⁴ Hier hat der Kulturstaat die Pflicht, Kulturdenkmäler, deren Erhaltung aus künstlerischen, historischen oder wissenschaftlichen Gründen im öffentlichen Interesse liegt, zu erhalten.

Da ein bedeutender Teil des denkmalschutzwürdigen Kulturerbes kirchlicher Natur ist, fällt dem Staat in Kooperation mit den Kirchen die Aufgabe zu, die christlichen Kirchen nicht verrotten zu lassen, sondern im o.g. öffentlichen Interesse mit öffentlichen Geldern zu erhalten.⁴⁸⁵ Hier profitieren die Kirchen zweifellos davon, dass ein großer Teil des kostenintensiven Denkmalschutzes der Gotteshäuser vom Staat und damit von allen Steuerzahlern getragen wird.

Im laizistischen Frankreich beispielsweise macht die Trennung von Staat und Kirche nicht vor dem Denkmalschutz halt, was zum Verfall all jener Kirchengebäude führt, die touristisch nicht nutzbar gemacht werden können.

⁴⁸² EKD: „Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2012“.

⁴⁸³ KiBa = Stiftung zur Bewahrung kirchlicher Baudenkmäler in Deutschland. Sie wurde 1997 von der EKD gegründet.

⁴⁸⁴ Axel Frhr. von Campenhausen/Heinrich de Wall: „Staatskirchenrecht“, S. 189.

⁴⁸⁵ Ebd., S. 195-196.

4.2 Strukturelle Herausforderungen

4.2.1 20fache Landeskirchenstrukturen

Das Landeskirchentum hat seinen Ursprung in der Reformation als die protestantischen Landesherren in ihren Staatsgebieten das kirchliche Leben neu ordneten und dazu das lutherische oder das reformierte Bekenntnis zugrunde legten. Die Territorien der Landeskirchen decken sich auch heute noch weitgehend mit denen der deutschen Staaten in der Zeit von 1815 bis 1866.⁴⁸⁶ Größere Gebietsveränderungen erfolgten erst in jüngster Zeit durch Zusammenschlüsse von Landeskirchen. Die Reformierte Kirche bildet in dieser föderalistischen Systematik eine Ausnahme, da sie keine Territorialkirche ist.

Obwohl das Landesherrliche Kirchenregiment mit der Einführung der Weimarer Reichsverfassung 1919 abgeschafft wurde, blieb das landeskirchliche Prinzip für den deutschen Protestantismus weiterhin bestimmend.

Die Strukturprobleme einer unüberschaubaren dezentralen Organisation sind auf allen Ebenen evident. Die gegenwärtig überaus heterogene und beinahe unüberschaubare Vielfalt des protestantischen Lebens hat dazu geführt, dass die Grenzen zwischen den Ortsgemeinden nur noch von Insidern wahrgenommen werden.⁴⁸⁷

Darüber hinaus hat die Kirche auf die Ausdifferenzierung der Gesellschaft zwar mit der Schaffung neuer Strukturen reagiert, ohne aber dabei die alten Strukturen aufzugeben. Dies hat letztlich dazu geführt, dass neben den traditionellen Entscheidungsgremien wie Kirchenvorstand, Kirchenkreissynode und Kirchenkreisvorstand neue Gremien wie zum Beispiel Gemeindeaufbauvereine und -stiftungen hinzugekommen sind, die nun über die Gemeinde und den Kirchenkreis hinausgehende Angelegenheiten regeln.⁴⁸⁸

Obgleich sich ein dezentraler Aufbau in der Regel vorteilhaft auf die Leitung und Koordination einer Organisation auswirkt, ist die vorhandene dezentrale Landeskirchenstruktur so wie sie sich derzeit in Gestalt der Eigenkirchlichkeit darstellt für die zentrale Planung und zeitgleiche Implementierung und Steuerung reformatorischer Entscheidungsprozesse eher hinderlich. Es fehlt eine Verbindlichkeit beispielsweise in Form der Weisungsbefugnis, die die Einführung, Durchsetzung und Kontrolle von EKD-weiten programmatischen, operationellen und strukturellen Standards erlaubt.

⁴⁸⁶ Ebd.

⁴⁸⁷ Hermann Köhler: „Ein Leib und viele Glieder“ in „Christliche Identität profilieren“ (2011), S. 259-260.

⁴⁸⁸ Ebd.

Die Aufgaben der landeskirchlichen Ebene benennt die Strukturkommission der Evangelischen Kirche im Rheinland im Jahr 2014 in der Chronologie ihrer Bedeutung beispielsweise wie folgt.⁴⁸⁹

- Repräsentanz
- Aufsicht
- Recht und Verwaltung
- Bildung

Als nachrangige Aufgaben werden genannt:

- Beratung
- Koordination
- Hilfestellung
- Impulsgeber
- theologische Reflexion

Damit übernimmt das Landeskirchenamt in erster Linie funktionale Steuerungs-, Kontroll- und Normierungsaufgaben. Theologische Reflexionen stehen laut kirchlicher Aussage an letzter Stelle des landeskirchlichen Aufgabenspektrums.

4.2.2 Die Verwaltungen der 20 Landeskirchen⁴⁹⁰

Die Verwaltungsdimension ist für die evangelische Kirche mindestens genauso bedeutend wie die spirituelle Dimension als Glaubensgemeinschaft. Deshalb müssen nicht nur die Ziele der kirchlichen Verwaltung dem kirchlichen Bekenntnis entsprechen, sondern auch ihre Handlungen und Ordnung.⁴⁹¹

Die kirchliche Verwaltung dient zunächst dem kirchlichen Gemeinwesen.⁴⁹² Trotz ihrer großen Staatsähnlichkeit ist sie stets darauf bedacht, sich von der staatlichen Verwaltung abzugrenzen. Einerseits, weil sie „nicht wirklich Träger öffentlicher Verwaltung“⁴⁹³

⁴⁸⁹ Die Strukturkommission der Evangelischen Kirche im Rheinland wurde in Folge der außerordentlichen Landessynode 2013 in Hilden gebildet. Der Auftrag der Strukturkommission besteht darin, der Landessynode 2015 eine Beratungsvorlage über Maßnahmen der Haushaltskonsolidierung vorzulegen. Hierzu wurde das Dokument „Vorschläge der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland zur Haushaltskonsolidierung“ am 9.9.2014 veröffentlicht.

⁴⁹⁰ Vgl. EKD: „Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2012“, S. 6.

⁴⁹¹ Ebd.

⁴⁹² Steffen Rupp (2004), S. 23.

⁴⁹³ Walter Rudolf: „Verwaltungsorganisation“ in: Allgemeines Verwaltungsrecht, (1995), S. 637.

ist und andererseits, um die Selbstbestimmung nach Art. 140 GG i.V.m. Art. 137 Abs. 5 WRV und die Nichtanwendbarkeit des staatlichen Verwaltungsrechts zu betonen.

Dennoch zeigt die Kirche mit ihrer eigenen Verwaltung ein ausgeprägt staatsorientiertes Selbstverständnis, wenn die Rekrutierung von leitenden Angestellten aus Landes- und Bundesbehörden unter Beibehaltung von Pensionsansprüchen problemlos möglich ist.⁴⁹⁴ Die Implikationen des Körperschaftsstatus wurden bereits in Kapitel 2.1.5 ausführlich erläutert. Mit Blick auf ihre Funktionalität hat die Verwaltung im Wesentlichen den Willen der Kirchenleitung umzusetzen. Zur Erfüllung der Entscheidungsdurchsetzungsaufgabe muss die Kirche deshalb eine eigenständige Verwaltung dauerhaft vorhalten.

Die Spezifität kirchlicher Verwaltungstätigkeit besteht darin, dass sie nicht eine rein technische Einrichtung darstellt, sondern ihrerseits auch einen Anteil am Zeugnis der Kirche hat.⁴⁹⁵

Mit zunehmender Zahl und Diversifizierung der von den Kirchenleitungen getroffenen Entscheidungen steigt der Arbeitsaufwand für die kirchlichen Verwaltungen. Die ständige Notwendigkeit zur Erfüllung gesellschaftspolitischer Anforderungen wie Daten- und Klimaschutz, Gender- und Arbeitsrechtsfragen, aber auch eigene strukturelle Neuordnungen wie Fusionen und staatskirchenrechtliche Aktualisierungen auf Landesebene sowie die Folgen eines umfassenden kirchlichen Engagements im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips zwingen die Kirchenleitungen und ihre Verwaltungen dazu, sich dauerhaft mit der eigenen Institution zu beschäftigen.

Ausdruck dieser permanenten Selbstbeschäftigung ist die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Ergänzung der eigenen Kirchenordnung als Rechtsgrundlage kirchlichen Handelns.⁴⁹⁶ Dieser Prozess hat in den vergangenen Jahrzehnten dazu geführt, dass den Kirchenjuristen eine immer größere Rolle und Bedeutung in allen evangelischen Kirchenleitungen zugefallen ist. Ein Blick auf die mehrere tausend Seiten umfassenden Rechtssammlungen beispielsweise der Landeskirchen im Rheinland und von Westfalen offenbart die hohe Regelungsdichte einer deutschen Großkirche.

⁴⁹⁴ Steffen Rupp (2004), S. 42.

⁴⁹⁵ Ebd., S. 25.

⁴⁹⁶ Ausdruck dieser Selbstbeschäftigung ist das kontinuierliche Anwachsen der kirchlichen Rechtssammlung, die in der Evangelischen Kirche im Rheinland mittlerweile 5.400 Seiten kirchliches und staatliches Recht zur Erfüllung der Aufgaben kirchlicher Körperschaften und ihrer Amtsträger umfasst.

Der hohe Verwaltungsaufwand in der kirchlichen Lebens- und Arbeitswelt wird von Theologen an der Kirchenbasis kritisch gesehen (siehe hierzu das Folgekapitel). Bemängelt wird in diesem Zusammenhang, dass mit der Erweiterung des finanziellen Spielraums infolge steigender Kirchensteuereinnahmen das Personal in den Verwaltungsstellen der Kirchenkreise und Landeskirchen deutlich aufgestockt wurde, wodurch es zur Etablierung einer hoch bürokratischen Kirchenstruktur mit streng formalen Regeln im Bereich der Kirchenverwaltung und -leitung gekommen ist.⁴⁹⁷

Ein Beispiel für den hohen Bürokratieaufwand aufgrund der föderalen Kirchenstruktur manifestiert sich in dem sogenannten Clearing, welches ein besonderes Steuerberechnungsverfahren ist. Es basiert auf der Tatsache, dass nach staatlichem Steuerrecht die Kirchensteuer dort eingeht, wo der Arbeitgeber des Kirchenmitglieds seinen Betrieb unterhält. Da die Betriebe und Wohnstätten ungleich über die Landeskirchen verteilt sind, geht die Kirchensteuer oftmals an Landeskirchen, denen sie nicht zusteht. Es bedarf deshalb einer nachträglichen Bereinigung mittels Clearing-Verfahren, die dann zu nachträglichen Nach- bzw. Rückzahlungen führt. Jede Landeskirche baut für den Fall von Nachzahlungen eine spezielle Rückstellung auf.⁴⁹⁸

Untersuchungen von Verwaltungsstrukturen bringt deshalb auch die Frage nach den Bürokratiekosten mit sich.⁴⁹⁹ Eine Messung der kirchlichen Bürokratiekosten findet bislang nicht erkennbar statt. Ein sichtbarer Abbau der Kirchenbürokratie und eine damit implizierte Kostenreduzierung als vorrangige Zielsetzung evangelischer Kirchenverwaltungen sind bislang nicht in großem Stil feststellbar.⁵⁰⁰ Die Planung, Durchführung und Kontrolle einer Vereinheitlichung oder teilweisen Zusammenlegung der gegenwärtig 20 landeskirchlichen Verwaltungen mit dem Ziel des Bürokratiekostenabbaus stellt hier ein weites Forschungsfeld dar.

⁴⁹⁷ Traugott Jähninchen: „Die Parallelität von gesellschafts- und kirchenreformerischen Diskursen im 20. Jahrhundert“, in „Kirchenreform - interdisziplinäre Perspektiven (2009), S. 92.

⁴⁹⁸ Vgl. Pressemitteilung der Evangelischen Kirche in Westfalen vom 17.11.2015.

⁴⁹⁹ Im Jahr 2012 hat es sich die Bundesregierung zur Aufgabe gemacht, die Bürokratiekosten in Deutschland dauerhaft zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde der sog. Bürokratiekostenindex (BKI) eingeführt. Der Index beschreibt die Entwicklung von Bürokratiekosten in Unternehmen und dient somit als Messinstrument. Als Basis für den BKI wurden die zum 1. Januar 2012 ermittelten Bürokratiekosten genommen und mit dem Wert 100 festgelegt. Vgl. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Ergebnisse/Buerokratiekostenindex/Buerokratiekostenindex.html> (zugegriffen am 07.06.2013).

⁵⁰⁰ Vgl. EPD-Zentralausgabe Nr. 229 vom 26.11.2015 „Kirche will Bürokratie und Ballast abbauen.“

4.2.3 Autonomieverlust der Basis infolge institutioneller Professionalisierung am Beispiel der Evangelischen Kirche im Rheinland

Die Evangelische Kirche im Rheinland gehört zu der Gruppe der presbyterial-synodal verfassten Gliedkirchen. Danach ist das Presbyterium als Leitungsorgan der Kirchengemeinde für alle Belange der Gemeindeentwicklung vor Ort zwar verantwortlich, gleichzeitig schreibt Artikel 126 (3) der Kirchenordnung die Unterstützung des Dienstes der Kirchengemeinden und Kirchenkreise durch die Landeskirche fest.⁵⁰¹

Das Nach-unten-Durchregieren innerhalb der Evangelischen Kirche im Rheinland wird durch die Autonomie der Parochien demnach eingeschränkt. Dennoch beklagen Kirchenbeobachter seit dem Jahr 2012 innerhalb der zweitgrößten EKD-Gliedkirche einen schleichenden Prozess des parochialen Autonomieverlustes, indem Entscheidungskompetenzen der Ortsgemeinde auf die übergeordnete Ebene der Kirchenkreisverwaltung und des Landeskirchenamts transferiert werden.⁵⁰²

Als Grund für die Kompetenzverschiebung wird von Seiten der Kirchenleitung die finanzielle Notwendigkeit zur Einrichtung einer strafferen, effizienteren und damit wirtschaftlicheren Organisationsstruktur angegeben. Der grundsätzliche Verschiebungsprozess erfolgt Kritikern zufolge nach der folgenden Logik: Prognostizierte Einbußen bei den Kirchensteuereinnahmen, die steigende Zahl der Kirchenaustritte sowie die Sorge um die eigenen Beihilfe- und Pensionsversorgungsansprüche führen zu Synodenbeschlüssen, die die Autonomie der Ortsgemeinden stetig einschränken und zugleich die Verwaltungskompetenzen auf Seiten der Kirchenkreise und des Landeskirchenamtes stärken.⁵⁰³

So wurden mit dem Beschluss Nr. 34 der Landessynode 2012 im Rahmen der Verwaltungsstrukturereform die Kirchengemeinden dazu angehalten, ihre eigenständigen Ämter zu Gunsten einer zentralisierten Verwaltungsstelle auf Kirchenkreisebene aufzugeben. Die Personalplanung der Ortsgemeinden wurde mit Beschluss Nr. 32 der Landessynode 2012 ebenfalls an die Kirchenkreise abgegeben. Seit 2008 wird der Zugang zu den Pfarrdienststellen durch ein zentralisiertes Bewerbungsverfahren auf Landeskirchenebene geregelt, mit dem die Presbyterien in einer wesentlichen Personalentschei-

⁵⁰¹ Vgl. www.ekir-de./www/service/Kirchenordnung-1039.php (zugegriffen am 12.01.2014).

⁵⁰² Andreas Reinhold: „Quo vadis EKIR?“ vom 03.02.2014, www.zwischenrufediskussion.de/pages/ekir.php (zugegriffen am 10.02.2014).

⁵⁰³ Ebd.

ung entmündigt wurden.⁵⁰⁴ Von grundlegender Bedeutung ist die Einführung des Neuen Kirchenfinanzwesens (NKF), mit dem alle Ebenen der kirchlichen Institution von dem vormals kameralistischen auf das doppische Buchführungssystem gegenwärtig umgestellt werden.⁵⁰⁵

Kritisiert wird hier vor allem die kostenintensive Implementierung des NKF-Systems, die gegenüber der Gemeindegarbeit eine vergleichsweise hohe Priorität besitzt. Damit in Zusammenhang steht eine schleichende Kompetenzverschiebung zugunsten der Kirchenkreise und Landeskirchenämter. Mit der Konzentration und Spezialisierung der Verwaltung wird den Gemeinden die Möglichkeit der Kontrolle bei wesentlichen Fragen der Gemeindegarbeit entzogen. Die Haushaltsführung mittels Doppik ist um ein vielfaches komplizierter als das vorherige kameralistische System und daher von den ehrenamtlich arbeitenden Presbytern zumeist kaum noch nachvollziehbar. Auf diese Weise, so beklagen Kritiker verlagert sich der Machtbereich von den ehrenamtlich Entscheidungsträgern in den Presbyterien hin zu den kompetenten Fachleuten auf Kirchenkreis- und Landeskirchenebene.⁵⁰⁶

Theologen sehen in dieser Entwicklung einen Verlust der Basisorientierung.⁵⁰⁷ Konstatiert wird ein Wandel von der ursprünglich dienenden Kirchenkreisverwaltung in eine nunmehr leitende Institution. Die zumeist mit zusätzlichen Herausforderungen wie Kirchensanierung oder Ehrenamtsmanagement kämpfenden Ortsgemeinden haben bislang kein geeignetes Mittel gefunden, um dem eigenen Kompetenzverlust wirkungsvoll zu begegnen.⁵⁰⁸

Der von Kritikern beklagte Autonomieverlust der Parochien in der Evangelischen Kirche im Rheinland kann als Folge der Professionalisierungsbestrebungen im Bereich des kirchlichen Finanz- und Verwaltungsmanagements betrachtet werden. Die Problematik offenbart beispielhaft die Divergenz zwischen den Bedürfnissen der mitgliederorientierten Basis und den Leitungsaufgaben eines behördlich strukturierten Landeskirchenamts. Sowohl die kirchliche Institution hat ein legitimes Interesse an der rei-

⁵⁰⁴ Ebd.

⁵⁰⁵ Dieser Umstellungsprozess ist bislang mit einer Reihe von Fehlplanungen und -kalkulationen in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht verbunden.

⁵⁰⁶ Ebd.

⁵⁰⁷ Manfred Alberti: „Fragen und Probleme rund um kirchliche Reformprozesse (V), Kippt die prebyterial-synodale Ordnung der EKiR? - Presbyterien vor dem Ende ihrer Leitungsverantwortung.“ Deutsches Pfarrernetz, Ausgabe 12/2012.

⁵⁰⁸ Ebd.

bungslosen Verwaltung ihrer 719 Gemeinden als auch die Kirchenbasis, die ihrerseits den Erhalt der größtmöglichen Autonomie für den Aufbau und die Gestaltung ihrer Gemeinden fordert.

Ein weiteres Indiz für den beschriebenen strukturellen Interessenkonflikt ist die zunehmende Emergenz von Gemeindeaufbauvereinen. Viele örtliche und vor allem kleinere Kirchengemeinden haben außerhalb ihres Körperschaftsstatus' mit Hilfe von Aufbauvereinen eine neue kirchliche Struktur z.B. für Fundraising-Zwecke geschaffen.⁵⁰⁹ Darüber hinaus werden über diese Vereine auch für die Gemeindegarbeit notwendige Stellen zumeist im Rahmen von Geringbeschäftigungsverhältnissen oder Zeitverträgen finanziert, die von der Landeskirchenzentrale nicht vorgesehen und damit nicht bezahlt werden. Die Gemeindeaufbauvereine verleihen den Ortsgemeinden somit die Flexibilität, die die Körperschaftsform mit ihren relativ starren Regeln, insbesondere mit Blick auf kirchliche Beschäftigungsverhältnisse kaum bieten kann.⁵¹⁰

4.3 Gesellschaftliche Herausforderungen

4.3.1 Säkularisierung als Emanzipierung von der Religion

Dem Begriff der Säkularisierung sind im kirchlichen Kontext verschiedene Bedeutungen zugewiesen, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlich eingegangen werden kann.⁵¹¹ Der ursprüngliche Begriff *saeculum*⁵¹² bezieht sich im kirchlichen Kontext auf die zeitliche Welt und bezeichnet hier das Irdische im Gegensatz zum Ewigen, er geht bis auf die Auseinandersetzungen zwischen Kirche und politischer Herrschaft im Mittelalter zurück.⁵¹³

Der ursprünglich kirchenrechtliche Begriff erfuhr im 17. Jahrhundert mit der Überführung von Gütern aus dem Besitztum der katholischen Kirche eine zusätzliche Bedeutung.⁵¹⁴ Die durch den Reichdeputationshauptschluss im Jahr 1803 verfügte Säkulari-

⁵⁰⁹Vgl. Christian Möller, *Lehre vom Gemeindeaufbau*, Bd. I. & II, Göttingen 1990,1991, erschienen in Vandenhoeck & Ruprecht.

⁵¹⁰ Vgl. www.gemeindeaufbauverein.de (zugegriffen am 14.05.2016).

⁵¹¹ Luhmann hält den Begriff Säkularisierung für unbrauchbar, da er zu viele heterogene Traditionen in einem Wort zusammenfasst. Er verweist darauf, dass unter Religionssoziologen es als ausgemacht gilt, von Entkirchlichung oder De-Institutionalisierung zu sprechen, was aber keinen generellen Bedeutungsverlust des Religiösen impliziert. Siehe Niklas Luhmann in „Die Religion der Gesellschaft“ (2000), S. 278-279.

⁵¹² Deutsch: Zeitalter, Jahrhundert.

⁵¹³ Wolfgang Huber: „Kirche in der Zeitwende“ (1999), S. 44.

⁵¹⁴ Martin Heckel: „Säkularisierung, Staatskirchenrechtliche Aspekte einer umstrittenen Kategorie“ in Ders., *gesammelten Schriften II*, (Tübingen 1989), S. 773-991.

sierung hatte das Ende des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation zur Folge, welches schließlich im Jahre 1806 besiegelt wurde.⁵¹⁵

Der vormalige EKD-Ratspräsident Huber beschreibt das Ende des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation als Schlüsselereignis dafür, den Begriff der Säkularisierung mit den folgenden Sinnerweiterungen zu verwenden.⁵¹⁶

1. Die Entwicklung einer säkularen Verfassungsordnung, in der die weltliche Herrschaft nicht mehr aus geistlichen Herrschaftsansprüchen begründet wird und mit der die Kirche aus den staatskirchlichen Bindungen befreit wurde.⁵¹⁷
2. Die veränderte Rolle von kirchlichen Institutionen und religiösen Inhalten in der Gesellschaft, die letztlich dem Bedeutungsverlust von Religion Vorschub leistet.⁵¹⁸
3. Die mit diesen strukturellen Veränderungen einhergehende Verwandlung von Glaubensinhalten zu Themen weltlicher Verständigung, die theologische Diskussionen nun auch im Kontext von Philosophie und Zeitgeist erlauben.⁵¹⁹

Staatsrechtlich gilt die Säkularisierung heute als notwendige Voraussetzung für eine demokratische Staats- und Gesellschaftsform westlicher Prägung. Huber stellt hier klar, dass die Säkularisierung letztlich eine Vorstellung vom Funktionieren der Gesellschaft hat, die auf religiöse Sinngebung weithin verzichtet. Seiner Beobachtung zufolge hat der heutige Säkularisierungsgrad in West- und Mitteleuropa im Vergleich zu anderen Regionen der Welt bereits derart an Dramatik zugenommen, dass er die Phase der Entkirchlichung und Entchristlichung als erreicht sieht und „als Katastrophengebiet für die Kirchen“ bewertet.⁵²⁰ Für die heutige Situation der Kirchen in Ostdeutschland stellt er fest, dass diese immer noch durch die kirchenfeindliche Religionspolitik des SED-Regimes der vormaligen DDR geprägt ist.⁵²¹

⁵¹⁵ Vgl. Wolfgang Huber: „Staat und Kirche im 19. und 20. Jahrhundert. Dokumente zur Geschichte des deutschen Staatskirchenrechts“, Bd. 1 (Berlin 1973), Nr. 5.

⁵¹⁶ Wolfgang Huber (1999), S. 46-47.

⁵¹⁷ Vgl. Ernst-Wolfgang Böckenförde, 1989, S. 35, Bd. I (Ernst-Wolfgang Bockenförder Schriften zu Staat – Gesellschaft – Kirche, Bd. I-III, Herder-Verlag 1989).

⁵¹⁸ Ebd.

⁵¹⁹ Ebd.

⁵²⁰ Ebd., S. 52.

⁵²¹ Vgl. Zusammenfassung von Detlef Pollack: „Zur religiös-kirchlichen Lage in Deutschland nach der Wiedervereinigung. Eine religionssoziologische Analyse“ in Zeitschrift für Theologie und Kirche Ausg. 93 (1996), S. 586-615.

Der Initiator des EKD-Reformprozesses sieht die heutige Krise der Institution Kirche im Wesentlichen durch die fortschreitende Institutionendistanz begründet, die als generelle Charakteristik den gesellschaftlichen Individualisierungsprozess prägt.⁵²²

Dabei will er die Säkularisierung keinesfalls pauschal als Ablehnung aller religiösen Fragestellungen verstanden wissen. Die große Mehrheit der Menschen versteht sich seiner Ansicht nach in einem bestimmten oder vagen Sinn als religiös.⁵²³

Dass diese vage Religiosität für eine Kirchenmitgliedschaft immer weniger ausreicht, zeigt die fünfte KMU und die daraus gewonnene Erkenntnis, dass der Glaube an Transzendentes auch ohne die Kirche möglich ist.⁵²⁴ Das Phänomen der sogenannten Bastel-Religiosität, die sich aus dem „gesamten Arsenal spiritueller Angebote“⁵²⁵ bedient, ist ein sichtbares Zeichen dafür.

Wie auch immer sich künftige Formen der Religiosität und Spiritualität ausdifferenzieren werden, das Monopol der beiden großen christlichen Kirchen gehört wohl der Vergangenheit an.⁵²⁶

4.3.2 Church of England: Bekehrungserfahrung als primäres Ordinationskriterium

Vor dem Hintergrund der existenziellen Frage, wie die Kirche in einer weitgehend säkularen Gesellschaft bestehen kann, hat die *Church of England* die Auswahl von geeignetem Personal als Schlüsselfaktor für den Aufbau und die Leitung von Kirchengemeinden erkannt.

Zwei wesentliche Unterscheidungsmerkmale nennt der anglikanische Geistliche Finney gegenüber den deutschen Landeskirchen:⁵²⁷

1. die Ordination von sich selbst finanzierenden Pfarrern
2. das strenge Auswahlverfahren für Ordinationskandidaten

⁵²² Wolfgang Huber: „Kirche in der Zeitenwende“ (1999), S. 11.

⁵²³ Ebd., S. 56-64.

⁵²⁴ Vgl. Hans-Peter Müller: „Säkularisierung und die Rückkehr der Religionen?“, Bundeszentrale für politische Bildung unter: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138614/saekularisierung-und-die-rueckkehr-der-religion>, (zugegriffen am 31.05.2012).

⁵²⁵ Ebd.

⁵²⁶ Ebd.

⁵²⁷ Im Gegensatz zu den deutschen Landeskirchen, wo die endgültige Entscheidung über den Zugang zum Pfarramt zum Schluss des Ausbildungsprozesses, d.h. erst nach Abschluss des Vikariats und eines mehrjährigen Theologiestudiums getroffen wird.

In einer dreitägigen Auswahlkonferenz werden die Ordinationskandidaten anhand bestimmter Kriterien vorab dahingehend überprüft, ob sie sich in persönlicher, intellektueller und geistlicher Weise für den Dienst als Prediger bzw. Pfarrer der *Church of England* eignen. Der Auswahlprozess zeigt folgende Merkmale.⁵²⁸

1. Das Durchschnittsalter der Kandidaten beträgt 39 Jahre, die meisten von ihnen sind verheiratet und arbeiten bereits seit einiger Zeit in einem weltlichen Beruf.
2. Viele Kandidaten haben einen nicht-christlichen Hintergrund. Sie stammen nicht aus Familien, in denen der christliche Glaube an sie weitergegeben wurde. Andererseits sind sie hoch motiviert und lernfreudig.
3. In der anglikanischen Staatskirche hat sich in den vergangenen 20 Jahren das Phänomen des sich selbst finanzierenden Pfarrers herausgebildet. Es handelt sich dabei um Menschen, die sich von Gott zum Priesteramt berufen fühlen und deshalb eine theologische Ausbildung zum Priester anstreben. Sie werden von der Kirche für ihren Dienst nicht bezahlt, sondern finanzieren sich selbst, z.B. indem sie ihren Beruf nebenher weiter ausüben. Dieses relativ neue Konzept hat sich in England bislang als überaus erfolgreich erwiesen. Die Anzahl der selbst sich finanzierenden Prediger nimmt weiter zu.
4. Anders als in Deutschland ist die Ordination von Frauen in England erst 1993 eingeführt worden. Seit 2014 rücken auch Frauen in das Bischofsamt vor.

Ein besonderer Unterschied zu den deutschen Landeskirchen sind die zehn Auswahlkriterien, die die anglikanische Kirche für alle Ordinationskandidaten aufgestellt hat. Hierbei handelt es sich um folgende Kriterien.⁵²⁹

1. Berufung: Dies ist das entscheidende Kriterium, mit dem festgestellt wird, auf welche Weise sich der Kandidat zum Priesteramt berufen fühlt.
2. Dienst innerhalb der *Church of England*: Damit weist der Kandidat nach, dass er für den Dienst der Evangeliumsverkündigung durch Wort, Sakrament, Seelsorge und soziales Handeln geeignet ist.
3. Spiritualität: Das Kriterium der Spiritualität macht nach Auffassung der *Church of England* das Herz der Kirche aus. Kirchenverantwortliche können Menschen nicht dorthin führen, wo sie selbst noch nicht gewesen sind.
4. Persönlichkeit und Charakter: Der Kandidat hat nachzuweisen, dass er eine gefestigte Persönlichkeit besitzt.

⁵²⁸ Finney (2010), S. 80-83.

⁵²⁹ Ebd., S. 87-93.

5. Beziehungen: Der Kandidat soll seine Integrität in allen Aspekten der Beziehungsführung nachweisen. Homosexuelle Beziehungen werden in *der Church of England* aufgrund der Vorbildfunktion und besonderen Berufung Geistlicher nicht toleriert.
6. Leitung und Zusammenarbeit: Hier wird die Fähigkeit des Kandidaten geprüft, andere Menschen anzuleiten und mit ihnen zu kooperieren.
7. Glaube: Der Kandidaten hat nachzuweisen, dass er Bezüge zwischen dem Glauben und den komplexen Anforderungen der heutigen Gesellschaft herstellen kann.
8. Mission und Evangelisation: Mit diesem Kriterium wird geprüft, ob der Kandidat das Potenzial hat, seinen Dienst als Pastor und Evangelist auszuüben.
9. Intellektuelle Fähigkeiten: Der Kandidat muss in der Lage sein, theologische Studien zu betreiben und sich lebenslang fortzubilden.⁵³⁰
10. Evangelisationskompetenz: Mit dieser Eigenschaft soll dem strategischen Wandel der anglikanischen Kirche bewusst Rechnung getragen werden.

Von jeweils 100 Kandidaten werden durchschnittlich nur 35 Pfarrer tatsächlich ordniert.⁵³¹ Das Auswahlverfahren der *Church of England* ist streng, und die *Selectors*⁵³² wollen Schaden von der Kirche abhalten, indem sie ungeeignete Ordinationskandidaten gleich zu Beginn der Ausbildung unmittelbar und unwiderruflich aussortieren.

4.3.3 Individualisierung

Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft gehört zweifellos zu den wesentlichen Ursachen für den Verlust der Monopolstellung der Kirchen.

Aufgrund der Komplexität des Phänomens ist es nicht möglich, das Thema an dieser Stelle in seiner Ausführlichkeit zu behandeln. Stellvertretend dafür werden einige wesentliche Aussagen der von Ulrich Beck entwickelten Theorie der Individualisierungsentwicklung angeführt.⁵³³

⁵³⁰ In Deutschland fokussieren die Prüfer der Assessment-Zentren der evangelischen Kirche auf die Fähigkeit des Kandidaten, das akademische Wissen auf den jeweiligen pastoralen Kontext zu beziehen. Bekehrungserfahrung und missionarische Fähigkeiten spielen hier eine eher untergeordnete Rolle.

⁵³¹ Finney, S. 94.

⁵³² Am Auswahlverfahren beteiligte Entscheider.

⁵³³ Ulrich Beck: „Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne“, (Frankfurt a.M. 1986), S. 115-248. Beck, U. & Beck-Gernsheim, E.: „Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften“, (Frankfurt 1994), S. 10-39.

Die Kernthese von Beck bezieht sich auf die Auflösung des traditionellen Milieus, die auf ökonomische Veränderungen innerhalb der Gesellschaft zurückzuführen ist. Die Individuen der Arbeitswelt werden heute permanent und zunehmend gefordert, Neues hinzuzulernen und in hohem Maße mobil und flexibel zu sein.

Im Gegensatz zu den vormals geschlossenen traditionellen Milieus, in deren Zentrum eine Konfession oder Schichtzugehörigkeit stand, erleichtern eine bessere Ausbildung und wirtschaftliche Prosperität das Verlassen der Herkunftsschicht und erlauben den gesellschaftlichen Aufstieg.

Als Beispiel dieser Entwicklung nennt Beck die Rolle der Frau, die jetzt nicht mehr allein auf die Mutter- und Hausfrauenrolle festgeschrieben ist. Der Preis dieser erweiterten Möglichkeiten ist der Verlust traditioneller Sicherheiten wie Handlungswissen, Glauben und Normen. Da die Biographie jetzt nicht mehr durch die Herkunft und das Geschlecht bestimmt ist, wachsen laut Beck die Anforderungen an das Individuum, seine reflexive bzw. Wahlbiographie selbst zu gestalten. Damit geht zugleich ein permanenter Zwang einher, sich für eine der zahlreichen Möglichkeiten entscheiden zu müssen. Um Missverständnisse zu vermeiden, schlägt Beck vor, zwischen Individualisierung und Individualismus klar zu unterscheiden, d.h. zwischen dem institutionellen Wandel auf der Makroebene der Gesellschaft, der im Rahmen eines modernen Familien-, Scheidungs-, Arbeits- und Sozialrechts möglich wurde, und dem biografischen Wandel auf der Mikroebene der Individuen.⁵³⁴

Für die Religion ergibt sich daraus ein doppelter Begründungsanspruch, der sich einerseits auf die Kirchen als Vermittler von Religion und andererseits auf das Individuum bezieht.⁵³⁵ Die Kirchen stehen Beck zufolge vor der Aufgabe, dem Individuum gegenüber erklären zu müssen, warum die Religion gut für das Individuum und für die gesamte Gesellschaft ist. Der Prozess der Individualisierung stellt indes jedes einzelne Mitglied der Gesellschaft „vor die Aufgabe, seine persönliche Glaubenswelt aus den verschiedenen Sinndeutungsangeboten, Weltanschauungen und religiösen Traditionen zusammenstellen zu müssen.“⁵³⁶

Im Kontext der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts beschreiben Beck und Beck-Gernsheim die Folgen der Individualisierung für das Individuum und den Zwang zur

⁵³⁴ Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim (1994), S. 10-32. Ulrich Beck: „Jenseits von Klasse und Nation“ in: Soziale Welt (2008), S. 303.

⁵³⁵ Vgl. auch Dominik Schenker: „Von der lehrenden zur beratenden Kirche“ in Manfred Bruhn, Albrecht Grözinger: „Kirche und Marktorientierung“ (2000), S. 176-178.

⁵³⁶ Beck und Beck-Gernsheim (1994), S. 303.

permanenten Entscheidung.⁵³⁷ Demnach zwingt die hohe Regelungsdichte moderner Gesellschaften das Individuum dazu, sich im tagtäglich Wirrwarr institutioneller Anforderungen und Kontrollen zurecht zu finden und sich angesichts der eigenen begrenzten Ressourcen durchzusetzen.⁵³⁸

Die Individualisierung fordert also eine permanente aktive Eigenleistung der Individuen innerhalb erweiterter Optionsspielräume und Entscheidungszwänge. Letztlich ist dies das Ende der festen, vorgegebenen Menschenbilder, die jedes Individuum zum *homo optionis* werden lassen.⁵³⁹ Anhand des Generationenvergleichs wird deutlich, dass dieser Prozess eine hohe Dynamik aufweist. Anders als bei der gegenwärtigen Eltern- generation werden von der Kindergeneration mit Blick auf ihre Arbeits- und Lebenswelt heute tagtäglich neue Entscheidungen abverlangt. Die hohe Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge bedeutet für die Individuen deshalb Chancen wie Lasten zugleich.

Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts, die geprägt ist von der raschen Entwicklung zur postmodernen Industriegesellschaft, der zunehmenden Berufstätigkeit der Frau und dem Wandel der Berufsbilder führte sowohl zu einer Demokratisierung von Individualisierungsprozessen als auch zu einer institutionellen Individualisierung.⁵⁴⁰

Beck bringt die Ursachen der Individualisierung auf die folgende Formel: „Dies ist die Dynamik des Individualisierungsprozesses, der im Zusammenwirken aller genannter Komponenten – mehr arbeitsfreie Zeit, mehr Geld, Mobilität, Bildung usw. – seine strukturverändernde Intensität entwickelt und die Lebenszusammenhänge von Klasse und Familie aufbricht.“⁵⁴¹

Vor diesem Hintergrund hat sich die Kirche bewusster als bisher auf die Frage einzulassen, wie sich ihr Auftrag für eine Gesellschaft formulieren lässt, die dem Individuum die größtmögliche Entscheidungsfreiheit gibt und wie sie sich auf die Bedürfnisse der Individuen einstellen kann.⁵⁴²

⁵³⁷ Ebd., S. 10-39.

⁵³⁸ Ebd., S. 14.

⁵³⁹ Ebd., S. 14.

⁵⁴⁰ Beck (1994), S. 20-25.

⁵⁴¹ Beck (1986), S. 130.

⁵⁴² Famos und Loretan: „Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis“, (2005), S. 20.

4.3.4 Pluralisierung der Lebensstile als Fortentwicklung des Massengeschäfts

Die zunehmende Individualisierung geht mit der Pluralisierung der Lebensstile einher. Die Kategorisierung der verschiedenen Lebensstile wird mit zunehmender Pluralisierung schwieriger. Für die methodologische Erfassung verschiedener Gruppen von Individuen mit ähnlichen Wertvorstellungen sind Milieustudien wie die Sinus-Milieustudie ein häufig verwendetes Instrument.⁵⁴³

Für eine Religionsgemeinschaft mit dem Daseinsanspruch einer Volkskirche wird der Pluralismus zu einem umfassenden Problem. Sichtbares Zeichen dafür ist beispielsweise, dass die religiöse Massenansprache im Rahmen traditioneller Sonntagsgottesdienste mit gerade einmal 3,5% der Protestanten immer weniger Anhänger findet.⁵⁴⁴

In Anbetracht der vorstehend beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklung stellen sich Soziologen und Ökonomen die Frage, ob mit der zunehmenden Pluralisierung der Lebensformen auch das Zeitalter der Massenproduktion und des Massenkonsums endet und ob die globale Zivilisation einen grundsätzlich neuen sozialen Entwurf benötigt.⁵⁴⁵ Das aktuelle institutionelle System ist perfekt auf die Erfordernisse des Massengeschäfts zugeschnitten. Die Logik der Massenproduktion, die auf hohe Volumina, geringe Produktionskosten und hohe Standardisierung angelegt ist, ist mittlerweile in allen Sphären der modernen Gesellschaft wie im Erziehungssystem und in der Krankenversorgung zur Geschäftsgrundlage geworden. Allerdings wird mit zunehmender Individualisierung die Logik des Massengeschäfts obsoleter, da diese heute auf eine Gesellschaft trifft, die nach Ressourcen für eine individuell effektivere Lebensführung verlangt. So verlieren die in der alten Massenlogik gefangenen Prozesse im Kontext neuer individueller Bedürfnisse ihre Wirkung.⁵⁴⁶ Möglich wird dieser fundamentale Wandel vor allem durch die informationstechnische Revolution, die die Formen und Inhalte der heutigen Arbeits- und Lebenswelt wesentlich beeinflusst hat.⁵⁴⁷

⁵⁴³ Hans Magnus Enzensberger beschrieb bereits Anfang der 1990er Jahre vortrefflich das Phänomen der Pluralisierung mit seinem Beitrag über *die durchschnittliche Exotik des Alltags*. Hans Magnus Enzensberger: „Mittelmaß und Wahn“ (Frankfurt/M. 1991), S. 264.

⁵⁴⁴ EKD: „Zahlen und Daten 2016“, Rückgang der Gottesdienstbesucher auf 3,5% der Mitglieder im Jahr 2015.

⁵⁴⁵ Vgl. Shoshana Zuboff: „Das System versagt – Protokoll einer Zukunftsvision“ in Faz.net www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/Kapitalismus/protokoll-einer-zukunftsvision-das-system-versagt-12057446.html (zugegriffen am 11.02.2013).

⁵⁴⁶ Ebd.

⁵⁴⁷ Vgl. Shoshana Zuboff und ihren Prognosen in: „In the Age of the Smart Machine“ (1988).

In dieser Situation reichen Innovationen nach Meinung von Ökonomen heute nicht mehr aus, um die Überlebensfähigkeit von sozialen Systemen zu sichern, es muss es zu einer Mutation kommen.⁵⁴⁸ Hierbei handelt es sich um einen evolutionären Prozess eines Ökonomiesystems, welches das individuelle menschliche Verlangen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt. Eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren dieses neuen Ansatzes ist das Vertrauen des Verbrauchers in den Anbieter.⁵⁴⁹

Der Vertrauensbegriff⁵⁵⁰ ist ein elementarer Bestandteil des sozialen Lebens.⁵⁵¹ Vertrauen als „eine Form, die es Systemen und Menschen ermöglicht, unter der Bedingung einer unendlich komplexen Umwelt handeln zu können“⁵⁵² übernimmt eine fundamentale Aufgabe innerhalb der Gesellschaft.

Es ist evident, dass Vertrauen stets eine "riskante Vorleistung“⁵⁵³ seitens des Vertrauenden bleibt, da die Gefahr des Missbrauchs stets vorhanden ist. Vertrauen braucht deshalb Vertrauenswürdigkeit, denn: "Man kann Vertrauen nicht verlangen. Es will geschenkt und angenommen sein."⁵⁵⁴

Auch die in Kapitel 2.3.4 beschriebene Systemtheorie rekurriert auf den Vertrauensbegriff, der nicht nur Personen, sondern auch den gesellschaftlichen Subsystemen und dem Gesellschaftssystem insgesamt entgegengebracht werden muss, da funktional ausdifferenzierte Gesellschaften ohne Vertrauen in die Leistungsfähigkeit ihrer Teilsysteme nicht auskommen können.⁵⁵⁵

Die beschriebene Evolution vom Massengeschäft hin zu einem zunehmend individualisierten Markt verleiht dem Individuum als Marktteilnehmer ein hohes Maß an Autonomie. Es darf davon ausgegangen werden, dass die autonom handelnden Individuen auch auf dem Markt für religiöse Weltanschauungen ein permanentes Sortiment an *customized products and services*⁵⁵⁶ erwarten, das ihnen je nach aktueller Bedürfnis- und Lebenslage individuell zur Verfügung gestellt wird.⁵⁵⁷

⁵⁴⁸ Ebd.

⁵⁴⁹ Ebd.

⁵⁵⁰ Vgl. Niklas Luhmann, *Vertrauen*, Frankfurt/M. 2000.

⁵⁵¹ Ebd., S. 1.

⁵⁵² Ebd., S. 19.

⁵⁵³ Ebd., S. 40.

⁵⁵⁴ Ebd., S. 55.

⁵⁵⁵ Ebd., S. 64.

⁵⁵⁶ Deutsch für nach Kundenwunsch personalisierte Produkte und Dienstleistungen.

⁵⁵⁷ Hillebrecht: „Die Praxis des kirchlichen Marketings“ (1997), S. 21.

Bislang ist auch die Kirche, die sich immer noch als Volkskirche versteht, auf die Massenansprache ausgerichtet. Der Gottesdienst soll im Idealfall alle Teile der Gesellschaft gleichzeitig erreichen, was ihm nachweislich schon lange nicht mehr gelingt.⁵⁵⁸

Es wird der evangelischen Kirche nichts anderes übrig bleiben, als sich stärker den individuellen Anforderungen im Zuge der fortschreitenden Pluralisierung zu widmen. Dies impliziert ein differenziertes und aktualisiertes Leistungsangebot, das stets auf die vorgefundenen lokalen bzw. regionalen Gegebenheiten anzupassen ist. Dies impliziert aber auch eine Umkehrung der kirchlichen Vertriebsstruktur im Sinne einer Geh-Struktur, die jetzt mit ihren differenzierten Angeboten auf die Individuen aktiv zugeht anstatt abzuwarten, bis diese den Weg zu ihr finden.⁵⁵⁹

Den Vertrauensvorschuss, den die Kirche in weiten Teilen der Gesellschaft immer noch genießt, sollte sie für die Akzeptanz ihrer programmatischen wie strukturellen Umwandlung nutzen.

4.3.5 Wandel sozialer Beziehungsformen

Wenn von christlichem Traditionsabbruch die Rede ist, rückt die Familie als soziale Organisationsform in den Fokus kirchlicher Aktivitäten. In Deutschland ist die Familie der Ort, an dem religiöse Traditionen gelebt und an die nächste Generation weitergegeben werden.⁵⁶⁰

Dennoch wird die von der evangelischen wie auch katholischen Kirche favorisierte Lebensform der klassischen Kleinfamilie seit geraumer Zeit in Deutschland immer weniger die Regel. Eheschließung und Familiengründung werden u.a. aufgrund gestiegener Ausbildungszeiten beider Geschlechter zunehmend ins dritte Lebensjahrzehnt verschoben.⁵⁶¹

⁵⁵⁸ Unter dem Stichwort „Milieuerengung“ (vgl. Klaus von Bismarck – Kirche und Gemeinde aus soziologischer Sicht (1957) wird seit Mitte der 50er Jahre des vorherigen Jahrhunderts unter Soziologen und Theologen diskutiert, dass von den Kirchen mehrheitlich Vertreter des traditionsbewussten Kleinbürgertums erreicht werden. Andere soziale Milieus bleiben der Kirche eher fern.

⁵⁵⁹ Vgl. Sebastian Baer-Henney: „Fresh X Live Erlebt, Wie Kirche auch sein kann“ (2015), S. 119-129.

⁵⁶⁰ Vgl. für weiterführende Ausführungen Pollack, Detlef / Tucci, Ingrid / Ziebertz, Hans-Georg: „Religiöser Pluralismus im Fokus quantitativer Religionsforschung“, S. 7-16.

⁵⁶¹ Daten des statistischen Bundesamtes: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Eheschliessungen/Aktuell.html (zugegriffen am 31.07.2016).

Das Alter bei Schließung der ersten Ehe betrug in Deutschland im Jahr 2014 für Frauen 31 Jahre, Männer 33,3 Jahre. In zunehmendem Maße wird gänzlich auf Ehe oder Kinder oder auf beides verzichtet.⁵⁶² Die Zahl der Eheschließungen ist seit 1990 von 516.388 auf 400.000 im Jahre 2015 zurückgegangen. Die Ehe ist mit einem Anteil von 66% an allen Familienformen zwar noch immer die meistgelebte Organisationsform in Deutschland, vor allem in ländlichen Gebieten. Seit 1998 hat sich ihr Anteil jedoch um ein Fünftel reduziert.

Eine Zunahme ist auch bei den alleinerziehenden Müttern und Vätern zu beobachten. Im Jahr 2014 waren 20% der erziehenden Mütter/Väter alleinerziehend.⁵⁶³ Im Jahr 2010 wurde ein Drittel aller Lebendgeborenen von unverheirateten Müttern auf die Welt gebracht. Damit hat sich der Anteil der nichtehelichen Geburten seit 1991 mehr als verdoppelt. Im europäischen Vergleich liegt Deutschland im Jahr 2009 mit diesem Wert knapp unterhalb des EU-Durchschnitts (37,9%). Gab es 2004 noch 6,7 Mio. Ehepaare mit minderjährigen Kindern, waren es 10 Jahre später nur noch 5,6 Mio. Kinder (-17%). Alternative Lebensgemeinschaften mit Kindern haben sich von 684.000 im Jahre 2004 auf 883.000 in 2014 (+22%) erhöht. Die Zahl der Singlehaushalte ist zwischen 2004 und 2015 um 16% gestiegen.⁵⁶⁴

Alternative soziale Organisationsformen zur klassischen Kleinfamilie und lebenslangen monogamen Ehepartnerschaft werden in der heutigen zunehmend säkularen Gesellschaft offensichtlich nicht nur toleriert, sondern gewinnen an Bedeutung, so zum Beispiel Zweit- und Drittehen, alleinerziehende Mütter und Väter, Patchwork-Familien mit Kindern aus vorherigen ehelichen wie nicht-ehelichen Beziehungen, Single-Leben, Probeehen mit Lebensabschnittspartnern, nichteheliche Lebensgemeinschaften mit und ohne Kinder sowie gleichgeschlechtliche Beziehungen mit und ohne Kinder.

Da religiöse Weltanschauungen und Routinen vor allem innerhalb der Familie vermittelt werden, setzen die Kirchen weiterhin auf das klassische Mikrosystem Familie.⁵⁶⁵

Die Tatsache, dass die traditionelle Familie heute vor allem in urbanen Regionen nicht mehr die Mehrheit in der Gesellschaft bildet, trägt offenbar wesentlich zu dem beo-

⁵⁶² Ebd.

⁵⁶³ Ebd.

⁵⁶⁴ Ebd., Datenreport 2016.

⁵⁶⁵ Adrian Loretan/Cla Reto Famos: „Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis“ (2005) „Gemeindepädagogische Angebote für junge Familien“, S. 263.

bachteten christlichen Traditionsabbruch innerhalb der Städte bei. Der Wandel sozialer Beziehungen abseits der traditionellen Vater-Mutter-Kind-Konstellation wird damit zu einer weiteren Herausforderung für die Kirchen.⁵⁶⁶

Je nach Landeskirche und Region wird heute versucht, der inhomogenen Entwicklung der Sozialformen zu begegnen und die Vielfalt heutiger sozialer Organisationsformen wenn nicht immer direkt in die christliche Lehre zu integrieren, so doch auf verschiedene Art und Weise zu akzeptieren. Dabei stellt die Akzeptanz der gesellschaftlichen Lebenswirklichkeiten im 21. Jahrhundert unter gleichzeitiger Beibehaltung evangelischer Traditionen die EKD-Gliedkirchen oftmals vor eine Zerreißprobe. Nachstehend wird diese Beobachtung anhand aktueller Beispiele für den Umgang mit neuen sozialen Lebensstilen skizziert:

Als besondere und oftmals kontrovers diskutierte Problematik gilt in der kirchlichen Lebenswelt immer noch die Segnung homosexueller Lebenspartnerschaften, da die Bibel Homosexualität mehrfach als Sünde bezeichnet.⁵⁶⁷

Die Evangelische Kirche von Hessen und Nassau beispielsweise benötigte einen über zehnjährigen Prozess, um im Jahre 2013 eine neue diesbezüglich tolerantere Kirchenordnung zu verabschieden.⁵⁶⁸ Diese sieht heute unter anderem vor, eingetragene Lebenspartnerschaften aufzuwerten und die Gottesdienste zur Segnung von gleichgeschlechtlichen Paaren mit den traditionellen Trauungsgottesdiensten weitgehend gleichzustellen.⁵⁶⁹ Mit der Gleichstellung von gleichgeschlechtlichen Paaren gegenüber der klassischen Trauung von Frau und Mann hat die Landeskirche von Hessen und Nassau eine Vorreiterrolle eingenommen.⁵⁷⁰

⁵⁶⁶ Dass in der kirchlichen Lebenswelt vor allem traditionell und konservativ ausgerichtete Milieus beheimatet sind, manifestierte sich z.B. in den teils heftigen kritischen binnenkirchlichen Reaktionen auf die als progressiv zu bewertende jüngste EKD-Orientierungshilfe zum Thema Ehe und Familie.

⁵⁶⁷ Siehe Paulusbrieve in: Röm 1, 26/27, 1 Kor 6,9; 1 Tim 1, 10.

⁵⁶⁸ Verabschiedet auf der Sondertagung der Synode der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) am 15. Juni 2013 in Darmstadt.

⁵⁶⁹ Als Amtshandlung können Segnungen nun auch in Kirchenbüchern beurkundet werden. Die Gleichstellung der Segnung ist Teil eines Regelwerks, das Gemeinden beispielsweise bei Gottesdiensten, Taufen und Beerdigungen neue Gestaltungsspielräume eröffnet. In der neuen sogenannten Lebensordnung werden Gemeinden grundsätzlich aufgefordert, sich stärker mit der aktuellen Lebenswirklichkeit der Menschen zu befassen. So sollen künftig auch Nichtmitglieder eingeladen werden. Auch für Ausgetretene soll es leichter werden, am Leben in den Gemeinden weiter teilzunehmen.

⁵⁷⁰ Umgang der Landeskirchen mit homosexuellen Paaren (Stand: Sommer 2016): Evangelische Landeskirche Anhalts: Segnungen sind möglich, vorbehaltlich der Entscheidung durch den Gemeindegemeinderat und das Pfarramt; Evangelische Landeskirche in Baden: Segnungen sind

Dem gegenüber steht die Haltung der Evangelischen Landeskirchen von Württemberg und Sachsens, die die Segnung homosexueller Lebenspartnerschaften bislang grundsätzlich ablehnen.

Die Kirche steckt offensichtlich fest zwischen der Förderung der klassischen Kleinfamilie unter dem Leitbild der biblisch fundierten Sozialform der Ehe und Familie einerseits und dem zeitgeistlichen *anything goes* einer veränderten gesellschaftlichen Lebenswirklichkeit in Deutschland andererseits.⁵⁷¹

Die EKD versucht diesem Dilemma zu entkommen, indem sie in ihrer jüngsten familienpolitischen Stellungnahme dazu auffordert, Familie neu zu denken. Dazu hat sie im Sommer 2013 eine Orientierungshilfe zur Ehe und Familie herausgegeben, mit der sie langfristige Perspektiven nicht modischer Kurzfristigkeit geopfert haben will.⁵⁷² Als Motiv für die Ausarbeitung einer derartigen Orientierungshilfe nennt die EKD die Erkenntnis, dass die traditionellen Leitbilder weder den neuen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft noch den vielfältigen Erwartungen an die Familie standhalten können.

Die Tatsache, dass sich die EKD in ihrer Orientierungshilfe zur Gleichstellung von homosexuellen Partnerschaften bekennt und sich damit weitgehend an aktuellen gesellschaftlichen Leitbildern orientiert, hat vor allem in konservativen und evangelikalen

nur außerhalb von Gottesdiensten möglich; Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern: Segnungen sind möglich; Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz: Gleichstellung zum klassischen Trauungsgottesdienst seit dem Frühjahr 2016; Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig: Segnungen im Rahmen einer Andacht möglich, vorbehaltlich der Entscheidung durch den Kirchenvorstand; Bremische Evangelische Kirche: Segnungen vorbehaltlich der Entscheidung durch die Gemeinde möglich und Eintragung in ein gesondertes Kirchenbuch; Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers: separate nicht gleichgestellte Segnungen, vorbehaltlich der Entscheidung durch den Pastor; Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck: Segnungen im Gottesdienst möglich; Lippische Landeskirche: Segnungen sind möglich und werden in einem gesonderten Verzeichnis dokumentiert; Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland: Segnungen sind möglich, vorbehaltlich der Entscheidungen durch den Gemeinderat und Probst; Evangelisch-lutherische Kirche in Oldenburg: Segnungen sind möglich; Evangelische Kirche der Pfalz: Segnungen sind möglich; Evangelische Kirche im Rheinland: Gleichstellung zum klassischen Trauungsgottesdienst seit Januar 2016; Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens: keine Segnung von gleichgeschlechtlichen Paaren möglich; Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe: Segnungen nur im Einzelfall außerhalb des offiziellen Gottesdienstes ohne Glockengeläut möglich; Evangelische Kirche von Westfalen: Segnungen sind möglich, dürfen aber nicht als Trauung bezeichnet werden; Evangelische Landeskirche von Württemberg: Segnungen für homosexuelle Paare sind nicht möglich.

⁵⁷¹ Vgl. EKD-Orientierungshilfe zum Thema Familie (familienpolitische Stellungnahme: Zwischen Autonomie und Angewiesenheit, Familie als verlässliche Gemeinschaft stärken) (2013) Gütersloher Verlagshaus, S. 143.

⁵⁷² Ebd.

Kreisen heftige Kritik ausgelöst. Letztere wünschten sich eine stärkere biblische und aus ihrer Sicht theologische Verankerung des EKD-Familienpapiers.⁵⁷³

4.3.6 Erlebnisgesellschaft

Die von Gerhard Schulze beschriebene Erlebnisgesellschaft, die eine auf Genuss ausgerichtete gegenwartsorientierte und geduldfeindliche Konsumgesellschaft beschreibt,⁵⁷⁴ ist ein Phänomen, welches das Freizeitverhalten großer Teile der bundesdeutschen Gesellschaft in den vergangenen Jahrzehnten geprägt hat.⁵⁷⁵

Im Zuge der allgegenwärtigen Selbstverwirklichung zeichnet sich auch das religiöse Bekenntnis heute durch eine hohe Substituierbarkeit aus. Die von Tully konstatierte Reversibilität von Entscheidungen in Bezug auf die eigene Mobilität scheint auch auf die religiöse Weltanschauungen übertragbar zu sein.⁵⁷⁶ Vor dem Hintergrund der vorhandenen Vielfalt und Heterogenität der Religionen kann das Christentum offensichtlich problemlos durch andere religiöse Praktiken z.B. fernöstlicher Ausprägung oder durch die erwähnte Bastelreligion substituiert werden.⁵⁷⁷ Im Zuge dessen werden die alten Selbstverständlichkeiten, die Kirche als die allein zuständige und reglementierende Instanz für Religion legitimierten, durch pluralistische religiöse Angebote bezogen auf Inhalte und Formen ersetzt.⁵⁷⁸

Die Spiritualität einer Religion ist heute eine wesentliche Komponente des Erlebnischarakters und damit der Attraktivität einer Religion.⁵⁷⁹ Sie bedeutet in spezifisch religiösem Sinn eine auf Geistigkeit ausgerichtete Haltung. Spiritualität ist eine subjektiv er-

⁵⁷³ Vor allem konservative Protestanten trieb es nach der Veröffentlichung der Orientierungshilfe auf die Barrikaden. Kritische Aussagen dazu stammen von den Kirchenleitungen der Landeskirchen in Württemberg und Sachsen, und vgl. *idea spektrum*, Ausg. Mai 2013, in dem konservative Christen den Rücktritt des EKD-Ratsvorsitzenden Schneider fordern. Vgl. auch Marie Katharina Wagner: „Ehekrise“ – Die Familienorientierungshilfe der EKD wirft einen Teil von Luthers Erbe über Bord. Der Rat segnet den Text ab. Wie konnte das passieren?“ in FAZ, 01.09.2013.

⁵⁷⁴ Vgl. Gerhard Schulze: „Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart“ (Frankfurt a.M. 1993).

⁵⁷⁵ Ein Beweis dafür liefert die gegenwärtig hohe Zahl an großflächigen Erlebnis- und Urlaubsparks.

⁵⁷⁶ Vgl. Claus Tully (2006), S. 100.

⁵⁷⁷ Vgl. Heiner Barz: „Jugend und Religion“, 3 Bände, Opladen (1992/93).

⁵⁷⁸ Hauschild/Pohl-Patalong (2013), S. 85-86.

⁵⁷⁹ Spiritualität lat. von *spiritus*, Deutsch: Geist, Hauch.

lebte Spannung und umfasst die Vorstellung einer geistigen Verbindung zur Transzendenz und Unendlichkeit.⁵⁸⁰

Die mystische Gestalt der Kirche kann als ein spirituelles Element des Glaubens betrachtet werden. Ihre gesamte Symbolik zielt auf eine ganzheitliche Identifikation des Glaubenden mit der Kirche ab und fokussiert vor allem auf die personale Dimension, die die menschlichen Erfahrungen von Geburt und Tod, Liebe und Leben umschließt.⁵⁸¹

Konkrete spirituelle Elemente im Christentum sind beispielsweise das Gebet, der Erlösungsglaube und Rituale wie das gemeinsame Abendmahl und das Bitten um den göttlichen Segen. Darüber hinaus sind christlichen Feste, hier vor allem das Weihnachtsfest, spirituell aufgeladene Ereignisse. Anders als die Sonntagsgottesdienste, deren Besucherzahlen kontinuierlich zurückgehen,⁵⁸² sind die immer noch stark frequentierten Weihnachtsgottesdienste ein Beleg für die Anziehungskraft und Traditionsstärke des mystischen Charakters der Geburtsgeschichte Christi.⁵⁸³ Aber auch christlich geprägte Musik wie US-amerikanische Gospel-Musik, Choräle oder das Singen im Gemeindechor haben eine spirituelle Kraft, die Menschen in Begeisterung versetzt. Entbehrungsreiche Pilgerreisen und Wallfahrten bieten für sowohl kollektiv erlebte Spiritualität als auch für spirituelle Einzelerfahrungen.⁵⁸⁴

Der alle zwei Jahre stattfindende Deutsche Evangelische Kirchentag ist das einzige bundesweit stattfindende evangelische Großereignis mit Erlebnischarakter. Allerdings wird die mehrtägige Veranstaltung nicht von den EKD-Gliedkirchen, sondern von engagierten Laien organisiert und durchgeführt.⁵⁸⁵ Die Landeskirchen sind lediglich Gast-

⁵⁸⁰ Vgl. Marion Küstenmacher, Tilmann Haberer, Werner Tiki Küstenmacher: „Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird.“ (Gütersloher Verlagshaus, 2010).

⁵⁸¹ Ebd.

⁵⁸² Vgl. Ergebnisse der 4. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD 2003. Für die meisten evangelischen Kirchenmitglieder ist der regelmäßige Sonntagsgottesdienst nur vom geringem Interesse. Mit Blick auf mögliche Gründe gegen einen Gottesdienstbesuch gaben 74% der befragten evangelischen Kirchenmitglieder in Westdeutschland an, dass ihnen der Gottesdienstbesuch unwichtig ist. Die zweitgrößte Gruppe mit 64% begründete ihre Nichtteilnahme damit, dass sie am Wochenende ausspannen will. Die nächstgrößere Gruppe mit 39% hat am Sonntag andere Verpflichtungen, während 38% der Befragten angaben, dass sie Sonntagsvormittags besseres zu tun haben.

⁵⁸³ Vgl. jährliche EKD-Statistik „Zahlen und Fakten“.

⁵⁸⁴ Vgl. Hape Kerkeling: „Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg“ (2008).

⁵⁸⁵ Der Deutsche Evangelische Kirchentag ist ein mehrtägiges Ereignis, das alle zwei Jahre vom Verein zur Förderung des Deutschen Evangelischen Kirchentages e.V. auf Einladung unterschiedlicher Landeskirchen veranstaltet wird und institutionell von der Amtskirche unabhängig ist.

geber der Wanderveranstaltung. Die regelmäßig hohen Besucherzahlen der Kirchentage sind ein Indikator für den erfolgreichen Event-Charakter der Veranstaltungen.⁵⁸⁶

Die evangelischen Kirchentage zeichnen sich u.a. aus durch:

- große Themenvielfalt
- große Vielfalt liturgischer und spiritueller Ausdrucksformen wie Gebet und Gesang
- hohe Präsenz unterschiedlicher christlicher Gruppierungen aus dem In- und Ausland
- wechselnde Veranstaltungsthemen
- zahlreiche Möglichkeiten der Partizipation

Die evangelische Großveranstaltung stillt das Bedürfnis nach religiös geprägten Erlebnissen einmal in zwei Jahren. Der langjährige Erfolg der ökumenischen Gemeinschaft von Taizé beweist, dass ein dauerhaftes Verlangen nach religiöser Spiritualität vorhanden ist.⁵⁸⁷ Die von einem internationalen Männerorden in dem französischen Ort Taizé gegründete ausstrahlungsstarke Gemeinschaft ist weltweit bekannt für ihre ökumenischen Jugendtreffen und ihren eingängigen spirituellen Gesang. Anders als der evangelische Kirchentag besticht die religiöse Dauereinrichtung in Taizé nicht durch ihre Vielfalt, sondern durch ihre Einfachheit und Konzentration auf rein spirituelle Erlebnisse.

4.3.7 Mobilität der Gesellschaft

Die zunehmende Mobilität der heutigen Gesellschaft ist ein weiterer Aspekt, der die regional agierenden Landeskirchen vor große Herausforderungen stellt. Die Mobilität ist zum Leitbild der Gegenwart geworden.⁵⁸⁸ Claus Tully und Dirk Baier beschreiben in ihrer Untersuchung den mobilen Alltag vor allem der jüngeren Generation als Option und Zwang zugleich.⁵⁸⁹ Mobilisierung bedeutet keinen Ausnahmezustand mehr, sondern ein

⁵⁸⁶ Der Kirchentag 2013 in Hamburg wartete mit einem umfassenden Programm auf. Die Diskussionsrunden behandelten neben kirchenspezifischen Themen u.a. gesellschaftlich relevante Fragestellungen rund um Wirtschaft, Klima, Homosexualität, Globalisierung, interreligiösen Dialog.

⁵⁸⁷ Vgl. www.taize.fr/de (zugegriffen am 05.06.2016).

⁵⁸⁸ Claus Tully / Dirk Baier: „Mobiler Alltag – Mobilität zwischen Option und Zwang, vom Zusammenspiel biographischer Motive und sozialer Vorgaben“ (2006), VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 27-28.

⁵⁸⁹ Ebd.

„im Wesentlichen ganz normaler Trend der Auflösung traditioneller sozialer Strukturen. (...) Mobilisierung ist somit Auflösung, Flexibilisierung und Pluralisierung zugleich. Aufgelöst werden die alten Gewissheiten, nach denen ein Leben eingerichtet werden sollte und die z.B. ein bestimmtes Familienbild, eingebettet in eine Normalbiographie, nahe legten. Neben diese Gewissheiten treten andere Wege, selbstverständliche Wege, die zu einem pluralistischen Nebeneinander führen. Schließlich kann man sich sehr flexibel zwischen den alten und neuen Gewissheiten bewegen, Festlegungen sind nicht für die Ewigkeit zementiert. Stattdessen fordern die multiplen Alternativen zur ständigen Neuorientierung und Umentscheidung heraus.“⁵⁹⁰

Ausgehend von der militärischen Semantik des Begriffs im Sinne von Mobilmachung in Kriegszeiten sind mittlerweile weite Teile der Gesellschaft von der Mobilisierung betroffen. In erster Linie beschreibt der Terminus Mobilität einen Orts- bzw. Positionswechsel innerhalb eines Raums oder das Vermögen dazu. Diese räumliche Bewegung „schlägt sich nieder in der Migration von Menschen, im Umzug, im Reisen und sie erzeugt Verkehr.“⁵⁹¹ Der öffentliche Verkehr ist somit das Spiegelbild einer mobilen Gesellschaft und beschreibt diese zugleich.⁵⁹²

Mobilität hat darüber hinaus weitere Sinnzuschreibungen wie geistige Beweglichkeit, Kreativität und Flexibilität des Individuums. Sie gilt als Faktum oder Anforderung mit Blick auf die Partnerschaft, Freizeitgestaltung und den Beruf. Die Industrialisierung beispielsweise wäre ohne Mobilität nicht vorstellbar. Aber auch die Mobilität gilt als eine Folge der Industrialisierung, zwischen beiden besteht eine rekursive Beziehung.⁵⁹³

Die auf Mobilität und Flexibilität angelegte kurzfristige Lebensführung manifestiert sich heute auf vielfältige Weise, z.B. auf sprachlicher Ebene mit dem Begriff des Lebensabschnittspartners, aber auch mit der immensen Zunahme von zeitlich limitierten Beschäftigungsverhältnissen und der Vielzahl an befristeten Dienstleistungsangeboten wie Prepaid-Telefontarifen ohne Vertragsbindung im Mobilfunkbereich oder Probemitgliedschaften in Fitnessclubs und politischen Parteien.

Die Mobilität ist darüber hinaus eine gesellschaftliche Einflussgröße für das Vorschreiten der Diversifizierung des Arbeitsmarktes. Neue Arbeitsformen wie Projektarbeit und neue Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit, Home Office und Mehrfachjobs sowie die erwähnten befristeten Tätigkeiten nehmen zu und bestimmen z.T. die gegenwärtige Arbeitswirklichkeit in Deutschland. Die geforderte Flexibilität in der Produk-

⁵⁹⁰ Ebd., S. 12.

⁵⁹¹ Ebd., S. 13.

⁵⁹² Ebd.

⁵⁹³ Ebd., S. 15.

tions- und Arbeitswelt mobilisiert heute weite Teile der Bevölkerung.⁵⁹⁴ Multilokale, zeitlich limitierte und insgesamt instabilere Familienverhältnisse, die sich den Flexibilitätsanforderungen der neuen Arbeitsformen oftmals bedingungslos anzupassen haben, werden zu einem alltäglichen Bild.⁵⁹⁵

Der geschilderte gesellschaftliche Wandlungsprozess in Richtung einer fortschreitenden Individualisierung verbunden mit dem gleichzeitigen Verlangen nach physischer, geografischer und sozialer Ungebundenheit bringt für traditionsreiche Mitgliederorganisationen wie die örtlichen Kirchengemeinden, die vornehmlich auf dauerhafte räumliche wie soziale Bindungen ausgerichtet sind, zwangsläufig Existenzproblemen mit sich.

Sie bekommen die Folgen der zunehmenden Mobilität als Erste zu spüren. Insbesondere die städtischen Kirchengemeinden erleben eine steigende Fluktuation der Mitgliedschaftsverhältnisse, sofern die Menschen überhaupt noch in die Kirche kommen. Denn obwohl immer mehr Menschen in die Städte ziehen, profitieren die dortigen Kirchengemeinden nicht unbedingt von dem steigenden Zuzug. Gerade in den Städten müssen Kirchengemeinden und -kreise mangels Nachfrage zunehmend fusionieren. Diese Zusammenlegungen erfolgen auch über reformierte und lutherische Bekenntnisgrenzen hinweg und führen zu unierten Kirchengemeinden.⁵⁹⁶ Gewachsene und gut funktionierende Ortsgemeinden existieren vorwiegend noch in den ländlichen Regionen. Aber aufgrund der anhaltenden Landflucht junger Menschen in Richtung der großen Metropolen, droht vielen örtlichen Kirchengemeinden hier die Überalterung. Deshalb sind auch in diesen Ortsgemeinden mit Fusionen, allerdings mit zeitlicher Verzögerung zu rechnen. Auf diese Weise sorgt die Kirche selbst für eine steigende Mobilität unter ihren Mitgliedern, deren Wege zu den Gottesdiensten und Gemeindehäusern immer weiter werden.

Darüber hinaus wird im Zuge der steigenden Mobilität das Finden und Behalten einer religiösen Heimat vor dem föderalen Hintergrund eher erschwert als vereinfacht, insbesondere weil sich die Landeskirchen programmatisch teilweise sehr voneinander unterscheiden. Hier kann der historisch tradierte Kirchenföderalismus mit der heutigen

⁵⁹⁴ Ebd., S. 21.

⁵⁹⁵ Ebd.

⁵⁹⁶ Beispiel: Die Evangelische Kirche im Rheinland schrumpfte durch Fusionen von 739 Gemeinden im Jahr 2013 auf 719 Gemeinden im Jahr 2016. (Quelle: Evangelische Kirche im Rheinland, Pressemitteilung 02/2016 vom 4.01.2016).

Lebensweise evangelischer Kirchenmitglieder kollidieren. Ein Wohnsitzwechsel innerhalb von NRW wie von Düsseldorf nach Dortmund bringt bereits einen automatischen Wechsel der zuständigen Landeskirchen mit sich.⁵⁹⁷ Im Extremfall können homosexuelle Kirchenmitglieder mit Wohnsitz in Düsseldorf ihre Partnerschaft von der zuständigen Landeskirche segnen lassen, während ihnen dies die Landeskirchen in Dresden oder Stuttgart zur Zeit verwehren.

Das Phänomen der Mobilität ist neben dem Wandel sozialer Beziehungsformen eine der größten Herausforderungen für die gewachsenen Kirchengemeinden, deren Existenz im Wesentlichen von ihrem Vermögen abhängt, Mitglieder zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden.

4.3.8 Imageproblem der Kirchen in der medialen Öffentlichkeit

Das in Leuchtfener 7-9 des EKD-Papiers beschriebene Imageproblem der evangelischen Kirche erhält vor dem Hintergrund einer zunehmend säkularen Gesellschaft eine überaus große Bedeutung.⁵⁹⁸

Die fünfte Kirchenmitgliedsuntersuchung der EKD belegt, dass in der wachsenden Gruppe der Konfessionsfreien mit Blick auf das Image der evangelischen Kirche eine sehr kritische Sichtweise dominiert. Zu dem Befund der Studie gehört, dass außerhalb der Mitgliedschaft ein negatives Bild der evangelischen Kirche dominiert, das zudem häufig hoch emotional gefärbt ist.⁵⁹⁹

Dieses Ergebnis mutet angesichts des philanthropischen Engagements sowie der nationalen Versöhnungs- und Friedensarbeit, die beide großen Kirchen leisten, zunächst paradox an.

Als eine mögliche Ursache für das Entstehen des Negativbildes in der Öffentlichkeit kommt die Diskrepanz zwischen kirchlicher Kommunikation und kirchlichem Verhalten einerseits und der immer noch validen Rolle der Kirche als moralische Instanz andererseits in Betracht. Diese Diskrepanz und ihre Folgen für das kirchliche Image werden nachstehend anhand von jüngsten Konflikten und Skandalen genauer untersucht.

⁵⁹⁷ Hier von der Evangelischen Kirche im Rheinland zur Evangelischen Kirche von Westfalen.

⁵⁹⁸ EKD: "Kirche der Freiheit", (2006), S. 86.

⁵⁹⁹ Jan Hermelink: „Kirchenbilder“ in fünfte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD (2014), S. 34.

Das in Kapitel 4.1.8 beschriebene Konfliktpotenzial im Kontext des kirchlichen Arbeitsrechts ist ein öffentlichkeitswirksames Beispiel dafür, dass die konsequente Durchsetzung arbeitsrechtlicher Sonderregelungen für die Kirche auf Dauer imageschädigend sein kann. In diesem Fall ist die evangelische Kirche dem Vorwurf ausgesetzt, die Botschaften wie Barmherzigkeit und Nächstenliebe extern zu kommunizieren, während sie die eigene wirtschaftliche Expansion in der Wohlfahrtspflege durch die Vorenthaltung von allgemeingültigen Arbeitnehmerrechten wie das Streikrecht vorantreibt. Die Kommunikation von christlichen Werten und das Verhalten der Kirche werden hier als nicht deckungsgleich wahrgenommen.

In diesem Kontext wird auch von theologischer Seite angemerkt, dass die Kirche mit dem großzügigen Verzicht auf die Durchsetzung von Rechten an Sympathie gewinnen könnte.⁶⁰⁰

Zweifellos stehen kirchliche Amts- und Würdenträger aufgrund ihrer offensichtlich nach wie vor gültigen Rolle als sittlich-moralische Wertegeber stets unter medialer Sonderbeobachtung. Jede festgestellte Diskrepanz zwischen dem von der Kirche vertretenen Wertmaßstab und dem Verhalten ihres Personals wird deshalb vor allem von den Online-Medien⁶⁰¹ entweder skandalisiert oder zumindest kritisch bewertet. Jede fundierte öffentliche Kirchenkritik, insbesondere aufgrund eines Fehlverhaltens kirchlicher Amts- und Würdenträger trägt deshalb zum Negativimage der Kirche bei.

In der jüngsten Vergangenheit sind die evangelische und katholische Kirchen durch eine Reihe von Diskrepanzen in den Fokus öffentlicher Kritik geraten, die dem Kirchenimage generell geschadet haben. Generell deshalb, weil selbst die Kirchenmitglieder zuweilen nicht mehr zwischen den beiden christlichen Konfessionen und ihren Institutionen differenzieren.

- Im Jahre 2012 verweigerte eine Kölner Klinik in katholischer Trägerschaft einem weiblichen Vergewaltigungsoffer aus dogmatischen Gründen die Verabreichung der sogenannten „Abtreibungspille“⁶⁰².

⁶⁰⁰ Johannes Riedel: „Die Kirche vergeudet ihr Ansehen, Der Dritte Weg als Irrweg“, Deutsches Pfarrerberblatt 4/2012.

⁶⁰¹ Beispielsweise spiegel-online, faz-net und welt.de.

⁶⁰² Wie zum Jahresende 2012 in einer Klinik der Cellitinnen-Stiftung in Köln geschehen. Hier wurde einem weiblichen Vergewaltigungsoffer die Behandlung mit einem Präparat zur postkoitalen Empfängnisverhütung mit der Begründung vorenthalten, dass die katholische Kirche postkoitale Empfängnisverhütung als Form der Abtreibung nicht zulasse. Auf öffentlichem Druck hin wurde dieses Verständnis der postkoitalen Empfängnisverhütung durch den Kölner Kardinal Meissner später korrigiert.

Die anschließende Berichterstattung in den Online-Medien hat dazu beigetragen, dass das Helfer-Image der Kirche aufgrund des kirchlichen Verhaltens erheblich gelitten hat.⁶⁰³

- Ein anschauliches Beispiel für kirchenschädigendes Verhalten stellt die Affäre rund um den vormaligen Limburger Bischof Franz-Peter Tebartz-van-Elst dar, die im Jahre 2013 mit einem Indienflug in der Luxusklasse begann und sich mit dem kostspieligen Ausbau des Diözesanzentrums Sankt Nikolaus auf dem Limburger Domberg ausweitete.⁶⁰⁴

Als Folge dieses Skandals kehrten im Jahre 2013 insgesamt 178.805 Mitglieder der katholischen Kirche den Rücken.⁶⁰⁵ Dieser sogenannte Tebartz-Effekt strahlte dabei auch auf die evangelische Kirche aus, die im selben Jahr mit 176.551 Austritten einen etwa gleich hohen Mitgliederverlust verbuchte.⁶⁰⁶

Sollte der mittlerweile emeritierte Bischof und seine Bistumsverwaltung für die von der kirchlichen Prüfungskommission festgestellten Pflichtverletzungen⁶⁰⁷ nicht in Regress genommen werden, ist auch dieses Verhalten für die Vertrauensbildung in die kirchliche Institution nicht förderlich.⁶⁰⁸

Aber auch die EKD verzeichnete in der Legislaturperiode von 2009 bis 2015 Skandale und Diskontinuität:

- Die damalige EKD-Ratsvorsitzende und vormalige Bischöfin der Evangelischen Landeskirche Hannovers Margot Käßmann trat bereits wenige Monate nach der Übernahme des EKD-Vorsitzes im Jahr 2010 von allen ihren kirchlichen Ämtern zurück, nachdem ihre aktenkundige Autofahrt unter Alkoholeinfluss öffentlich geworden war.⁶⁰⁹

⁶⁰³ Vgl. <http://www.spiegel.de/panorama/koeln-vergewaltigungsopfer-von-katholischen-kliniken-abgewiesen-a-878210.html>, <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/abgewiesenes-vergewaltigungsopfer-kritik-an-katholischen-kliniken-und-der-kirche-von-allen-seiten/7649804.html> (aufgerufen am 20.01.2013).

⁶⁰⁴ Franz-Peter Tebartz van Elst im Oktober 2013 und sein Flug erster Klasse nach Indien.

⁶⁰⁵ Die Welt online vom 18.07.2014.

⁶⁰⁶ Laut katholischer Kirche in Deutschland belief sich die Zahl der Kirchengaustritte in 2010 auf 181.193. Vgl. www.kirchengaustritte.de.

⁶⁰⁷ Hier u.a. auch ein Verlust der Vermögensmasse in Höhe von mind. 15 Mio. € des Bischöflichen Stuhls als Körperschaft d.ö.R.

⁶⁰⁸ Hierbei spielt die Nichtanwendung des weltlichen Strafrechts eine wesentliche Rolle. Das verfassungsgemäße Selbstbestimmungsrecht erlaubt den Kirchen, Verletzungen des kirchlichen Rechts zu sanktionieren oder auch zu ignorieren.

⁶⁰⁹ In der fünften Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD (2014) wurde nach Personengruppen gefragt, die mit der evangelischen Kirche in Verbindung gebracht werden. Margot Käßmann wurde von 10% der Befragten genannt.

- Ihr Nachfolger und Stellvertreter Nikolaus Schneider trat ein Jahr vor Ablauf seiner ordentlichen Amtszeit im Jahr 2014 aus persönlichen Gründen vom EKD-Ratsvorsitz zurück.⁶¹⁰ Die EKD-Synode wurde auf diese Weise gezwungen, im November 2014 ihren dritten Ratsvorsitzenden innerhalb einer einzigen Legislaturperiode zu wählen.
- Der vormalige EKD-Bevollmächtigte bei der Bundesregierung und Europäischen Union Prälat Bernhard Felmberg musste 2013 gehen, nachdem seine außerdienstlichen Beziehungen zu ihm unterstellten Mitarbeiterinnen bekannt geworden waren.⁶¹¹ Sein Nachfolger ist bis heute der vormalige Militärbischof Martin Dutzmann, der sein Amt als Militärbischof wiederum an Sigurd Rink weitergab.
- Katrin Göring-Eckert trat ebenfalls vorzeitig von ihrem Amt als EKD-Synodenpräsidentin zurück, um sich 2013 als Spitzenkandidatin der Grünen an der Bundestagswahl aufstellen zu lassen. Gleichzeitig wurde ihr Stellvertreter und Aspirant für das Amt des Synodenpräsidenten Günther Beckstein von der EKD-Synode in drei Wahlgängen spektakulär abgewiesen, statt Beckstein wählte die Synode 2013 die damals 71-jährige Irmgard Schwaetzer zu ihrer Vorsitzenden.
- Außerdem hat seit der Jahrtausendwende das Ansehen des Pfarrberufes und der Kirche durch das Bekanntwerden zahlreicher Missbrauchsfälle mit Minderjährigen in beiden Kirchen generell stark gelitten. Im Zuge dessen mussten die jeweils verantwortlichen evangelischen und katholischen Kirchenleiter Bischöfin Jepsen und Bischof Mixa auf öffentlichem Druck hin von ihren Ämtern zurücktreten.⁶¹² Die Folgen derartiger Verfehlungen sind anhand der stets anschließend einsetzenden Austrittswellen unmittelbar ablesbar.

Die Legislaturperiode des EKD-Rates von 2009 bis 2015 ist geprägt durch eine hohe Personalfuktuation. So wechselte die EKD-Kulturbeauftragte Petra Bahr zur Konrad-Adenauer-Stiftung. Der vormalige Auslandsbischof Martin Schindehütte ging 2013 in den Ruhestand und wurde durch die vormalige Vize-Präses der Evangelischen Kirche im Rheinland Petra Bosse-Huber ersetzt, kurz nachdem diese mit ihrer zweiten Kandidatur zum Präses der Evangelischen Kirche im Rheinland gescheitert war. Der 2014 gewählte Ratsvorsitzende Heinrich Bedford-Strohm wurde von der EKD-Synode im

⁶¹⁰ Aufgrund der Krebserkrankung seiner Ehefrau.

⁶¹¹ Bernhard Felmberg fand anschließend eine Stelle als Unterabteilungsleiter im Entwicklungsministerium.

⁶¹² Im Jahre 2010 mit dem Rücktritt von Bischof Mixa (Bistum Augsburg) auf katholischer sowie von Bischöfin Jepsen (Nordelbische Kirche) auf evangelischer Seite.

November 2015 für die laufende sechsjährige Legislaturperiode als EKD-Vorsitzender im Amt bestätigt.

Aufgrund der beschriebenen zahlreichen Wechsel kann der institutionelle Protestantismus gegenwärtig kaum mit einer einheitlichen Außendarstellung oder einer protestantischen Gallionsfigur wie zuletzt mit dem vormaligen EKD-Ratsvorsitzenden Wolfgang Huber verknüpft werden.⁶¹³

Darüber hinaus sind auch bei den einzelnen EKD-Gliedkirchen Versäumnisse zu verzeichnen. Den womöglich größten Schaden stellte der 2012 bekannt gewordene Verlust von rund 21 Mio. € dar, den die Evangelische Kirche im Rheinland infolge eines Betrugsdelikts durch die Geschäftsführung der kirchlichen Abrechnungs-GmbH verkraften musste und der eine Vernachlässigung der Aufsichtspflicht durch Kirchenverantwortliche dekuvierte.

Außerdem hat das im Januar 2015 implementierte automatisierte Abzugsverfahren der Kirchensteuer auf die Kapitalertragssteuer zwar die Kirchenkassen gefüllt, aber dem Image des institutionellen Protestantismus eher geschadet. Die Kommunikation über das Schließen des Kirchensteuerschlupfloches überließ die evangelische Kirche den Banken und Geldinstituten anstatt mit ihren Mitgliedern direkt zu kommunizieren. Dies veranlasste 270.000 evangelische Mitglieder im Jahr 2014 noch vor der Einführung des Abzugsverfahrens zu der bewussten Entscheidung des Kirchenaustritts.⁶¹⁴

Die beschriebenen Beispiele aus dem kirchlichen Raum verdeutlichen den Antagonismus beider Großkirchen zu den Handlungsprämissen der gegenwärtigen Gesellschaft, die heute auf Authentizität, Rechenschaftspflicht, Sachkompetenz und Transparenz beruhen. Sie sind der Maßstab, mit dem die Daseinsberechtigung gesellschaftlicher Organisationen stets aufs Neue geprüft wird.

⁶¹³ Ein Beispiel dafür sind die öffentlich vertretenen gegenläufigen Positionen vormaliger EKD-Ratsvorsitzenden in 2014 zu der Frage, ob im Kontext eines drohenden Jesiden-Genozids durch islamische Extremisten militärische Interventionen durch die Bundesrepublik gerechtfertigt sind: Wolfgang Huber (pro unter bestimmten Bedingungen) und Margot Käßmann (kontra unter allen Bedingungen).

⁶¹⁴ Evangelischer Pressedienst, Zentralausgabe Nr. 24 vom 04.02.2016.

4.4 Fazit

Die evangelische Kirche in Deutschland steht zehn Jahre nach der Veröffentlichung des EKD-Reformpapiers aus 2006 Herausforderungen gegenüber, die sich in den vergangenen Jahren vergrößert haben und deshalb einen dringenden Handlungsbedarf indizieren:

- Die EKD-Statistiken belegen eine beschleunigte Mitgliedererosion seit 2014
- Die Säkularisierung der Gesellschaft und der christliche Traditionsabbruch in Deutschland setzen sich fort
- Die Pluralisierung der Gesellschaft in Deutschland schreitet, insbesondere mit Blick auf die sozialen Lebensformen und religiösen Bekenntnisse voran
- Die Mobilitätsanforderung an die Gesellschaft hält unvermindert an

Der institutionelle Protestantismus in Deutschland ist gefordert, Konsequenzen aus diesen Entwicklungen zu ziehen, die sich an den beschriebenen Realitäten orientieren. Dabei geht es um das wichtigste Ziel einer Organisation: die Sicherung der eigenen Existenz, die mittel- bis langfristig bedroht ist.

Hier könnte eine stärkere organisationale Neuausrichtung der evangelischen Kirche die notwendige strukturelle Flexibilität bieten, um angemessene Lösungen für eine Reihe der geschilderten Problemlagen zu entwickeln. Folgende Empfehlungen werden deshalb vorgeschlagen:

- **Kirchliches Selbstverständnis als mitgliederbasierte Freiwilligenorganisation stärken:**

Die verschiedenartigen binnenkirchlichen und externen Herausforderungen indizieren, dass sich die evangelische Kirche heute nicht allein auf ihre institutionelle Stärke verlassen sollte. Auch ihr politischer Einfluss droht im Zuge der fortschreitenden Säkularisierung zu schwinden.

Ihr historisch tradiertes Selbstverständnis rekuriert auf einen öffentlichen Auftrag und sieht sich auf Augenhöhe zu den staatlichen Gewalten im Bund und Land, dies ist für die geschilderten Probleme wenig hilfreich.⁶¹⁵ Insbesondere mit Blick auf die beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen und die festgestellte Institutionendistanz ist ein organisationales Selbstverständnis hilfreicher als ein institutionelles. Der Kirche,

⁶¹⁵ Deutlich wird dies mit der Aussage des vormaligen EKD-Finanzchefs Thomas Begrich, der beklagt, dass die Kirchensteuern in den vergangenen 20 Jahren nur um 20% gewachsen sind gegenüber einem Anstieg der staatlichen Steuereinnahmen von 50%. Vgl. EPD-Zentralausgabe Nr. 118 vom 26.08.2016.

verstanden als mitgliederbasierte Freiwilligkeitsorganisation stehen zudem weitere Stellschrauben zur Verfügung, mit denen sie sich schneller und zielorientierter auf die geänderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einstellen kann (siehe Kapitel 5).

- **Landeskirchliche Leitungs- und Verwaltungsstrukturen zentralisieren:**

Jede der 20 Landeskirchen lebt in ihrer eigenen Geschichte, Ordnung und Tradition. Eine Zentralisierung und Vereinheitlichung landeskirchlicher Strukturen und Funktionen wäre ein wesentlicher Schritt hin zu einer Bündelung von finanziellen, personellen, strukturellen und wissenstechnischen Ressourcen. Hierfür bieten sich vor allem die personalintensiven Landeskirchenämter mit ihren größtenteils deckungsgleichen Aufgaben und Strukturen an (siehe hierzu Kapitel 4.2.1). Andererseits geht eine derartige Zentralisierung womöglich auf Kosten eines landeskirchlichen Identitätsverlustes. Um diesen drohenden Identitätsverlust aufzufangen, müsste jede strukturelle Konsolidierung von der Entwicklung und Implementierung einer einheitlichen evangelischen Corporate Identity und Dachmarke begleitet werden (siehe Kapitel 5.2.10).

Die grundsätzliche Problematik besteht darin, die eigene über viele Jahrhunderte gewachsene traditionsreiche Organisationslogik zu überwinden. Die beiden letzten Fusionen auf Landeskirchenebene beweisen jedoch, dass der institutionelle Protestantismus in Deutschland zu einem derartigen Schritt in der Lage ist.

- **Kirche funktional neu denken:**

Die Land-Kirchen-Konferenzen der EKD beschäftigen sich seit geraumer Zeit unter der Überschrift *Kirche in der Fläche* mit den Folgen der Überdehnung des Parochialnetzes, die schon heute vor allem in ländlichen Gebieten und im Osten Deutschlands Realität geworden ist. Die EKD ist selbst auf der Suche nach effektiven Lösungen. Die Bindungskräfte zu einer Ortsgemeinde und geistliche Identifizierung mit einer Landeskirche drohen sich abzuschwächen, je mobiler die Mitglieder mit Blick auf ihren örtlichen Lebensmittelpunkt und ihre soziale Organisationsform sind. In Anbetracht der zahlreichen Gemeindefusionen ist zu hinterfragen, inwieweit das jahrhundertalte Parochialsystem für die Erfüllung kirchlicher Aufgabenstellungen künftig noch aufrechterhalten werden kann.

Das EKD-Reformpapier von 2006 schlägt deshalb erstmals das Konzept der Funktionsgemeinde vor.⁶¹⁶ Dies ist ein bislang einmaliger Ansatz, der die Kirche nicht mehr nur parochial, sondern jetzt auch funktional versteht. Für die Umsetzung des neuen Konzepts ist jedoch ein programmatischer und struktureller Entwicklungssprung notwendig, mit dem sich die Kirche auf die heutigen Bedürfnisse einer hoch individualisierten pluralistischen Gesellschaft einstellen kann. Eine funktionale Neuausrichtung gäbe der evangelischen Kirche zudem die Gelegenheit, sich mit der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft weiter zu synchronisieren und so eine gewisse Anschlussfähigkeit wieder herzustellen.

- **Säkularisierung und Ökonomisierung als neue Aufgaben annehmen:**

Die Hoffnung auf eine Rückkehr des Religiösen hat sich laut den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen der EKD und des Religionsmonitors 2013 der Bertelsmann-Stiftung nicht erfüllt.⁶¹⁷ Im Gegenteil, sie bestätigen, dass von einer Wiederkehr des Religiösen nicht die Rede sein kann.

Der institutionelle Protestantismus in Deutschland ist 500 Jahre nach Luthers Thesenanschlag gefordert, sich neue erreichbare und realistische Ziele zu setzen und dafür eine umsetzbare Strategie zu entwickeln. In Anbetracht der jüngsten dramatischen Mitgliederentwicklung wird davon abgeraten, die erfolgreiche protestantische Historie in die Zukunft gedanklich fortzuschreiben. Jede neue Zielsetzung sollte sich dessen bewusst sein und die Sicherung der gesellschaftlichen Anschlussfähigkeit von Kirche bezogen auf ihre Gestalt und Funktion innerhalb der heutigen Gesellschaft in den Blick nehmen.

Darüber hinaus hat die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Subsysteme u.a. zu einer umfassenden Intrusion der Wirtschaftslogik in andere Teilsysteme geführt, die sich mittlerweile in eine Ökonomisierung fast aller Lebensbereiche niedergeschlagen hat. In Zeiten rückläufiger Mitgliederzahlen und der damit einhergehenden stetigen Gefahr von Einnahmeeinbrüchen wird sich die Kirche einer Ökonomisierung nach dem Effektivitäts-/Effizienz-Prinzip ab einem bestimmten Zeitpunkt wohl nicht länger entziehen können. Deshalb sollte sich die evangelische Kirche möglichst früh damit befassen, wie sie den Rückbau ihrer kostspieligen Mehrfachstrukturen schaffen und im Rahmen einer stärkeren Marktorientierung die Attraktivität ihrer Dienstleistungen gegenüber

⁶¹⁶ EKD: "Kirche der Freiheit" (2006), S. 40.

⁶¹⁷ Vgl. fünfte EKD-Mitgliedschaftsuntersuchung (2014), Religionsmonitor 2013 der Bertelsmann Stiftung.

ihren Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern steigern kann. Dies impliziert auch die Überlegung, welche konkreten „Gegenleistungen“ sie im Sinne von Vergünstigen gegenüber ihren Mitgliedern anbieten kann.

- **Theologie prüfen:**

Inwieweit die beschriebene Entwicklung die Frage nach einer Theologie aufwirft, welche die auseinander driftenden Lebensbezüge thematisiert, kann nur von theologischer Seite aus beantwortet werden. Neue und richtungsweisende theologische Konzepte wie der kontextuelle Gemeindeaufbau-Ansatz *fresh X*⁶¹⁸, der sich an den Ansatz *fresh expressions* der englischen Staatskirche anlehnt, existieren auch in Deutschland. Im Gegensatz zur *Church of England* sind sie jedoch in keine der landeskirchlichen Theologien eingebettet und damit bis heute nicht Teil der landeskirchlichen Handlungskonzepte und Arbeitsstrukturen geworden.

5. MÖGLICHE REFORMANSÄTZE FÜR DIE EVANGELISCHE KIRCHE UNTER DER LEITIDEE DER NONPROFIT-GOVERNANCE

5.1 Nonprofit-Governance für eine effektive Führung und Kontrolle

Die englische Bezeichnung *Governance* kann im Deutschen mit Steuerung übersetzt werden und wird meistens in Begriffspaaren wie *Corporate Governance* verwendet, die den organisationalen Bezugsrahmen herstellen.⁶¹⁹ Seit den 1990er Jahren ist der Begriff, der sich ursprünglich auf gewinnorientierte Unternehmen bezog, auch zum Forschungsgegenstand in der Organisations- und Managementlehre geworden. Triebfeder dafür waren Skandale, in denen die Aufsichtsmechanismen von Organisationen versagten und die Interessen von Stakeholdern verletzt wurden.⁶²⁰

Als unternehmerisches Vorbild dient der Corporate-Governance-Kodex für börsennotierte Aktiengesellschaften, von dem neben der rein rechtlichen Wirkung auch eine Ausstrahlung auf die Nonprofit-Organisation erwartet wird.⁶²¹

Im Folgenden geht es um die Auseinandersetzung mit dem Governance-Begriff⁶²² im Sinne einer betriebswirtschaftlichen und organisationssoziologischen Steuerung einer

⁶¹⁸ Vgl. www.freshexpressions.de (zugegriffen am 28.02.2016).

⁶¹⁹ Florentine Maier/Michael Meyer in: „Handbuch der Nonprofit-Organisation“ (2012), S. 491.

⁶²⁰ Ebd.

⁶²¹ Vgl. Josef Gronemann und Rüdiger Fuchs: „Corporate Governance für Nonprofit-Organisationen“ (2007), S. 412.

Organisation. Andere Governance-Konzepte wie beispielsweise das der *Policy Governance* werden im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt.

Im Unterschied zu dem in Kapitel 5.2 untersuchten Management-Begriff, der auch eine Steuerungsfunktion impliziert, liegt der organisationalen Governance-Idee der zusätzliche Aspekt der Rechenschaftspflicht gegenüber den existentiellen Stakeholdern einer Organisation wie gegenüber den Mitgliedern und Spendern zugrunde.⁶²³ Die organisationale Governance ist für die Handlungsfähigkeit und das Überleben einer Nonprofit-Organisation, die sich durch Spenden oder Mitgliedsbeiträge finanziert und auf Freiwilligenarbeit aufbaut, deshalb unverzichtbar.⁶²⁴

Steuerungswirksame Strukturen zum Schutz von Stakeholder-Interessen, Organisationsziele als Maßstab für die Organisationsleitung und Überwachung der Einhaltung von vereinbarten Standards – sie alle unterwerfen sich der Anforderung der Rechenschaftspflicht, die für die mitgliederbasierte Kirche Vorrang haben sollte.⁶²⁵

Evangelische Theologen, die sich auf eine betriebswirtschaftliche Quantifizierung einlassen, betonen an dieser Stelle, dass sich ökonomische Begriffe und Methoden ausschließlich auf den Einsatz der vorhandenen Ressourcen und damit allein auf die sichtbare Dimension der Kirche beziehen dürfen.⁶²⁶ Dieser Forderung wird im Folgenden Rechnung getragen.

Um die Einhaltung von steuerungswirksamen Standards zu gewährleisten, sind mit diversen sogenannten Corporate-Governance-Kodizes für Nonprofit-Organisationen in Deutschland⁶²⁷ und der Schweiz eine Reihe von organisationalen und management-

⁶²² Ausgangspunkt für die gute Unternehmensführung bildet in Deutschland das 1998 erlassene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich. Darauf aufbauend wurde im Jahr 2002 der Deutsche Corporate Governance Kodex vorgestellt, der in Teilen durch das Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG) kodifiziert wurde.

⁶²³ Vgl. Stone/Ostrower (2007).

⁶²⁴ Florentine Maier/Michael Meyer in: „Handbuch der Nonprofit-Organisation“ (2012), S. 492.

⁶²⁵ Maier/Meyer, S. 492.

⁶²⁶ Traugott Jähnichen: „Auf dem Weg zu einer Kirchenbetriebslehre. Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns mit Steffen Fleßa, PTh 94/2005 sowie "Kirche, Geld und Seelenheil". Theologische Anmerkungen zur ökonomischen Theorie der Religion, in: PTh 88/1999, S. 236 ff.

⁶²⁷ Bestandsaufnahme über ausgewählte Aspekte der Corporate Governance im Nonprofit-Sektor (2006) durch KPMG und dem Lehrstuhl für Public Management der Universität Potsdam abrufbar unter www.publicgovernance.de/23838. (zugegriffen am 13.06.2013).

basierten Handlungsanweisungen entwickelt worden.⁶²⁸ Zu den prominentesten Kodizes gehören beispielsweise:

- Swiss-NPO-Code⁶²⁹
- Diakonischer Corporate Governance Kodex in Deutschland⁶³⁰
- VENRO-Verhaltenskodex⁶³¹ Transparenz - Organisationsführung – Kontrolle
- VENRO-Kodex Entwicklungsbezogene Öffentlichkeitsarbeit
- VENRO-Kodex Kinderrechte

Sie alle setzen einheitliche professionelle und ethische Standards, sorgen für eine stärkere Kontrolle und Transparenz des Leitungshandelns und zielen auf die Sicherstellung einer verantwortungsbewussten und effizienten Mittelverwendung ab.

Inwiefern können die mit den obigen Kodizes einhergehenden Standards und Methoden für die evangelische Kirche in ihrer organisationalen Dimension nutzbar gemacht werden?

Auf der Grundlage der genannten Kodizes wurden Governance-Grundsätze entwickelt, von denen die nachstehenden sieben Grundsätze im Folgenden beispielhaft auf die gegenwärtigen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen der EKD-Kirchen angewendet werden.⁶³²

- *Checks and Balances*: Gewaltenteilung & Eingriffsrechte
- Zusammensetzung der Leitungsorgane
- Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen
- Festlegungen zum Risikomanagement
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Transparenz des Organisationshandelns
- Berücksichtigung der Regeln zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung

⁶²⁸ Ausführliche und aktuelle Informationen über Public Corporate Governance und Public Management unter www.publicgovernance.de.

⁶²⁹ Vgl. www.swiss-npocode.ch/cms/index.php (zugegriffen am 11.06.2013).

⁶³⁰ Vgl. www.diakonie-rlw.de/cms/media/pdf/service/infomaterial/Diakonie-CGK.pdf (zugegriffen am 11.06.2013).

⁶³¹ VENRO: Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen, siehe auch www.venro.org.

⁶³² Vgl. Georg von Schnurrbein und Sabrina Stöckli: „Die Gestaltung von Nonprofit-Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz – ein komparative Inhaltsanalyse in „Die Betriebswirtschaft“ (2013), S. 493-509.

Bereits das EKD-Reformpapier empfiehlt die Anwendung des NSM zur Steuerung des modernen Verwaltungshandelns der Landeskirchen.⁶³³ Hier beschränkt sich das Reformpapier aber lediglich auf vier Teilkomponenten des NSM, und zwar auf:

- Zielvereinbarungen
- Dienstleistungsdefinitionen
- Kosten- und Leistungsrechnungen
- Controlling

Tatsächlich haben die Komponenten des NSM eine weitreichendere Wirkung auf die Organisationssteuerung als die EKD dies in ihrem Reformansatz vorsieht.

Zu den drei Kernelementen des NSM gehören die:

- dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur
- Output-Steuerung
- Wettbewerbs- und Kundenorientierung.⁶³⁴

Was bedeutet die Anwendung dieser drei NSM-Kernelemente für die Steuerung kirchlicher Strukturen?

Dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur: Hier muss unterschieden werden zwischen dezentraler Führung und dezentraler Organisation. Eine weitere Dezentralisierung der Führung wird angesichts der bereits beschriebenen 20fachen autonomen landeskirchlichen Leitungsstrukturen nicht angeraten. In Anbetracht des hohen Potentials erreichbarer Synergien rät selbst das EKD-Reformpapier zur Fortsetzung des Fusionsprozesses von Landeskirchen in den Grenzen der aktuellen Bundesländer, der letztlich eine Zentralisierung der landeskirchlichen Führungsstruktur zur Folge hätte.⁶³⁵ Die Beibehaltung der dezentralen Organisationsstruktur der Kirche im Bereich der mittleren Ebene mit den Kirchenkreisen bzw. Dekanaten sowie der Basiseinheiten in Gestalt der Ortsgemeinden wird für die effektive Steuerung der Kirchenorganisation für notwendig erachtet.

⁶³³ EKD: "Kirche der Freiheit" (2006), S. 40.

⁶³⁴ Isabelle Proeller/Tobias Krause in Gabler Wirtschaftslexikon, www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/neues-steuerungsmodell-nsm.html (zugegriffen am 15.07.2013).

⁶³⁵ EKD: "Kirche der Freiheit" (2006), S. 38 und 55.

Output-Steuerung: Das obige Prüfmuster der sieben Governance-Grundsätze wird nachstehend durch die folgenden Output-Steuerungskriterien in Anlehnung an das NSM ergänzt:

- Leistungsdefinition
- Kontraktmanagement
- Doppik
- Qualitätsmanagement
- Kirchen-Controlling

Wettbewerbs- und Kundenorientierung: Dieser für die evangelische Kirche neuartige Handlungsgrundsatz gewinnt im Rahmen des kirchlichen Nonprofit-Marketings an Bedeutung. Die Methoden einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung werden in Kapitel 5.2 ausführlich erläutert.

Der Nonprofit-Governance-Ansatz erfordert grundsätzlich eine weitaus differenziertere Herangehensweise mit umfassenderen steuerungslogischen Implikationen als die EKD dies in ihrem Reformpapier aus 2006 empfahl.

5.1.1 *Checks and Balances*: Gewaltenteilung & Eingriffsrechte

Der systematische Ansatz der *Checks and Balances* geht weit über die bloße Gewaltenteilung hinaus und zielt auf die Sicherung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen den Gewalten ab. Es geht nicht nur um die einseitige Kontrolle einzelner Entscheidungsgremien, sondern um den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, die auch ein Eingriffsrecht in die anderen Gewalten umfasst, um auf diese Weise das Gleichgewicht und die Stabilität eines Systems zu gewährleisten.

Auch im kirchlichen Kontext finden sich die drei Gewalten Legislative, Exekutive und Judikative wieder:

1. Das Organ der Legislative stellt in allen Gliedkirchen die Landessynode bzw. der Kirchentag dar. Die Synoden werden oft als Kirchenparlamente bezeichnet, obwohl die Synodalen mehrheitlich nicht von der Basis direkt gewählt werden, sondern aufgrund ihrer Funktion geborene bzw. ernannte Synodale sind. Zu ihren Aufgaben gehören i.d.R. die Verabschiedung von Kirchengesetzen, des Jahreshaushalts, der theologischen und kirchenpolitischen Grundausrichtung sowie die Wahl der Kirchenleitungsmitglieder.

2. Die Exekutive existiert in Gestalt der Kirchenleitung. Diese besteht zumeist aus einem obersten Repräsentanten, der je nach kirchlicher Leitungstradition die Bezeichnung Bischof, Präses, Präsident oder Landessuperintendent annimmt. Dem obersten Kirchenrepräsentanten wird zumeist ein weiteres Gremium wie Rat, Kollegium, Konsistorium oder Ausschuss an die Seite gestellt, die zusammen die Kirchenleitung bilden. Es ist die Aufgabe der Kirchenleitung, die Beschlüsse der Landessynode umzusetzen. Dies geschieht mit Hilfe einer dauerhaften Kirchenverwaltung auf der Ebene der Landeskirchenämter und der nachgeordneten Kirchenkreise bzw. Dekanate.
3. Die kirchliche Judikative ist für alle innerkirchlichen Angelegenheiten auf der Grundlage des eigenkirchlichen Rechts zuständig.⁶³⁶ Aufgrund des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts in Deutschland halten sich staatliche Gerichte i.d.R. für nicht zuständig, um über kirchliche Rechtsangelegenheiten zu entscheiden. Bezüglich der Einteilung der Zuständigkeiten (Verwaltungs-, Disziplinarsachen etc.) orientieren sich die kirchengerichtlichen Verfahren am staatlichen Recht. Im Unterschied zu weltlichen Gerichten sind die Kirchengerichte hier allerdings an „Schrift und Bekenntnis“ gebunden.

Trotz der hohen Staatsorientierung der evangelischen Kirche und ihrer großen strukturellen Analogie zur staatlichen Verwaltung, kann die kirchliche Gewaltenteilung einem Vergleich mit der staatlichen Gewaltenteilung nicht standhalten. Dies wird nachstehend am Beispiel der presbyterial-synodal verfassten Evangelischen Kirche im Rheinland (EKiR) und der Gemeindeordnung in NRW dargestellt.

Die Gewaltenteilung auf kommunaler Ebene basiert im Wesentlichen auf dem Gegenüber der Kontraktpartner Politik und Verwaltung. Die Politik ist dabei der Auftraggeber und bestimmt die Aufgaben, die Verwaltung ist der Auftragnehmer und ist für die Aufgabenerledigung verantwortlich.⁶³⁷

Auf der Ebene der Kirchenleitung ist diese trennscharfe Aufgabenzuordnung nicht immer einwandfrei möglich. Auf den ersten Blick scheint zwar eine Analogie zwischen dem Gemeinderat und der Landessynode der presbyterial-synodal verfassten Kirche zu bestehen, da beide Organe im Rahmen des Gesetzgebungsrechts normative Auf-

⁶³⁶ Vgl. Online-Nachschlagewerke zum Kirchenrecht, z.B. der Evangelischen Kirche im Rheinland unter [www. http://www.kirchenrecht-ekir.de/document/impressum](http://www.kirchenrecht-ekir.de/document/impressum) (zugegriffen am 8.8.2016).

⁶³⁷ Hermann Hill: „Strategisches Controlling in der Kommunalverwaltung“ (1996), S. 41.

gaben erfüllen, es existieren aber signifikante Unterschiede zwischen dem kommunalen und den kirchlichen Parlament.

- Demokratische Legitimation: Der Gemeinde- bzw. Stadtrat wird im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung von allen wahlberechtigten Bürgern der Gemeinde bzw. Stadt direkt gewählt. Die demokratische Legitimation der Landessynoden ist aufgrund der abnehmenden Repräsentanz von Laien hingegen eingeschränkt. Die Landessynode der Evangelischen Kirche im Rheinland beispielsweise setzt sich nach einem repräsentativen Verfahren zusammen.⁶³⁸ Dabei sind die Repräsentanten der Ortsgemeinden nur zu einem geringen Anteil in der Synode vertreten. Zu den Synodalen zählen auch Repräsentanten und Leiter der angeschlossenen kirchlichen Werke, Organisationen, Hochschulen, Ämter sowie die Superintendenten der Kirchenkreise. Eine direkte und unmittelbare Wahl aller Synodalen und damit Partizipation und Einflussnahme auf die Beschlüsse der Landessynoden durch alle Kirchenmitglieder ist nicht vorgesehen.

Darüber hinaus sind die Landessynoden nicht alleiniger Repräsentant der Kirchenpolitik. Die Leitung der Landeskirchen erfolgt in geistlich und rechtlich unaufgebbarer Einheit zwischen den Landessynoden und den jeweils kirchenverfassungsrechtlich vorgesehenen weiteren Leitungsorganen.

- Alleinzuständigkeit: Im Gegensatz zum Gemeinde- bzw. Stadtrat (gemäß § 41 Abs. 1 der Gemeindeordnung NRW) hat die Landessynode der EKIR keine abschließende Alleinzuständigkeit. Laut Artikel 150 Abs. (1) der Kirchenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland kann die Kirchenleitung und damit die kirchliche Exekutive in dringenden Fällen gesetzvertretende Verordnungen erlassen, z.B. wenn die Landessynode nicht versammelt und ihre Einberufung nicht möglich ist oder wenn eine Einberufung der Bedeutung der Sache nicht entspricht. Damit ist die scharfe Trennung zwischen kirchlicher Legislative und Exekutive aufgehoben.⁶³⁹
- Trennschärfe der Gewalten: Die presbyterial-synodale Organisation weist im Vergleich zur episkopal-konsistorischen Leitungsstruktur keine stärkere Gewaltentrennung auf. Beide großen presbyterial-synodal verfassten Landeskirchen, d.h. die Evangelische Kirche im Rheinland und die Evangelische Kirche von Westfalen gestehen ihrem bzw. ihrer Präses eine umfassende Machtfülle zu, denn beide Präses sind nicht nur Vorsitzende der Kirchenleitung und des Kollegiums des

⁶³⁸ Vgl. Kirchenordnung der EKIR, Artikel 128-148.

⁶³⁹ Vgl. hierzu Steffen Rupp (2004), S. 91 ff.

Landeskirchenamtes und damit der Exekutive, sondern als Vorsitzende der Landessynode darüber hinaus Leiter des Gesetzgebungsorgans.⁶⁴⁰

Hier offenbart sich auf kirchlicher Seite ein grundlegend anderes Verständnis von Leitung. Das in der evangelischen Kirche an der Basis angewendete partizipatorische Prinzip reicht auf der Ebene der Landessynode zudem nicht aus, damit sich demokratischer Anspruch und demokratische Struktur begegnen.

Gegenwärtig ist die Landessynode in der Funktion als Aufsichtsgremium einer geschäftsführenden Kirchenleitung eher untauglich. Die Tagesordnungen der großen Landeskirchen zeigen, dass sich die Landessynoden, abgesehen von Haushaltsdebatten, Diskussionen zur Änderungen der Kirchenordnung und der Bestellung neuer Kirchenleitungsmitglieder, oftmals nur im Rahmen von finanziellen Einsparmaßnahmen mit der Neuausrichtung kirchlicher Arbeitsfelder beschäftigen.⁶⁴¹ Ein Aufsichtsgremium wie die Landessynode, die ein- bis zweimal im Jahr tagt kann die ihr zugeschriebene Überwachungsfunktion im Sinne eines Aufsichtsrats realistisch gesehen gar nicht ausüben.⁶⁴²

Auch mit Blick auf die Verwaltung als Teil der kirchlichen Exekutive herrscht keine echte Kontrolle durch die kirchliche legislative Gewalt, z.B. wenn Teile der Verwaltung auf Dezernentenebene Leitungsentscheidungen treffen, die nicht mehr der synodalen und damit der legislativen parlamentarischen Kontrolle unterliegen, denn anders als die kirchenleitenden Organe wird die Verwaltung nicht von der Synode gewählt.⁶⁴³

Im Rahmen einer konsequenten Organisationswerdung der Kirche könnte die Landessynode als gesetzgebendes kirchliches Leitungsorgan funktional in eine ordentliche Mitgliederversammlung mit einem aus Synodalen bestehenden ständigen Aufsichtsgremium umgewandelt werden, das die Aktivitäten der Kirchenleitung samt ihrer Verwaltung vor dem Hintergrund synodaler Zielvorgaben kontinuierlich beaufsichtigt.

⁶⁴⁰ Vgl. Kirchenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland vom 10. Januar 2003: Artikel 132, 142, 148 ff und insbesondere Artikel 156 sowie Kirchenordnung der Evangelische Kirche von Westfalen vom 14. Januar 1999: Artikel 153.

⁶⁴¹ Vgl. die Aufgabenkritik der Kirchenleitung der Rheinischen Kirche aus dem Jahre 2013, www.ekir.de/www/ueber-uns/aufgabenkritik-16945.php (zugegriffen am 24.06.2013). Dies war z.B. auf der außerordentlichen Landessynode, der sog. „Sparsynode“ der Evangelischen Kirche im Rheinland im Jahre 2013 festzustellen.

⁶⁴² Vgl. Gronemann/Fuchs (2007), S. 415-420.

⁶⁴³ Vgl. Henning Theißen: „Ausdruck evangelischer Freiheit“, Deutsches Pfarrernetz 4/2012.

Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern hat als eine der wenigen Gliedkirchen eine derartige Kontrolle auf der Ebene ihrer Kirchenleitung eingerichtet, die sich aus den synodalen Organen Landessynode und Landessynodalausschuss, dem konsistorialen Organ des Landeskirchenrats und dem episkopalen Organ des Landesbischofs zusammensetzt. Der Landesbischof und die Mitglieder des Landeskirchenrates sowie die Pfarrer und Kirchenbeamten des Landeskirchenamtes können nicht der Landessynode und dem Landessynodalausschuss zugleich angehören, da letzterer die Implementierung der Synodenbeschlüsse überwacht. Die Landeskirche spricht hier von einem Prinzip des Gegenübers, das ein Ringen um Entscheidungen aus unterschiedlichen Positionen, Strukturen und Blickwinkeln heraus erlaubt und das die Voraussetzung für eine funktionale Dienstgemeinschaft darstellt.⁶⁴⁴

Für ein funktionierendes Zusammenspiel von Aufsichtsgremium und Geschäftsführung innerhalb der landeskirchlichen Leitung müssten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- eine deutliche Trennung der legislativen und exekutiven Gewalt hinsichtlich der Zuständigkeiten und Funktion des obersten Kirchenrepräsentanten und aller vorhandenen Leitungsorgane sowie der Kirchenverwaltung, sofern letztere Leitungsentscheidungen trifft
- eine stärkere und regelmäßige Kontrolle der Aktivitäten der geschäftsführenden Kirchenleitung und Kirchenverwaltung, sofern letztere Leitungsentscheidungen trifft, auch über die reine Implementierung von Synodenbeschlüssen hinaus, z.B. im Rahmen eines Kontraktmanagements (siehe Kapitel 5.1.10)
- eindeutig definierte direkte Eingriffsrechte, z.B. des Aufsichtsgremiums gegenüber der geschäftsführenden Kirchenleitung und –verwaltung im Falle von grobem Fehlverhalten eines Kirchenleitungsmitglieds oder der Ortsgemeinden gegenüber der Landessynode, um dem partizipatorischen Anspruch der Kirche gerecht zu werden.

5.1.2 Zusammensetzung der Leitungsorgane

Die unterschiedlichen landeskirchlichen Traditionen aus dem landesherrlichen Kirchenregiment stammend haben über Jahrhunderte zur Ausbildung eigener kirchlicher Leitungsstrukturen geführt. Wie zuvor geschildert sind die gegenseitigen Kontroll- bzw.

⁶⁴⁴ <http://www.bayern-evangelisch.de/wir-ueber-uns/landessynodalausschuss.php> (zugegriffen am 24.02.2016).

Aufsichtsaufgaben der landeskirchlichen Leitungsorgane und die Trennung der kirchlichen Gewalten in der Regel eher schwach ausgeprägt.

Gerade die unscharfe Trennung von Politik und Verwaltung wird als größtes Hindernis auf dem Weg zu einer transparenteren Kirche angemahnt. Zusammen mit der grundsätzlichen Intransparenz der kollegialen Entscheidungsfindungsprozesse innerhalb der unterschiedlich zugeschnittenen und zusammengesetzten Leitungsorgane der Landeskirchen wird das beschriebene strukturelle Problem zur Belastung für die Kirchen.⁶⁴⁵

Die Zusammensetzung und das Zusammenwirken der Leitungsorgane einer Organisation wie der evangelischen Kirche sollten sich in höherem Maße an den für Nonprofit-Organisationen geltenden Governance-Grundsätzen orientieren. Gefordert ist deshalb ein gesteigertes Maß an Sachkompetenz und Leitungswissen einschließlich effektiverer Leitungs- und Kontrollstrukturen.⁶⁴⁶

Die Interdependenzen und Entscheidungsprozesse der landeskirchlichen Leitungsorgane sind für Außenstehende nicht immer einfach nachvollziehbar. Bei der Darstellung ihrer Leitungsstrukturen betonen die Landeskirchen zwar immer wieder den hohen Partizipationsgrad von Laien innerhalb ihrer Leitungsgremien, dieser sagt jedoch nicht viel über die tatsächlichen Machtverhältnisse zwischen den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitgliedern innerhalb der Leitungsorgane aus.

Die Landeskirchen weisen mit Blick auf die Anzahl und Zuständigkeiten ihrer Leitungsorgane eine große Vielfalt auf. Der oberste Kirchenrepräsentant ist zumeist auch Vorsitzender des kirchenleitenden Organs wie Kollegium oder Kirchenrat bzw. –senat, zusammen sind sie für die Umsetzung der Landessynodalbeschlüsse zuständig. In den presbyterial-synodal verfassten Landeskirchen wie im Rheinland und von Westfalen ist das Landeskirchenamt für die Leitung der Kirchenverwaltung zuständig. In anderen Gliedkirchen wie in den Landeskirchen Hannovers und in Baden übernehmen separate Gremien wie Senat, Rat oder Konsistorium die Leitung der Kirchenverwaltung. Darüber hinaus haben einigen Landeskirchen wie die Ev.-Lutherische Landeskirche in Bayern noch weitere Leitungsorgane eingerichtet, die sich ausschließlich mit Fragen rund um die Kirchenordnung und das kirchliche Leben beschäftigen.

⁶⁴⁵ Steffen Rupp 2004, S. 251.

⁶⁴⁶ Gronemann/Fuchs (2007), S. 412-478.

Die Landeskirche Anhalts beispielsweise weist als Leitungsorgane die Landessynode, den Landeskirchenrat und die Kirchenleitung auf. Die Landessynode besteht aus 33 gewählten und sechs von der Kirchenleitung berufenen Synodalen. Zwei Drittel der Synodalen sind Nichttheologen, ein Drittel Theologen. Die Stellvertreter der Landessynodalen werden von den Kreissynoden gewählt. Die Landessynode kommt regelmäßig zwei Mal im Jahr zu Tagungen zusammen, in der Zwischenzeit arbeiten die Synodalen in Ausschüssen. Dem Landeskirchenrat gehören der Kirchenpräsident und zwei Oberkirchenräte an. Vorsitzender ist der Kirchenpräsident. Er vertritt als leitender Geistlicher auch die Landeskirche in der Öffentlichkeit. Der Landeskirchenrat vertritt die Landeskirche im Rechtsverkehr.⁶⁴⁷

Die Evangelische Landeskirche in Baden wird geleitet durch die Landessynode, dem Landeskirchenrat, dem Landesbischof und dem Oberkirchenrat. Der Landesbischof übt nicht nur die Dienstaufsicht über die Prälaten und die Mitglieder des Oberkirchenrats aus, er ist auch Vorsitzender im Kollegium des Oberkirchenrats und des Landeskirchenrats. Zu den Aufgaben des Oberkirchenrates gehört es, über Lebensformen und Ordnungen der Landeskirche zu beraten und zu entscheiden. Er hat die Aufsicht über das Vermögen der Kirche und die kirchlichen Amtsträger.⁶⁴⁸

Eine komplexere Leitungsstruktur weist die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers mit sechs Leitungsorganen auf: Landessynode, Landesbischof, Bischofsrat, Landeskirchenamt, Landessynodalausschuss und Kirchensenat. Neben den üblichen Leitungsorganen wie Synode und Bischof besitzt hier der Kirchensenat weitreichende Aufgaben und Befugnisse; unter anderem wirkt er an allen landeskirchlichen Gesetzen mit und darf Verordnungen mit Gesetzeskraft erlassen. Der Bischofsrat berät über alle Fragen, die das kirchliche Leben betreffen. Er setzt sich zusammen aus den Landessuperintendenten unter dem Vorsitz des Landesbischofs.⁶⁴⁹

In Anbetracht der beschriebenen komplexen und oftmals schwer durchschaubaren Leitungsstrukturen und Interaktionen stellt sich die Frage nach der Effizienz und Effektivität der einzelnen Leitungsorgane und ihrer Beziehungen zueinander sowie nach der Transparenz ihrer Entscheidungsprozesse. Generell gilt, dass das Vorhandensein mehrerer Leitungsorgane mit nahezu gleichrangiger Entscheidungskompetenz oftmals

⁶⁴⁷ Vgl. www.landeskirche-anhalts.de (zugegriffen am 01.02. 2016).

⁶⁴⁸ Vgl. www.ekiba.de (zugegriffen am 01.02. 2016).

⁶⁴⁹ Vgl. www.landeskirche-hannovers.de (zugegriffen am 01.02. 2016).

Leitungsentscheidungen verlangsamt und Intransparenz von Entscheidungsprozessen begünstigt.

Eine transparente kirchliche Leitungsstruktur sollte möglichst einfach aufgebaut und ihre Entscheidungsprozesse sollten nachvollziehbar sein. Dies könnte mit einem geschäftsführenden Gremium wie einem Vorstand erreicht werden, der mit einer Entscheidungskompetenz über alle anstehenden Fragen und Themen ausgestattet wäre. Die Möglichkeit zur Einrichtung von untergeordneten Fachgremien sollte stets vorhanden sein.

Benötigt wird zudem ein Aufsichtsgremium mit überschaubarer personeller Ausstattung, das mindestens vier- bis sechsmal im Jahr zusammenkommt, um sensible Themen und aktuelle Problemstellungen in aller Offenheit, teilweise auch ohne die verantwortliche Kirchenleitung, in einem vertraulichen Kreis zu diskutieren und ggf. Konsequenzen zu ziehen.⁶⁵⁰ Ein solches Aufsichtsgremium müsste einerseits die kontinuierliche Überwachung der Kirchenverantwortlichen sicherstellen und andererseits die nötige Flexibilität besitzen, um auf aktuelle Geschehnisse zeitnah reagieren zu können. Die Entlastung des geschäftsführenden und des beaufsichtigenden Gremiums würde von einem Kirchenparlament vollzogen werden.

5.1.3 Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen

Die kirchliche Organisation ist in hohem Maße strukturiert. Die Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen sind rechtlich zumeist durch die jeweiligen Kirchenordnungen und damit durch Beschluss der Landessynode legitimiert. Die Hauptverwaltungen der meisten, vor allem größeren Landeskirchen weisen Geschäfts- bzw. Dezernatsverteilungspläne auf, anhand derer die Handlungskompetenzen der fachgebundenen Dezernate, Abteilungen und Referate nachvollziehbar sind. Die Aufgabenprofile der einzelnen Stellen der Linienorganisation sind mit Hilfe von Rahmenstellenbeschreibungen festgelegt.

Zuschnitt, Größe und Anzahl der Dezernate sind je nach Größe der Landeskirche unterschiedlich. Die Evangelische Kirche von Westfalen⁶⁵¹ als viertgrößte Landeskirche unterhält beispielsweise mit 15 Dezernaten eine überaus differenzierte Verwaltung. Die

⁶⁵⁰ Gronemann/Fuchs (2007), S. 416.

⁶⁵¹ Vgl. www.evangelisch-in-westfalen.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

übrigen großen bis mittelgroßen Landeskirche wie in Bayern⁶⁵², Baden⁶⁵³, Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz⁶⁵⁴, in der Pfalz⁶⁵⁵, Hannovers⁶⁵⁶, von Kurhessen-Waldeck⁶⁵⁷ und in Württemberg weisen i.d.R. sieben bis neun Dezernate bzw. Hauptabteilungen auf, die sich wiederum in Unterabteilungen untergliedern. Die kleineren Gliedkirchen wie Anhalts⁶⁵⁸ unterhalten drei, Braunschweig⁶⁵⁹ vier, Bremen⁶⁶⁰ fünf, Lippe⁶⁶¹ vier, Mittedeutschland⁶⁶² fünf, Oldenburg⁶⁶³ drei und Schaumburg-Lippe⁶⁶⁴ vier Hauptdezernate. Die relativ kleine Landeskirche in Norddeutschland weist eine differenzierte Struktur von neuen Dezernaten auf, während die Hauptverwaltung der zweitgrößten Landeskirche, der Evangelischen Kirche im Rheinland lediglich in fünf Dezernaten untergliedert ist.

Die Funktionsdezernate wie Ausbildung, Finanzen, Liegenschaften, Personal, Recht und Theologie bzw. Verkündigung sind in allen Landeskirchen zu finden und bilden stets die Mehrheit der Dezernate.

Die einzelnen Programmdezernate z.B. für Diakonie, Bildung oder Mission und Ökumene spiegeln die inhaltliche Schwerpunktsetzung der jeweiligen Landeskirche wider, mit denen sich die Gliedkirchen programmatisch voneinander unterscheiden. Die Landeskirche Anhalts konzentriert sich in ihrer Dezernatsstruktur ähnlich wie in Sachsen⁶⁶⁵ auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Die Landeskirche in Baden setzt auf Erziehung und Bildung sowie auf Diakonie und interreligiösen Dialog. Die Gliedkirche in Bayern unterhält ein Dezernat für Ökumene und kirchliches Leben. In der Pfalz konzentriert sich die Landeskirche auf Bildung und Ökumene. Die Landeskirche Württemberg setzt ihren Schwerpunkt auf Bildung. Die Landeskirchen in Hannover, Hessen-Nassau⁶⁶⁶, von Kurhessen-Waldeck, in Norddeutschland⁶⁶⁷, im Rheinland⁶⁶⁸ sowie die

⁶⁵² Vgl. www.bayern-evangelisch.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵³ Vgl. www.ekiba.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵⁴ Vgl. www.ekbo.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵⁵ Vgl. www.evkirchepfalz.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵⁶ Vgl. www.landeskirche-hannovers.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵⁷ Vgl. www.ekkw.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁵⁸ Vgl. www.landeskirche-anhalts.de (zugegriffen am 01.02. 2016).

⁶⁵⁹ Vgl. www.landeskirche-braunschweig.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁰ Vgl. www.kirche-bremen.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶¹ Vgl. www.lippisch-landeskirche.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶² Vgl. www.ekmd.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶³ Vgl. www.kirche-oldenburg.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁴ Vgl. www.landeskirche-schaumburg-lippe.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁵ Vgl. www.eviks.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁶ Vgl. www.ekhn.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁷ Vgl. www.nordkirche.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁶⁸ Vgl. www.ekir.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

Lippische Landeskirche und Evangelisch-Reformierte Kirche⁶⁶⁹ haben jeweils Dezernate für Mission, Ökumene und/oder Diakonie eingerichtet.

Einzelne Programmdezernate innerhalb einer Landeskirche können auch für mehrere Programme gleichzeitig zuständig sein. So wurden in der Evangelischen Kirche im Rheinland im Jahr 2016 die Dezernate Theologie sowie Mission und Ökumene zu einem Dezernat zusammengelegt. In der Evangelischen Kirche von Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz ist die Abteilung 2 zuständig für die theologische Leitung und theologische Grundsatzfragen, kirchliches Leben, Ökumene und Weltmission sowie für Diakonie und Publizistik. Kleinere Landeskirchen können sich i.d.R. nur ein Programmdezernat leisten, beispielsweise die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland mit ihrer Abteilung für Gemeindeförderung oder die Landeskirche von Oldenburg mit ihrem Referat für Bildung und Diakonie.

Darüber hinaus vollzogen sich bereits landeskirchenübergreifende Fusionen einzelner Programmdezernate. So fusionierten im Jahre 2015 die beiden Dezernate für Mission und Ökumene der Landeskirchen von Kurhessen-Waldeck und in Hessen-Nassau zu einem gemeinsamen Zentrum für Mission und Ökumene in Frankfurt.⁶⁷⁰

Die vorstehend beschriebene hohe strukturelle Übereinstimmung der Funktionsdezernate weist auf das große Synergiepotenzial der funktionalen Organisationsstruktur der Landeskirchen hin. Dies überrascht nicht, da die eingesetzten Betriebs-, Finanz- und Personalmittel von ihrem Wesen her in allen Gliedkirchen ähnlich sind und nur im Umfang je nach Größe der Landeskirche variieren. Aufgrund der programmatischen Ähnlichkeiten der landeskirchlichen Aufträge bietet sich auch die Zusammenlegung von Programmdezernaten an, um vorhandenes Wissen und bestehende Ressourcen zum Erreichen einer höheren Wirksamkeit der programmatischen Arbeit zu bündeln.

5.1.4 Festlegungen zum Risikomanagement

Die Geschäftsführung einer Nonprofit-Organisation hat im Rahmen ihrer allgemeinen Informationspflicht neben dem Berichtswesen ein Risikomanagementsystem aufzubauen.⁶⁷¹ Das Risikomanagement wird als integriertes Frühwarnsystem verstanden,

⁶⁶⁹ Vgl. www.reformiert.de (zugegriffen am 06.02. 2016).

⁶⁷⁰ Vgl. <http://www.zentrum-oekumene.de/nc/startseite.html> (zugegriffen am 21.04.2016).

⁶⁷¹ Gronemann/Fuchs (2007), S. 418.

das Risiken mit Blick auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erkennen soll, um Handlungsspielräume zu schaffen und den Fortbestand der Organisation zu sichern.

Die Forderung nach öffentlicher Berichterstattung über die festgestellten Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung wird damit begründet, dass die Angaben zum Geschäftsverlauf vergangenheitsbezogen sind und sich auf einen bestimmten Abschlussstichtag beziehen. Ausführungen zu künftigen Risiken und unter Bezugnahme auf die tatsächlichen Verhältnisse beziehen sich hingegen auf die Zukunft. Sie müssen ungünstige Entwicklungen darstellen, Einschätzungen über die Wahrscheinlichkeit von Fehlentwicklungen sowie über deren Auswirkungen umfassen oder Angaben über eine mögliche Bestandsgefährdung enthalten. Neben den finanzwirtschaftlichen Aspekten sollte die Risikoeinschätzung auch nicht-finanzielle Indikatoren wie das gesellschaftliche Umfeld, Leistungsprozesse und die Mitarbeiterperspektive berücksichtigen.⁶⁷²

Angesichts der heutigen Schnellebigkeit und der in Kapitel 4.1.3 beschriebenen risikoreichen Entkopplung der kirchlichen Mitglieder- und Finanzentwicklung ist die Bedeutung eines derartigen Risikomanagements für die heutigen Kirchenleitungen relevant geworden.⁶⁷³

In diesem Bereich haben die meisten Landeskirchen einen großen Nachholbedarf. Bislang enthalten nur die Jahresberichte der Landeskirchen in Bayern, Baden-Württemberg und Hessen-Nassau einzelne Aussagen über die Einschätzung künftiger Finanzrisiken.⁶⁷⁴ Andere Landeskirchen wie beispielsweise die Evangelische Kirche im Rheinland beschränken sich hier auf Finanzprognosen im Kontext der demografischen Entwicklung.⁶⁷⁵ Dabei gibt es viele weitere zukunftsorientierte Fragestellungen, die von den Kirchen im Rahmen eines professionellen Risikomanagements zu berücksichtigen sind. Nachstehend eine beispielhafte Übersicht über mögliche Risikoeinschätzungen:

⁶⁷² Ebd., S. 419.

⁶⁷³ Die kirchennahe Hilfsorganisation „Kindernothilfe“ betont in ihrem Jahresbericht 2013 die Bedeutung eines strukturierten Risikomanagement-Ansatzes, der folgende Elemente umfasst: organisatorische Regelungen und Arbeitsweisen, Geschäftsordnung und Verfahrensrichtlinien, interne Revision, Controlling, strategische und operative Planungs-, Kontroll- und Steuerungssysteme; Projektbegleitung, -monitoring und –Controlling sowie Verhaltens- und Integritätskodizes, S. 53.

⁶⁷⁴ Vgl. Jahresbericht 2011/2012 der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern, Jahresbericht 2012 der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, Jahresberichte 2011/2012 und 2012/2013 der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

⁶⁷⁵ Laut Aussage von Oberkirchenrat und Finanzdezernent der rheinischen Kirche Bernd Baucks in der EKIR-Pressemitteilung vom 22.11.2013.

- Mitgliederentwicklung der Kirche als Organisation: An erster Stelle steht hier das bereits untersuchte Krisensymptom der negativen Mitgliederentwicklung infolge von erhöhten Kirchenausstritten und der zu geringen Zahl an Eintritten. Ein verantwortungsvolles und zukunftsorientiertes Risikomanagement berücksichtigt alle wirtschaftlichen und strukturellen Implikationen der Mitgliederentwicklung und stellt auch die Frage danach, wie Neumitglieder gewonnen bzw. vorhandene Mitglieder enger an die Organisation gebunden werden können.⁶⁷⁶
- Künftige Gestalt von Kirche und inhaltliche Positionsbestimmung: Welche programmatischen Ziele sind für die Kirche wichtig und auf welche sollte notfalls verzichtet werden? Welche kostenintensiven redundanten Strukturen können im Falle eines Einnahmeeinbruchs schnell und problemlos zurückgebaut werden? Wo sind Konsolidierungen zur Bündelung von Ressourcen künftig sinnvoll und machbar?
- Finanzielle Entwicklung der Kirche: Dank der Einführung des automatisierten Abzugs der Kirchensteuer von der Kapitalertragssteuer verzeichnen viele Landeskirchen seit 2015 Rekordeinnahmen. Im Gegenzug führte bereits die Ankündigung des Abzugsverfahrens im Jahr 2014 zu zahlreichen Kirchenausstritten. Wie können derartig motivierte Austritte künftig verhindert werden?
- Neufestlegung von Zielgruppen: Welche neuen strategischen Geschäftsfelder bieten sich mit welchem Leistungsspektrum an?
- Änderung gesellschaftlicher Parameter: Wie wirkt sich der Zuzug von rund 1 Mio. Menschen aus vornehmlich islamisch geprägten Gesellschaften auf die Haltung der Bevölkerung in Deutschland zur Religion im Allgemeinen aus? Welche wirtschaftlichen Chancen bieten sich mit dem Zuzug von Menschen aus anderen Kulturen und der Ausweitung des Leistungsangebots für diese Personengruppe im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips?
- Änderung politischer Rahmenbedingungen: Welche absehbaren Implikationen hat eine mögliche steuerliche Harmonisierung auf EU-Ebene, die schwebende Entscheidung des EuGH über die Unvereinbarkeit des kirchlichen Arbeitsrechts mit der Allgemeinen Antidiskriminierungsrichtlinie der EU,⁶⁷⁷ eine mögliche Änderung der Einkommensteuer oder Sozialgesetzgebung, Kinderbetreuungsgesetzgebung usw.?

⁶⁷⁶ Vgl. hierzu Jens Beckmann: „Wohin steuert die Kirche?“, S. 255-263.

⁶⁷⁷ Das Bundesarbeitsgericht hat Zweifel, ob die Praxis kirchlicher Arbeitgeber, Stellen nur für christliche Bewerber auszuscheiden mit europäischem Recht vereinbar ist. Mit einem Beschluss vom 17.03.2016 überwies das Bundesarbeitsgericht in Erfurt die damit verbundene grundlegende Frage zur Klärung an den Europäischen Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg. Insbesondere wird der EuGH zu prüfen haben, ob die Vorschriften im deutschen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) über das EU-Recht hinausgehen. Im deutschen Gleichbehandlungsgesetz wird Religionsgemeinschaften das Recht eingeräumt, Beschäftigte oder auch

- Tagespolitische Themen und ihre Folgen für das Image der evangelischen Kirche im Zusammenhang mit: religiös motivierten Terroranschlägen, religiös motivierte Benachteiligung von Frauen, Minderheitenfragen, Aussagen des Papstes, Missbrauchsfällen im kirchlichen Kontext sowie Positionsbestimmung gegenüber religiösen Praktiken wie Beschneidungen und Kleiderordnungen wie Kopftuch und Burka und dem Verhältnis gegenüber Juden in Deutschland und Israel.

Die beispielhaft genannten Themenbereiche zeigen die Spannungsfelder auf, in denen die Landeskirchen mögliche Risiken zu antizipieren haben.

5.1.5 Umgang mit Interessenkonflikten

Der angemessene Umgang mit Interessenkonflikten ist ein weiterer Governance-Grundsatz, der nachstehend auf den kirchlichen Kontext angewendet wird. Die Tatsache, dass im kirchlichen Raum unterschiedliche Interessengruppen anzutreffen sind, kann zu Konflikten zwischen diesen Gruppen führen. Zur Vermeidung derartiger Konflikte werden die Instrumente Stakeholder-Relationship-Management, Partizipation und Ehrenamtsmanagement nachfolgend vorgeschlagen und erläutert.

5.1.5.1 Stakeholder-Relationship-Management

Im Nonprofit-Management wird anstelle des Begriffes Interessengruppe meist der Fachterminus Stakeholder verwendet. Darunter werden die Anspruchsgruppen, genauer gesagt die internen und externen Beziehungspartner verstanden, die von den Entscheidungen der Organisation betroffen sind oder diese durch ihr Handeln beeinflussen können. Sie haben eine wichtige Funktion für die Existenzfähigkeit einer Organisation.

Zu den internen Stakeholdergruppen der Kirche zählen vor allem die haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Kirchenleitung und -verwaltung, der diversen Dienste, Gemeinden sowie der verschiedenen kirchlichen Ämter, Werke, Einrichtungen, Verbände, Organisationen und Unternehmen. Zu den externen Stakeholdern gehören die Empfänger kirchlicher Dienstleistungen, die keine Kirchenmitglieder sein müssen, ebenso wie die Politik, Medien, Lobbygruppen usw.

Stellenbewerber wegen ihrer Religion oder Weltanschauung unterschiedlich zu behandeln. In der Antidiskriminierungsrichtlinie der EU ist das nicht so deutlich formuliert. Der EuGH muss auch entscheiden, ob das deutsche Recht maßgeblich anzuwenden ist.

Neben dem in Kapitel 4.2.3 am Beispiel der Evangelischen Kirche im Rheinland beschriebenen Interessenkonflikt besteht z.B. ein gewisses Konfliktpotenzial in Bezug auf den Einsatz von Finanzmitteln, auf Personalangelegenheiten und die Einflussnahme auf beide Bereiche. Darüber hinaus besteht ein Konfliktpotenzial im Hinblick auf die beiden großen Anspruchsgruppen der Haupt- und Ehrenamtlichen, da ihre Interessen grundsätzlich voneinander abweichen können. Gründe dafür sind strukturelle Defizite wie die mangelnde Einflussnahme Ehrenamtlicher auf Entscheidungsprozesse von Synoden oder fehlende Leistungsanerkennung und mangelnde Professionalisierung der Ehrenamtlichen. Insbesondere die aktuell gestiegenen Anforderungen im Zuge der Implementierung des Neuen Kirchlichen Finanzwesens oder die Substitution von hauptamtlichen Stellen durch Ehrenamtliche im Rahmen von Mittelkürzungen auf der Ebene der Ortsgemeinden bieten Konfliktpotenzial zwischen den genannten Anspruchsgruppen.

Ein relativ neuartiger Interessenkonflikt ist im Zusammenhang mit den vermehrt entstehenden protestantischen Migrantengemeinden aufgetreten. Mit dem Zuzug von Migranten aus anderen Kulturen kommen zunehmend Mitglieder aus Baptisten- und Methodisten-Gemeinden aus vornehmlich afrikanischen Ländern wie Ghana nach Deutschland, die sich zu eigenen protestantischen Gemeinden zusammenschließen.

Je nach Absprache mit der jeweiligen landeskirchlichen Gemeinde dürfen sie die vorhandenen Kirchenräume für ihre eigenen Gottesdienste nutzen. Aufgrund ihres kulturellen Hintergrunds weichen die Liturgien und Theologien dieser Migrantengemeinden erheblich von denen der jeweiligen deutschen Landeskirche ab. Ihre Theologie wird von deutschen Kirchengemeinden u.U. als befremdlich betrachtet. Dies gilt zum Beispiel dann, wenn Mitglieder von Migrantengemeinden Exorzismus- oder Heilungsanfragen an den Gemeindepfarrer stellen. Dämonenglaube und religiöse Heilung gelten innerhalb der EKD-Gliedkirchen als unüblich. Andererseits sind ihre Gottesdienste oftmals lebendiger, emotionaler und erlauben eine höhere Involvierung der Besucher. Bislang sind Migrantengemeinden eher selten in die kirchlichen Leitungsstrukturen an der Basis vor Ort oder auf höherer Ebene z.B. auf Kirchenleitungsebene eingebun-

den.⁶⁷⁸ Sie bilden abseits der Landeskirche meist eine protestantische Parallelgesellschaft.⁶⁷⁹

Angesichts zunehmender Migration nach Deutschland und der Überalterung deutscher Ortsgemeinden ist davon auszugehen, dass die meist jungen und engagierten Migrantengemeinden für die Landeskirchen in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Die Untersuchung von protestantischen Migrantengemeinden in Deutschland stellt ein separates Forschungsfeld dar. Wie die Integration von protestantischen Migranten die Existenz einer gesamten Kirche sichern kann, zeigt das Beispiel der Waldenser-Kirche in Norditalien.⁶⁸⁰

Jede einzelne Stakeholdergruppe hat ihre eigenen spezifischen Bedürfnisse und Interessen, die jede Landeskirche mit Blick auf ihre Entscheidungen und Kommunikation kennen sollte. Im Idealfall sollte für jede identifizierte Stakeholdergruppe eine eigene Handlungsstrategie entwickelt werden. Dazu wird das Governance-Instrument des sog. Stakeholder-Relationship-Management verwendet, dessen Aufgabe es ist, die Beziehungen zu den diversen Stakeholdergruppen einer Organisation auszubalancieren. Ziel des Relationship-Management ist es, ein Gleichgewicht zwischen den endogenen Unsicherheiten beispielsweise mit Blick auf die Kirchenmitglieder, Synoden, kirchlichen Einrichtungen und den exogenen Unsicherheiten im Außenverhältnis beispielsweise in Bezug auf die Politik, Medien, öffentliche Meinung herzustellen und dafür geeignete Handlungsstrategien festzulegen.

Das aktuelle Stakeholder-Relationship-Management der evangelischen Kirche zeigt, dass die Beziehungen zu einzelnen Stakeholdergruppen wie zu den theologischen Mitarbeitern, Ehrenamtlichen und Politikern intensiv gepflegt werden. Andererseits gelingt es ihr bislang nicht, die große Gruppe der kirchendistanzierten Mitglieder auf irgendeine Weise in die kirchliche Lebenswelt einzubinden. Generell sollte das Stakeholder-Relationship-Management der evangelischen Kirche stärker als bisher darauf ausgerichtet sein, auch externe Stakeholdergruppen wie z.B. Presse und Online-Medien zu involvieren.

⁶⁷⁸ Eine Ausnahme bildet die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau. Hier sind seit einigen Jahren eine koreanische und eine indonesische Gemeinde Teil der Landeskirche. Sie sind auch in der jeweiligen Dekanatskonferenz bzw. -synode und der Kirchensynode vertreten.

⁶⁷⁹ Vgl. Gemeinsam evangelisch! Erfahrungen, theologische Orientierungen und Perspektiven für die Arbeit mit Gemeinden anderer Sprache und Herkunft, Hrsg. EKD (2014).

⁶⁸⁰ Vgl. www.waldenser.de (zugegriffen am 22.04.2016).

5.1.5.2 Partizipation

Die zahlreichen Kirchenaustritte zeigen den Kirchen, dass auch sie als Körperschaft des öffentlichen Rechts zu Überlegungen in Richtung einer stärkeren Kundenorientierung gezwungen sind, und zwar schon allein deshalb, weil sie sich im Wettbewerb mit anderen Weltanschauungen befinden.⁶⁸¹

Dennoch gestaltet sich die direkte Ansprache der Institution Kirche zu ihren Mitgliedern schwierig, was die Entstehung der großen Gruppe kirchendistanzierter Mitglieder gefördert haben dürfte. Die kirchliche Kommunikation erfolgt in der Regel dezentral über das Netzwerk der Ortsgemeinden. Gelingt die Anschlussfindung zu dem Mitglied über seine Ortsgemeinde nicht, besteht die Gefahr der Kirchenindifferenz auf Seiten des Mitglieds. Zwar wurden die meisten heutigen Kirchenmitglieder noch mit der Kindtaufe in die Kirchenmitgliedschaft hineingeboren, eine automatische Kirchenbindung ist damit aber noch nicht sichergestellt. Vor diesem Hintergrund ist die Bindung der Mitglieder an die Ortsgemeinde beispielsweise durch Partizipation von großer Bedeutung.

Dies bestätigt der vormalige Präses der Evangelischen Kirche von Westfalen Alfred Buß, der die Netzwerkorganisation im kirchlichen Kontext als ein Ineinandergreifen von Partikularinteressen charakterisiert. Seiner Beobachtung zufolge findet die emotionale Bindung der Agierenden oftmals auf einer Ebene der Mitwirkung und Kooperation statt, wobei hier eine starke intrinsische Motivation vorherrscht. Da einseitige Direktiven in Netzwerkorganisationen fast automatisch mit Widerstand beantwortet werden, sind Leitungsprozesse tendenziell stärker von aktuellen Personal- und Machtkonstellationen abhängig. In einer Netzwerkorganisation brauchen Entscheidungsfindungsprozesse daher generell einen hohen Kommunikationsaufwand mit lang andauernden und instabilen Prozessabläufen.⁶⁸²

Auf der anderen Seite kann der Partizipationsgedanke grundsätzlich in Frage gestellt werden, da Governance-Systeme ihre Legitimität heute nicht mehr vorrangig aus der Partizipation der Betroffenen mittels demokratischer Verfahren beziehen. Ihre Legitimität nehmen diese Systeme primär aus der Fähigkeit, die als wünschenswert angesehenen Resultate zu produzieren. Ein solches System wird nur dann auf partizipatori-

⁶⁸¹ Steffen Rupp (2004), S. 106.

⁶⁸² Alfred Buß, vormaliger Präses (2004-2012) der Evangelischen Kirche von Westfalen, mündlicher Präsesbericht der Synode (2011).

sche Verfahren zurückgreifen, wenn diese gegenüber anderen Verfahren an Effizienz und Effektivität überlegen sind.⁶⁸³

Vor diesem Hintergrund hat die evangelische Kirche zu hinterfragen, ob ihre bisherigen partizipatorischen Strukturen heute noch ausreichen, um auf vorhandene und potenzielle Ehrenamtliche attraktiv zu wirken. Wenn nicht mehr allein das partizipatorische Verfahren zählt, dann sind es die Ergebnisse, die die kirchlichen Strukturen und Verfahren hervorbringen. In diesem Fall müsste sich die kirchliche Lebens- und Arbeitswelt weg von der Prozessorientierung und hin zu einer Ergebnisorientierung bewegen, die partizipatorische Verfahren zwar nicht ausschließt, diese aber nicht mehr als zwingend voraussetzt.

5.1.5.3 Ehrenamtsmanagement

Die häufigste Partizipationsform in der evangelischen Kirche ist immer noch das Ehrenamt, das bereits in Kapitel 4.1.5.2 erläutert wurde. Die große und aktive Beteiligung von Ehrenamtlichen ist vor allem auf die Ausweitung kirchlicher Handlungsfelder zurück zu führen. In den vergangenen 40 Jahren hat die evangelische Kirche immer mehr gesamtgesellschaftliche Aufgaben übernommen als sie mit ihrem hauptamtlichen Personal tatsächlich bewältigen kann. Je nach Gemeindesituation übernehmen Ehrenamtliche auch Tätigkeiten, die vormals allein dem theologischen Hauptamtlichen vorbehalten waren.⁶⁸⁴ Mit zunehmender Verantwortungsübernahme wachsen Bedeutung und Abhängigkeit der Kirche von ihren freiwilligen Helfern. Das Ehrenamtsmanagement gehört heute zu den Grundaufgaben des Gemeindepfarrers. Ziel ist es hier, möglichst viele Mitglieder mit unterschiedlichen Talenten für die Ehrenamtsarbeit zu gewinnen.

Die Landeskirchen entwickeln gegenwärtig diverse Strategien zur Sicherung der Mitwirkung Ehrenamtlicher. Die Evangelische Kirche von Hessen und Nassau hat eigens eine Ehrenamtsakademie eingerichtet, während die Evangelische Kirche von Westfalen in einer umfassenden Untersuchung über die Situation von Ehrenamtlichen zu der Erkenntnis gelangt ist, dass es keinen systematischen Ansatz zur Gewinnung von Eh-

⁶⁸³ Maier/Mayer: „Nonprofit-Governance“ in „Handbuch der Nonprofit-Organisation“ (2013), S. 506.

⁶⁸⁴ Beispielsweise das Unterrichten von Konfirmanden.

renamtlichen gibt.⁶⁸⁵ Meistens erfolgt die Anfrage über den Pfarrer oder über andere Ehrenamtliche. Dadurch rekrutieren sich die Ehrenamtlichen immer wieder aus demselben Pool engagierter Mitglieder. In der Konsequenz ist oftmals derselbe Kreis an Ehrenamtlichen innerhalb der Gemeinde aktiv, was dazu führt, dass sich Herangehensweisen und Lösungsansätze in Problemfällen stets ähneln.

Mit Blick auf die für die Ehrenamtsarbeit geforderte Qualifikation bringen einige Freiwillige Fachkenntnisse von Berufs wegen mit ein, andere nehmen bereitwillig an kirchlichen Fortbildungen teil. Die o.g. Untersuchung stellt zudem fest, dass die meisten Ehrenamtlichen informelle Lernmethoden nach dem Prinzip *learning by doing* anwenden, wodurch die Qualität der Ehrenamtsarbeit in hohem Maße vom individuellen Engagement abhängt und wenig standardisiert ist.

Die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher wird nach kirchlicher Auffassung durch die aktuellen gesellschaftlichen Phänomene wie Institutionendistanz und abnehmende Bindungswilligkeit, aber auch durch die hohen Anforderungen im Beruf und Alltag erschwert.

Die schwache Wahlbeteiligung bei den Presbyterwahlen im Jahre 2016 in den Landeskirchen im Rheinland (9,3%)⁶⁸⁶ und von Westfalen (6,9%)⁶⁸⁷ scheinen diese Einschätzung zu bestätigen.

Als Reaktion auf diesen Trend will die Evangelische Kirche von Westfalen neue Beteiligungsstrukturen und –formen entwickeln, die den heutigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen besser entsprechen. Hierzu gehören beispielsweise zeitlich überschaubare und inhaltlich klar umrissene Projekte der Ehrenamtsarbeit, systematische Qualifizierung von Ehrenamtlichen, gesteuerte Kommunikation und Begleitung der verschiedenen Organisationseinheiten durch Hauptamtliche sowie diversifizierte und bedarfsorientierte Angebote für Ehrenamtliche. Für die Neugewinnung von freiwilligen Helfern aus bisher nicht erreichbaren Bevölkerungsgruppen will die westfälische Landeskirche Betroffene zu Beteiligten machen und für die ehrenamtliche Arbeit ausbilden.⁶⁸⁸

⁶⁸⁵ EKD: „Untersuchung der Leitungsstrukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland am Beispiel der EKvW“, Bericht vom August 2010 der Fa. Contract, Kap. 6 Qualitätskriterium „Sicherung der Mitwirkung Ehrenamtlicher“.

⁶⁸⁶ www.ekir.presbyteriumswahl.de (zugegriffen 18.02.2016).

⁶⁸⁷ [www.kirchenwahl2016](http://www.kirchenwahl2016.de) (zugegriffen am 18.02.2016).

⁶⁸⁸ Vgl. Pos. 684.

Die Partizipation von bestimmten Stakeholdergruppen in Leitungsgremien wäre ein wichtiger Schritt, um die strukturelle Anschlussfähigkeit an diese gesellschaftlichen Gruppen herzustellen. Dies gilt vor allem für die Gruppe der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die auf den Landessynoden oftmals nur als Gäste am Rande zugelassen sind. Die Einräumung von stärkeren Mitspracherechten für Jugendliche und junge Erwachsene in den kirchlichen Entscheidungsgremien wird von den EKD-Gliedkirchen heute zwar diskutiert, aber bislang nur zögerlich umgesetzt.

5.1.6 Transparenz des kirchlichen Organisationshandelns

Der Transparenzbegriff wird nachstehend anhand des Kriteriums der frei zugänglichen Informationen, einschließlich der Mittelherkunft und –verwendung sowie Rechenschaft über Abläufe, Sachverhalte, Vorhaben und Entscheidungsprozesse untersucht.

Über ihr Transparenzverständnis gibt die EKD über die im Internet veröffentlichte Online-Transparenzseite Auskunft.⁶⁸⁹ Folgende Informationen sind hier über den EKD-Dachverband abrufbar: Name, Sitz und Gründungsjahr, die Satzung, Grundordnung, Bescheid des Finanzamtes, Name und Funktion der Entscheidungsträger, Bericht über die Tätigkeiten (EKD-Synodenbericht), Personalstruktur, Mittelherkunft, Mittelverwendung, Bilanz und Informationen über die Kirchenfinanzen, unabhängige kirchliche Rechnungsprüfung sowie über die gesellschaftsrechtliche Verbundenheit und Beteiligungen.

Die EKD gibt auf ihrer Online-Transparenzseite damit vor allem Auskunft über formelle Daten und Fakten ihrer Organisation. Protokolle über und Berichte aus EKD-Synoden, außer EKD-Ratssitzungen, und anderen Themenkonferenzen sind auf der EKD-Website einsehbar.

Mit Hilfe einer Internet-Recherche wird nachstehend eine Momentaufnahme über die aktuelle Transparenz der EKD-Gliedkirchen im Hinblick auf die eigenen Kirchenhaushalte geliefert. Die Recherche soll offenlegen, inwiefern die kirchensteuerzahlenden Kirchenmitglieder die Möglichkeit haben, sich umfassend über die landeskirchlichen Haushalte im Internet zu informieren.⁶⁹⁰ Folgende Ergebnisse sind festzuhalten:

⁶⁸⁹ Vgl. <http://www.ekd.de/transparenzseite.html> (zugegriffen am 07.02.2016).

⁶⁹⁰ Kirchenfinanzen für das Jahr 2013 der EKD-Gliedkirchen, veröffentlicht auf den Websites der jeweiligen Landeskirchen (zugegriffen am 27.02.2016).

Eine umfassende Finanztransparenz ist bei den Landeskirchen in Bayern⁶⁹¹, Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz⁶⁹², in Braunschweig⁶⁹³, von Hessen Nassau⁶⁹⁴, Norddeutschland⁶⁹⁵ und in Württemberg⁶⁹⁶ feststellbar. Sie veröffentlichen in ihren Webauftritten umfangreiche jährliche Rechenschaftsberichte, die z.T. auch eine nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erstellte Bilanz enthalten. Die Landeskirche in Bayern gibt an, ihren Jahresabschluss nach den Kriterien des HGB zu erstellen.

Die Mehrheit der Gliedkirchen gibt indes nur die nötigsten Finanzdaten im Rahmen von pauschalen Einnahme- und Ausgabeaufstellungen oder anhand von wenigen Tortendiagrammen im Internet preis. Oftmals werden diese Daten in Form von wenig aussagekräftigen Tabellen dargestellt oder es wird nur auf pauschale Prozentangaben verwiesen. Dies ist der Fall bei der Landeskirche Anhalts⁶⁹⁷, Evangelischen Landeskirche in Baden⁶⁹⁸, Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck⁶⁹⁹, Lippischen Landeskirche⁷⁰⁰, Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg⁷⁰¹, Evangelischen Kirche der Pfalz⁷⁰², Evangelischen Kirche von Westfalen und der Landeskirche Sachsens.⁷⁰³ Die Bremische Evangelische Kirche⁷⁰⁴ und die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers⁷⁰⁵ beantworten mit wenigen Angaben die fiktive Fragestellung „Was passiert mit 100 Euro Kirchensteuer?“

Die Evangelische Kirche im Rheinland als zweitgrößte EKD-Gliedkirche veröffentlicht ihren Haushalt als Drucksache der jeweiligen Landessynode.⁷⁰⁶ Dieser Online-Zugang bietet sich aber nur Eingeweihten.

Keinen Online-Einblick in ihre Haushalte gewähren die Landeskirchen in Mitteldeutschland⁷⁰⁷, von Schaumburg-Lippe⁷⁰⁸ und die Evangelisch-reformierte Kirche.⁷⁰⁹

⁶⁹¹ Vgl. Jahresbericht 2012/13 der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹² Vgl. www.ekbo.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹³ Vgl. www.landeskirche-braunschweig.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁴ Vgl. Jahresbericht 2012/13 der Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁵ Vgl. www.nordkirche.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁶ Vgl. Jahresbericht 2013 der Evangelischen Kirche in Württemberg (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁷ Vgl. www.landeskirche-anhalts.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁸ Vgl. www.ekiba.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁶⁹⁹ Vgl. www.ekkw.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁰ Vgl. www.lippisch-landeskirche.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰¹ Vgl. Haushaltsplan 2013 der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰² Vgl. www.evkirchepfalz.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰³ Vgl. www.eviks.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁴ Vgl. www.kirche-bremen.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁵ Vgl. www.landeskirche-hannovers.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁶ Vgl. www.ekir.de (zugegriffen am 15.02.2016).

Alle zuletzt genannten Gliedkirchen veröffentlichen keinen Jahresbericht im Rahmen ihrer Internetauftritte, sondern informieren nach eigenem Ermessen über ihre Mittelherkunft und –verwendung. Sie liefern ihren Mitgliedern und der Öffentlichkeit keine frei zugänglichen präzisen und aussagekräftigen Daten über ihre tatsächliche aktuelle Finanzlage und informieren damit nur scheinbar über ihre Finanzen.

Anhand der obigen Momentaufnahme wird deutlich, dass die EKD-Gliedkirchen mit Blick auf ihre Finanzdaten unterschiedlich transparent vorgehen.

Darüber hinaus sind keine einheitlichen Standards für die Erstellung der kirchlichen Haushalte erkennbar. Jede Landeskirche hat ihr eigenes Budgetierungsschema. So weisen die Landeskirchen z.B. die Personalkosten ihrer Theologen unter verschiedenen Haushaltspositionen aus, z.B. unter den Positionen Verkündigung, Gemeindegemeinschaft oder als allgemeine kirchliche Dienste. Dadurch lassen sich die Personalkosten der Theologen, die in der Regel den größten Ausgabeposten im Kirchenhaushalt darstellen, kaum exakt nachvollziehen. Eine Ausnahme hiervon stellt die Evangelische Kirche in Württemberg dar, die in ihrem Haushalt einen entsprechenden Hinweis darauf gibt, dass weitere Personalkosten in anderen Budgetpositionen enthalten sind.

In Anbetracht der von den meisten Landeskirchen vorgelegten minimalen Finanzinformationen und uneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungskriterien ist es für das Kirchenmitglied kaum möglich, die innerkirchlichen Finanzströme der meisten EKD-Gliedkirchen von außen nachzuvollziehen.⁷¹⁰

Eine transparente Mittelverwendung sollte auch die schon erwähnte Messung kirchlicher Bürokratiekosten mit dem Ziel des Bürokratieabbaus innerhalb der kirchlichen

⁷⁰⁷ Vgl. www.ekmd.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁸ Vgl. www.landeskirche-schaumburg-lippe.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷⁰⁹ Vgl. www.reformiert.de (zugegriffen am 15.02.2016).

⁷¹⁰ Die im Internet veröffentlichten und damit für Kirchenmitglieder zugänglichen Jahreshaushalte z.B. der Evangelischen Kirchen im Rheinland und von Westfalen umfassen knapp eine Seite Text. Oftmals werden keine konkreten Zahlen veröffentlicht, sondern allgemeine Tendenzen, die wie beispielsweise von der Lippischen Landeskirche mit Hilfe von zahlreichen Bibelziten beschrieben werden.

Verwaltungen enthalten.⁷¹¹ Danach müsste der Kirchensteuerzahler in regelmäßigen Abständen über die Entwicklung der kirchlichen Bürokratiekosten informiert werden.⁷¹²

Das Kriterium der Rechenschaft geht damit weit über die Bereitstellung von bloßen Daten und Informationen hinaus und bezieht sich darauf, auf welche Weise die Organisation ihre Ziele zu erreichen versucht. Mitgliederbasierte und spendenabhängige Organisationen sind gegenüber ihren Mitgliedern bzw. Spendern mit Blick auf ihre Mittelverwendung grundsätzlich umfassend rechenschaftspflichtig.

5.1.7 Berücksichtigung der Regeln zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Im Rahmen des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts muss die Haushalts- und Wirtschaftsführung der EKD und die ihrer Gliedkirchen nicht durch unabhängige, d.h. öffentlich bestellte Wirtschaftsprüfer bzw. vereidigte Buchprüfer geprüft werden, sondern durch das Oberrechnungsamt (ORA) der EKD als kircheneigenes zuständiges Kontrollorgan.⁷¹³

Nach eigenen Angaben soll die Prüfungstätigkeit „die Rechtmäßigkeit der kirchlichen Aufgabenerfüllung sichern, wirtschaftliches Denken und die Leistungsfähigkeit der kirchlichen Verwaltung fördern und ggfs. Ursachen und Folgen von Mängeln aufzeigen sowie Verbesserungsvorschläge machen.“⁷¹⁴

Die Ergebnisse der Prüfungsberichte des ORA werden in der Regel nicht veröffentlicht, deshalb ist die Erfüllung der Finanzziele bzw. sind Beanstandungen in der kirchlichen Haushaltsführung für Externe kaum erkennbar. Die kirchlichen Haushalte und Finanz-

⁷¹¹ Johannes Meier: „Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel“ (2007), S. 293.

⁷¹² Zur Messung des gesamten Erfüllungsaufwands wurde das Standardkosten-Modell erweitert. Der Jahresbericht 2013 des nationalen Normenkontrollrats (NKR) zeigt, wie sich der Erfüllungsaufwand für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung in den vergangenen zwölf Monaten entwickelt hat. Im Saldo hat der NKR einen Anstieg um 1,5 Mrd. € festgestellt. Wichtigste Kostentreiber waren Neuregelungen im Zusammenhang mit der Energiewende und den Finanzmärkten. Um Entlastungen zu forcieren hält der NKR neue Abbauziele in der neuen Legislaturperiode für notwendig. Quelle: Statistisches Bundesamt unter www.destatis.de (zugegriffen am 26.11.2013).

⁷¹³ Den rechtlichen Rahmen für die Prüfungstätigkeit des Oberrechnungsamtes (ORA) bildet Artikel 33 Abs. 3 der EKD-Grundordnung in Verbindung mit den Kirchengesetz über das Oberrechnungsamt der EKD vom 12. November 1993.

⁷¹⁴ Vgl. www.ekd.de/ekd_kirchen/oberrechnungsamt/44025.html (zugegriffen am 28.11.2013). Das Oberrechnungsamt prüft nach eigenen Angaben auch die Rechnungslegung der UEK, der VELKD und von den Landeskirchen Baden, Braunschweig, Hannover, Lippe, Oldenburg, Pfalz und die Ev.-ref. Kirche in Leer, www.ekd.de/ekd_kirchen/oberrechnungsamt/44025.html (zugegriffen am 28.11.2013).

berichte werden i.d.R. ausschließlich den Landessynodalen zur Genehmigung vorgelegt.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer empfiehlt bei Fehlen einheitlicher Vorgaben in Anlehnung an die Ausführungen zur Rechnungslegung und bei entsprechender Größenordnung der Organisation eine freiwillige Abschlussprüfung nach dem Handelsrecht bzw. nach den ergänzenden handelsrechtlichen Vorschriften für den Jahresabschluss von Kapitalgesellschaften gemäß §§ 264ff. HGB.⁷¹⁵ Damit wird sichergestellt, dass zusätzliche qualifizierte Informationen in die Corporate Governance der Organisation einfließen. Dazu zählt der Lagebericht, der neben dem Verlauf des Geschäftsjahres auch über das im vorstehenden Kapitel thematisierte Risikomanagement Auskunft geben muss.⁷¹⁶ Dieses Kriterium wird gegenwärtig von der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche in Bayern erfüllt.

Ziel des obigen Verfahrens ist es, „Rechenschaft aus der Verantwortung gegenüber Dritten“ anhand der Dokumentation „über die Ergebnisse und die Abwicklung von Geschäftsvorfällen“⁷¹⁷ abzulegen. Darüber hinaus können Audits und öffentliche Berichtspflichten im Rahmen von Zertifizierungen wie das DZI-Spendensiegel die Erfüllung von bestimmten Prüfkomponten eines Governance-Systems vorschreiben.⁷¹⁸

Bis auf die genannten Ausnahmen führt die Mehrheit der Landeskirchen keine Abschlussprüfung nach dem für die Öffentlichkeit nachvollziehbaren Handelsrecht erkennbar durch, sondern allein nach den im Rahmen des kirchlichen Selbstbestimmungsrechts vorgegebenen Regeln. Von einer vollständigen finanziellen Transparenz der kirchlichen Haushaltsführung gegenüber der Öffentlichkeit bzw. den zahlenden Mitgliedern kann deshalb nur bei wenigen Gliedkirchen die Rede sein.⁷¹⁹

⁷¹⁵ IDW PS 740 von 2000 für Stiftungen, IDW PS 750 von 2006 für Vereine.

⁷¹⁶ Gronemann/Fuchs (2007), S. 418.

⁷¹⁷ Eschenbach/Horak: „Rechnungswesen und Controlling in NPOs in Handbuch für Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, (2002), S. 381.

⁷¹⁸ Vgl. DZI-Standards des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen.

⁷¹⁹ Laut Oberrechnungsamtsgesetz vom 12. November 1993, §§9-10 wird das Ergebnis der Prüfung der geprüften Stelle mitgeteilt. Das Oberrechnungsamt kann das Prüfungsergebnis auch anderen kirchlichen Stellen mitteilen, soweit dies erforderlich ist. Das Ergebnis der Prüfung der Haushalts- und Vermögensrechnung der EKD wird den Mitgliedern der Synode unter Wahrung der Vertraulichkeit vorgelegt. Nach mehrfacher E-Mail-Anfrage der Autorin waren die meisten EKD-Gliedkirchen (bis auf die genannten Ausnahmen) nicht bereit, Auskunft über ihre Finanzhaushalte zu geben.

5.1.8 Leistungskatalog

Die im Rahmen des NSM angestrebte output-orientierte Steuerung erfolgt auf der Grundlage von Leistungsbeschreibungen des Leistungskatalogs. Auf diese Weise werden die wesentlichen Merkmale wie Menge, Qualität, Zielgruppe und Kosten der Dienstleistung bzw. des Produkts dargestellt und damit der gewünschte *Output* festgelegt.⁷²⁰

Das für die öffentliche Verwaltung entwickelte NSM stellt nicht mehr die juristisch orientierte Aufgabenerledigung, sondern die Leistung in den Fokus, dessen optimale Erbringung sich jetzt an der Wirtschaftlichkeit und Erfüllung gegenüber dem Leistungsnehmer orientiert. Um diese Leistungen erbringen zu können, ist deren vorherige Definition erforderlich. Der daraus entstehende Leistungskatalog ist eine systematisch geordnete Sammlung von Informationen über alle angebotenen Dienstleistungen. Die Auflistung und Beschreibung dieser Dienstleistungen erfolgt zumeist nach einer bestimmten Systematik.

Auf den kirchlichen Betrieb übertragen kann beispielsweise das in Kapitel 2.2 genannte Auftragsportfolio der EKD-Gliedkirchen als Systematik zur Beschreibung kirchlicher Leistungen herangezogen werden, nämlich: Seelsorge und Beratung, Verkündigung des Evangeliums, rituelle Begleitung an den Eckpunkten des Lebens, religiöse Bildung, diakonisches Handeln, Weltverantwortung, Ökumene und Priestertum aller Gläubigen. In der Praxis könnte ein grobes Raster für die Definition der bereitgestellten kirchlichen Leistungen wie folgt aussehen:

Kirchlicher Auftrag	Leistungen	Dienste
1. Seelsorge und Beratung	1.1 Seelsorgeleistungen: 1.2 Beratungsleistungen:	Ad 1.1 pastorale & medizinische (psychologische, psychiatrische etc.) Ad 1.2 Lebensstiftung, Ehe, Schwangerschaft, Kinder, Jugendliche, Senioren, Sucht, Krankheit
2. Verkündigung des Evangeliums	2.1 Gottesdienstleistungen	Ad 2.1 Kinder, Jugend, Familien, Senioren, Migrantinnen

⁷²⁰ KGSt-Bericht 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell, Begründung, Kontouren, Umsetzung, S. 21.

	2.2 Neue Verkündigungsformen	Ad 2.2 Glaubenskurse für diverse Zielgruppen, Glaubensangebote außerhalb der Gemeindestruktur
3. Rituelle und festliche Begleitung an den Eckpunkten des Lebens	3.1 Taufleistungen 3.2 Konfirmationsleistungen 3.3 Hochzeitsleistungen 3.4 Beerdigungsleistungen	Ad 3.1 Säuglinge, Jugendliche, Erwachsene, Taufereinbarung, diverse Taufformen Ad 3.2 Jugendliche, Konfirmationserinnerung Ad 3.3 Ersthochzeiten, Zweithochzeiten etc., Hochzeiten für homosexuelle Paare Ad. 3.4 Erd-, Feuer-, Seebestattungen und neue Formen
4. Religiöse Bildung	4.1 Bildungsleistungen	Kindergarten und Vorschule Grundschulen Primarstufe (diverse Schulformen) Sekundarstufe (diverse Schulformen) Handelsschulen, Fachhochschulen, Universitäten Erwachsenenbildung
5. Diakonisches Handeln	5.1 Diakonische Leistungen	Siehe diakonische Werke
6. Gesellschaftliche Verantwortung und Weltverantwortung	6.1 Schutzleistungen 6.2 Gesellschaftskritik	Ad 6.1 Menschenrechte, Kinder Umwelt- und Klima, Flüchtlingshilfe, Hilfe für sozial Schwache, Minderheiten, Friedens- und Versöhnungsprojekte Ad 6.2 Themenbezogene Foren
7. Ökumenische Beziehungen	7.1 Ökumene in Deutschland 7.2 Weltweite Ökumene	Ad 7.1 Interreligiöser Dialog, Dialog mit römisch-katholischer Kirche Ad 7.2 Internationales Networking (Weltrat der Kirchen), Entwicklungshilfe, internatio-

		nale kirchliche Partnerschaften
8. Priestertum aller Gläubigen	8.1 Leistungen zur Förderung von Laien im Priesteramt	Prädikantenkurse Ausbildung zum nebenberuflichen Pfarrer bzw. Prediger

Abbildung 2: Vorgeschlagene Systematik für einen Leistungskatalog des kirchlichen operativen Geschäfts

Um mit Hilfe der output-orientierten Steuerung den Leistungserbringungsprozesse im Hinblick auf die Erwartungen der internen und externen Leistungsnehmer zu erfüllen, gehen mit der Erstellung des Leistungskatalogs u.a. folgende Managementschritte einher:

1. Festlegen von Zielen zur anschließenden Bestimmung von Leistungen im Rahmen der strategischen Gesamtausrichtung
2. Festlegen des Produktsortiments zur Abgrenzung gegenüber anderen Geschäftsfeldern
3. Standardisierung der Produkte zum Definieren von Mindeststandards
4. Spezialisierung zur Festlegung von zielgruppenspezifischen Produkten
5. Professionalisierung zur Gewährleistung, dass die Leistungen von spezialisierten Experten erbracht werden
6. Betriebswirtschaftliche Planung zur Sicherung von Effizienz und Effektivität bei der Leistungserbringung
7. Qualitätssicherung und Leistungsvergleiche zum Überprüfen der Einhaltung von Standards, Zielen, Qualitätsvorgaben
8. Lastenhefte und Anpassung der Leistungen je nach Marktveränderungen

Einen Sonderfall bildet die kirchliche Verwaltung, die nach dem bereits beschriebenen Selbstverständnis und im Unterschied zur öffentlichen Verwaltung keine hoheitlichen und direkt sichtbaren Leistungen gegenüber dem Kirchenmitglied bzw. Leistungsnehmer erbringt. Um im Rahmen des NSM die output-orientierte Steuerung auf die kirchliche Verwaltung auf vergleichbare und vom EKD-Reformpapier⁷²¹ gewünschte Weise anwenden zu können, müssten zunächst die von der Verwaltung zu erbringenden Leistungen definiert werden. Hierzu gehören beispielsweise die von den Kirchenverwaltungen in den Landeskirchenämtern heraus gegenüber den Verwaltungen im Mittelbau

⁷²¹ EKD: „Kirche der Freiheit“ (2006), S. 40.

und aus dem Mittelbau heraus gegenüber den Ortsgemeinden erbrachten Leitungs-, Beratungs-, Koordinierungs-, Verwaltungs- und Prüfungsleistungen. Ohne eine derartige Leistungsdefinition ist eine sinnvolle Output-Steuerung nicht möglich und fehlt ein Kernelement des NSM.

5.1.9 Kontraktmanagement

Mit der Einführung eines Kontraktmanagements können mehr kreative Chancen und Gestaltungsspielräume entstehen als durch die Verabschiedung immer neuer Kirchengesetze, wie von den Landessynoden bisher praktiziert wird. Denn während das von Max Weber beschriebene und im Kirchenkontext anzutreffende monokratische Bürokratiemodell durch den Einbau diskursiver Gremien wie Beiräte erheblich an Effektivität einbüßt, trägt die vertragliche Absprache und regelmäßige Kommunikation der kirchenleitenden Organe untereinander wesentlich stärker zu der diskursiven Organisationskultur bei, die von der Evangelischen Kirche nach eigenem Bekunden angestrebt wird.⁷²² Obwohl die Kirche aufgrund ihrer politischen Kultur diskursive Entscheidungsprozesse gegenüber der Durchsetzung von Positionen bevorzugt, weist sie insgesamt eine Organisationsstruktur auf, die sich vor allem zum Durchsetzen von Positionen nach dem Top-down-Prinzip eignet.⁷²³

Die eindeutige Überprüfung der tatsächlichen Zielerreichung ist auf verschiedenen Organisationsebenen mit der konsequenten Anwendung des Kontraktmanagements möglich. Hierbei werden die definierten Leistungen den einzelnen Arbeitsbereichen zugewiesen und die Organisationsziele auf die jeweiligen Einheiten heruntergebrochen. Mittels schriftlicher Kontrakte werden die jeweiligen Ziele mit den dazugehörigen Zeitvorgaben und Budgets vereinbart. Durch ein regelmäßiges Reporting wird die kommunikative Rückkopplung zwischen den Kontraktpartnern sichergestellt.

Bezogen auf den kirchlichen Kontext kann ein Kontraktmanagement auf zwei unterschiedlichen Ebenen erfolgen:⁷²⁴

Auf der obersten Leitungsebene könnte ein Kontrakt zwischen der Landessynode und den Abteilungsleitern der Verwaltung zustande kommen. Auf diese Weise wäre auch die bislang oftmals vernachlässigte Kontrolle der Verwaltung durch die Landessynode sichergestellt. Wenn sich die Landessynode auf die Festlegung von Leistungen und

⁷²² Rupp (2004), S. 252.

⁷²³ Yorick Spiegel: „Kirche als bürokratische Organisation“ (1969), S. 24-25.

⁷²⁴ Rupp (2004), S. 261-267.

Wirkungsindikatoren des kirchlichen Handelns beschränken würde, könnte sie deren Umsetzung der kirchlichen Verwaltung überlassen und von der Kirchenleitung die Zielerreichung einfordern und nicht nur ein rechtmäßiges Verhalten wie bislang üblich ist. Somit würde die Umsetzung des kirchenpolitischen Willens der Landessynode gewahrt bleiben und zudem kontinuierlich beaufsichtigt werden. Ein Abbau der Verfahrenssteuerung durch Gesetze und ein gleichzeitiger Ausbau der inhaltlichen Steuerung durch die Nutzung von Leistungsindikatoren und Zielvereinbarungen böte ein wirkungsvolles Verfahren, um die umfangreiche kirchliche Rechtsordnung zu stützen und von relativ wenigen Rechtskundigen pflegen zu lassen.⁷²⁵

Auf der darunter liegenden Ebene wäre ein Kontraktmanagement zwischen Superintendent bzw. Dekan und den Ortspfarrern denkbar, das eine Neuordnung des Verhältnisses zwischen Landeskirche und den Gemeinden zur Folge hätte. Mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen würde die finanzielle Autonomie der Gemeinden gegenüber den Landeskirchenämtern dadurch gestärkt, dass in höherem Maße als bisher die finanzielle Verantwortung an die Gemeinden zurückgegeben wird.⁷²⁶

Die Kontraktpartner hier wären der Gemeindepfarrer und der mit diversen Aufsichtsfunktionen ausgestattete Superintendent bzw. Dekan als Vertreter der mittleren Ebene. Durch die Implementierung zukunftsbezogener Zielvereinbarungen kann der Pfarrer im Idealfall im Superintendenten bzw. Dekan einen Kooperationspartner für die Entwicklung seiner Gemeindegemeinschaft gewinnen. Der Pfarrer würde im Gegenzug dazu aufgefordert werden, konkrete Ziele für seine Gemeindegemeinschaft zu entwickeln und offenzulegen und in regelmäßigen Abständen dem Superintendenten über den Stand der Zielerreichung zu berichten. Im Gegenzug müsste vorab auch kommuniziert werden wie die Nichterreichung der festgelegten Ziele sanktioniert wird. Mit der Anwendung des Kontraktmanagements böte sich so die Chance, die Intensität der klassischen Aufsicht und Fremdsteuerung durch den Superintendenten wesentlich abzuschwächen und durch ein ergebnisorientiertes Controlling zu ersetzen.⁷²⁷

Ein kirchliches Kontraktmanagement bietet u.a. folgende Vorteile:

- Einführung einer diskursiven Organisations- und Kommunikationskultur

⁷²⁵ Ebd., S. 269.

⁷²⁶ Ebd., S. 253.

⁷²⁷ Zu den Aufsichtsfunktionen zählt die Rechtsaufsicht zur Vermeidung von Verstößen gegen Schrift und Bekenntnis sowie Rechtsverletzungen, aber auch die Fach- und Verwaltungsaufsicht.

- Koordinierung und Sicherstellung einer organisationsweiten und zeitgleichen Implementierung der vorgegebenen Organisationsziele
- Optimale Koordinierung von Ressourcen (Personal, Mittel, Zeit) für die Zielerreichung
- Ergebnisorientiertes Controlling mittels regelmäßigem Reporting
- Kein unnötiges Aufblähen der Rechtsordnung
- Förderung der Eigenverantwortlichkeit auf Gemeindeebene
- Effektivere Arbeitsweise
- Transparenz mit Blick auf die Umsetzung des kirchenpolitischen Willens

5.1.10 Doppik in Form des Neuen Kirchlichen Finanzwesens (NKF)

Zu den von den Landeskirchen übernommenen Elementen des NSM gehört im Wesentlichen die Konzeptumstellung vom Geldverbrauch zum Ressourcenverbrauch in Gestalt des sog. Neuen Kirchlichen Finanzwesens (NKF). Die EKD spricht hier von einem erforderlichen Paradigmenwechsel. In Zeiten knapper werdender Mittel sieht die Kirche die Notwendigkeit zur Nutzung eines geeigneten Rechnungswesens, mit dem die Vermögenssituation realistisch dargestellt werden kann und die vorhandenen Ressourcen optimal gesteuert werden können.⁷²⁸

„Die Kernelemente des mit dem NKF verbundenen Paradigmenwechsels sind nach EKD-Aussage „der Wechsel von der Input- zur Output-Steuerung der kirchlichen Arbeit mit der Zielorientierung der kirchlichen Haushaltsplanung, Steigerung der Transparenz kirchlicher Arbeit durch Darstellung der inhaltlichen Ausrichtung und der angestrebten Ergebnisse im Haushaltsbuch, Realisierung des Ressourcenverbrauchskonzeptes durch Erfassung sowie Bewertung und Fortschreibung des gesamten Vermögens und der Schulden einschließlich der Pflicht zur periodengerechten Erwirtschaftung des Ressourcenverbrauchs wie Immobilien und Pensionslasten.“⁷²⁹

Auch der Einsatz von Steuerungsinstrumenten wie der Abschluss von Zielvereinbarungen, die Budgetierung und das Controlling ist hierunter vorgesehen.

Das EKD-Kirchenamt in Hannover stellt die von ihr beschlossenen Richtlinien über die doppische und erweiterte kameralistische Haushaltsführung den Gliedkirchen zur Verfügung, um ein möglichst einheitliches Vorgehen bei der Einführung des NKF zu ge-

⁷²⁸ Vgl. EKD: Neues kirchliches Finanzwesen: <http://www.ekir.de/nkf/projekt/was-sagt-die-ekd.php> (zugegriffen am 11.03.2013).

⁷²⁹ Ebd.

währleisten. Als weitere Unterstützungsmaßnahmen koordiniert die EKD konzeptionelle Arbeiten, sie beruft Arbeitsgruppen ein, moderiert und organisiert Tagungen und stellt Fachdokumentationen bereit.

Während das EKD-Kirchenamt im Jahr 2013 den ersten doppelischen Haushalt vorlegte, sind in den einzelnen Landeskirchen große Unterschiede in der Umsetzung des NKF erkennbar.

Die Evangelische Kirche im Rheinland hat sich zum Ziel gesetzt, die gesamte kirchliche Finanzstruktur zwischen 2012 und 2016 vom kameralistischen Haushalt auf das NKF-System umzustellen.⁷³⁰ Die Landeskirche betont hier die Notwendigkeit, einzelnen Arbeitsbereichen Budgets zuzuweisen, die diese eigenverantwortlich verwalten dürfen. Als Ziel dieser Maßnahme sollen die Leitungsgremien entlasten werden, um so den Leitenden zu ermöglichen, sich mehr auf die eigentlichen Leitungs- und Lenkungsarbeiten zu konzentrieren.⁷³¹ Darüber hinaus plant die rheinische Landeskirche einen kirchlichen Leistungskatalog unter dem Leitmotiv der Kosteneffizienz zu entwickeln sowie ein Benchmarking und einen effektiven Leistungswettbewerb innerhalb der Landeskirche einzuführen.

Die Evangelische Kirche von Westfalen hat das neue Finanzmanagement zunächst im Rahmen einer Pilotphase von 2011 bis 2014 in drei der 31 Kirchenkreise, d.h. in Münster, Iserlohn und Lüdenscheid-Plettenberg probeweise eingeführt.⁷³² Die gesamte Implementierungsphase erstreckt sich über einen Zeitraum von zehn bis elf Jahren, d.h. von 2008 ab der Bildung der Projektplanungsgruppe bis zum Abschluss der Implementierung des NKF in allen Kirchenkreisen und landeskirchlichen Einrichtungen, der für 2018 vorgesehen ist.

Neben den beiden genannten großen NRW-Landeskirchen arbeiten andere EKD-Gliedkirchen nach eigenen Angaben bereits mit dem Doppik-System, so z.B. die Landeskirchen in Bayern, Bremen und Württemberg. Die Gliedkirchen von Kurhessen-Waldeck und Hannovers befinden sich gegenwärtig ebenfalls in der Implementierungsphase. Einen Zwischenschritt auf dem Weg zur Einführung des Doppik gehen derzeit die Landeskirchen von Hessen-Nassau, in Baden, Sachsen, Braunschweig,

⁷³⁰ Vgl. www.ekir.de/nkf/projekt (zugegriffen am 28.06.13).

⁷³¹ Ebd.

⁷³² Evangelische Kirche von Westfalen: „Neues Kirchliches Finanzmanagement (NKF) in der Evangelischen Kirche von Westfalen – Eine Handreichung“ (2013).

Mitteldeutschland, Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz und Anhalts, sie alle haben zunächst die erweiterte Kameralistik eingeführt.

Die Zwischenstände des NKF-Implementierungsprozesses wurden im Jahre 2013 auf der Tagung „Semper Reformanda? – Einführung und Weiterentwicklung der kirchlichen Doppik“ in Loccum festgestellt und diskutiert.⁷³³ Die Tagungsdokumentation gibt einen Einblick in die aktuellen und spezifischen Problemlagen der Umstellung. Die generelle Kritik bezieht sich auf ein fehlendes strukturiertes Projektmanagement für den Umstellungsprozess. Eine weitere wesentliche Schwierigkeit besteht darin, dass die Doppik-Umstellung von der Verwaltung oftmals parallel zu anderen großen Projekten durchgeführt werden muss, z.B. bezogen auf neue Finanzaufweisungen oder die Implementierung von Sparbeschlüssen der Landessynode oder Fusionen von Ortsgemeinden, Kirchenkreisen und Ämtern.⁷³⁴

Im Detail werden folgende Probleme im Rahmen des Umstellungsprozesses genannt.⁷³⁵

- Arbeitsrückstände im Bereich der Erstellung von Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüssen
- Fehlen von ausreichend qualifiziertem Personal
- Fehlende stringente Implementierung des Projekts auch aufgrund von Personalmangel und parallelen Verwaltungsprozessen
- Doppelarbeiten und Verlängerung der Projekteinführung u.a. aufgrund unerledigter Probleme der Altämter, unvollständiger Teilumstiege, offener technischer Lösungen, offener Schnittstellenfragen, fehlender Abbildungen mehrjähriger Baumaßnahmen, fehlender Gesamtplanung der Umstellung neuer Ämter, fehlender großer Softwareupdates sowie noch nicht verabschiedeter Durchführungsbestimmungen zum Haushaltsrecht.⁷³⁶

Eine besondere kirchenspezifische Herausforderung besteht darin, dass das kirchliche Doppik-System in das Finanzsystem einer jeden Ortsgemeinde, einschließlich der erforderlichen Schulungsmaßnahmen der oftmals ehrenamtlich tätigen Kirch- bzw. Schatzmeister implementiert werden muss. Dies bedeutet, insbesondere für große

⁷³³ Friedrich Vogelbusch: „Semper Reformanda?“ – Einführung und Weiterentwicklung der kirchlichen Doppik“, Tagung der Ev.-Luth. Landeskirche Hannovers am 6.11.2013 in Loccum.

⁷³⁴ Friedrich Vogelbusch (2013).

⁷³⁵ Friedrich Vogelbusch/Thorsten Mätzke (2013).

⁷³⁶ Ebd.

Kirchen wie für die Evangelischen Kirche im Rheinland mit ihren gegenwärtig 719 Gemeinden, einen hohen Personal, Zeit- und Kostenaufwand.

Angesichts der beschriebenen Herausforderungen und Belastungen stellt sich die Frage, warum sich die Landeskirchen für den komplexen, langwierigen und kostenintensiven Systemwechsel zur doppelten Buchführung in Form des NKF entschieden haben?

Eine Antwort darauf gibt die Evangelische Kirche von Westfalen. Sie sieht die Umstellung aus der Notwendigkeit geboren, dass die kommunalen Zuschussgeber in NRW, die seit einigen Jahren selbst mit dem Doppik-System arbeiten, von den Kirchen erwarten, dass diese nicht nur das Geldvermögen, sondern auch die in den Sachanlagen enthaltenen Werte ausweisen können. Die Kirchen wissen, dass die kommunalen Zuschussgeber auf diese Weise in Erfahrung bringen wollen, ob die Kirchen vielleicht selbst in der Lage sind, eigene Vermögenswerte für eine Maßnahme einzusetzen, bevor sie über einen Zuschuss entscheiden.⁷³⁷

Mit dieser Begründung ist die finanztechnische Systemumstellung auf das NKF-Modell als unweigerliche Folge der hohen Zuschussabhängigkeit der evangelischen Kirchenbetriebe von der öffentlichen Hand zu sehen.

5.1.11 Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement, definiert „als die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung (...), die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgesetzter und vorausgesetzter Erfordernisse beziehen,“⁷³⁸ ist ein weiterer fundamentaler Bestandteil des NSM.⁷³⁹

Dieses Ziel soll mit Hilfe eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erreicht werden, dem zunächst eine Erfolgsmessung mit Hilfe von Kennzahlen, Indikatoren, Performance-Messung, Balanced-Score-Cards, Befragungen, Soll-Ist-Vergleichen, Benchmarking vorausgeht.

Qualitätsmanagementsysteme sind üblicherweise eingebettet in Zertifizierungen nach der Normenreihe EN ISO 9000 ff und werden mit Hilfe von Instrumenten wie dem *Total Quality Management* (TQM) und Excellence-Konzepten implementiert. Als Qualitäts-

⁷³⁷ Vgl. Pos. 731.

⁷³⁸ Matul/Scharitzer: „Qualität der Leistungen in NPOs“ in „Handbuch der Nonprofit-Organisation – Strukturen und Management“ 4. Aufl. (2007), S. 532 ff.

⁷³⁹ Ebd., S. 149.

bewertungssystem für Organisationen im öffentlichen Sektor wurde europaweit das Instrument *Common Assessment Framework* (CAF) nach der Grundidee und den Prinzipien des *Total Quality Management* entwickelt.

Auch im religiösen Kontext ist für die Stakeholdergruppen das Qualitätsmerkmal ein entscheidendes Kriterium, da grundsätzlich die Möglichkeit der Auswahl unter diversen anderen religiösen Anbietern besteht.

Während evangelische Theologen einschränkend darauf hinweisen, dass die Frage nach der Qualität kirchlichen Handelns keinesfalls gegen ihren Auftrag ausgespielt werden kann,⁷⁴⁰ hat die EKD mit der Einrichtung ihres Zentrums für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst im Michaeliskloster in Hildesheim den Qualitätsbegriff angenommen und institutionalisiert.⁷⁴¹ In der Selbstdarstellung bezieht sich das Zentrum ausdrücklich auf das Reformpapier aus dem Jahr 2006. Das Zentrum versteht sich als Reaktion auf sich wandelnden Rahmenbedingungen, unter denen Gottesdienste heute stattfinden.⁷⁴² Die Qualitätsentwicklung im Gottesdienst wird als Versuch definiert, die Bedeutung, Wirkung und Akzeptanz des evangelischen Gottesdienstes mit kirchlichen und außerkirchlichen Instrumenten zu fördern.⁷⁴³

Aufgabenschwerpunkte des Zentrums für Qualitätsentwicklung sind eigenen Angaben zufolge die Beratung der Kirchenkreise, Auswertung von Erfahrungen und die Veröffentlichung von Untersuchungsergebnissen. Darüber hinaus widmet sich das Zentrum der Analyse der Bedeutung der Visitation für den Gottesdienst, der Gesprächsführung mit der wissenschaftlichen Theologie, mit Verantwortlichen der Aus- und Fortbildung sowie mit Vertretern des außerkirchlichen Qualitätsmanagements. Konkretisiert werden diese allgemein formulierten Aufgabenbeschreibungen durch Nennung einiger exemplarischer Instrumente der kirchlichen Qualitätsbewertung wie Visitation, kollegiale Hospitation, Gottesdienstcoaching, Feedbackbögen, Gottesdienstnachgespräche und sog. *Mystery Worshipper*.

Die eingangs erwähnten Verfahren und Instrumente zur kontinuierlichen Qualitätsbewertung und -verbesserung aus der säkularen Arbeitswelt gehören erkennbar nicht zum Repertoire des kirchlichen Qualitätsmanagements. Dies reflektiert die Dokumenta-

⁷⁴⁰ Grözinger/Plüss/Portmann/Schenker in „Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche“ (1999), S. 29.

⁷⁴¹ Vgl. www.michaeliskloster.de/qualitaetsentwicklung (zugegriffen am 26.06.2013).

⁷⁴² Vgl. Internet-Website des EKD-Zentrums für Qualitätsentwicklung im Gottesdienst, www.geistreich.de/articles (zugegriffen am 26.06.2013).

⁷⁴³ Ebd.

tion des EKD-Workshops „Von anderen lernen“,⁷⁴⁴ in der systematische Ansätze des Qualitätsmanagements nur am Rande erwähnt werden.⁷⁴⁵ Das bislang praktizierte Qualitätsmanagement der EKD lässt eine ausgeprägt theologische Sichtweise auf den Qualitätsbegriff erkennen.

Welches professionelle Qualitätsmanagement bietet sich für das spezifische kirchliche Leistungsangebot an?

Zur Messung der tatsächlichen Qualität kirchlicher Leistungen eignet sich beispielsweise das von Vaughan und Shiu für Nonprofit-Organisationen entwickelte Messverfahren, das zwischen anspruchgruppen- und organisationsorientierter Bewertung unterscheidet.⁷⁴⁶ Dieses Modell erlaubt eine multiperspektivische Messung der Leistungsqualität, und zwar sowohl aus der Perspektive der externen Stakeholder als auch aus Sicht der Organisationsmitglieder wie den kirchlichen haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitern.

Ein anderer Ansatz zur Messung der Leistungsqualität orientiert sich an Merkmalen, Problemstellungen oder Ereignissen. Aufgrund der bereits festgestellten Komplexität der evangelischen Kirche und ihrer Anspruchsgruppen bietet sich ein differenziertes Prüfmuster für eine möglichst umfassende und valide Qualitätsmessung kirchlicher Leistungen an.

Für derartige Prüfanforderungen wurde mit dem sogenannten ARCHSECRET-Modell⁷⁴⁷ ein speziell für Nonprofit-Organisationen konzipierter Ansatz entwickelt. Dieser Ansatz stellt eine Modifizierung und Erweiterung des SERVQUAL-Ansatzes⁷⁴⁸ dar und umfasst zehn Dimensionen, die mit dem Akronym ARCHSECRET wie folgt zum Ausdruck kommen:⁷⁴⁹

⁷⁴⁴ EKD-Dokumentation „Von anderen lernen – ein Workshop zum Thema „Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten“ (Hannover 2008).

⁷⁴⁵ Ein Blick auf die teilnehmenden Referentenliste des EKD-Workshops gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der Teilnehmer der EKD-Diskussion: 11 Theologen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, 1 Marketingberater, 2 Mitarbeiter einer mittlerweile in Konkurs gegangenen Ideenfabrik, 1 Journalist sowie 1 Regisseur und Dramaturg.

⁷⁴⁶ Liz Vaughan/ Edward Shiu: „ARCHSECRET: a multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector“, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume 6, Issue 2, (May 2001), S. 131-144.

⁷⁴⁷ Ebd.

⁷⁴⁸ Der SERVQUAL-Ansatz ist ein standardisiertes Verfahren zur Messung von Dienstleistung (SERVICE) und Qualität (QUALITY). Es umfasst die fünf Dimensionen: Reliability (= Verlässlichkeit), Assurance (= sicheres Auftreten i.S.v. Höflichkeit, Kompetenz), Tangibles (= äußere Erscheinung), Empathy (= Einfühlungsvermögen) und Responsiveness (Kundenfreundlichkeit).

⁷⁴⁹ Vgl. hierzu auch Bruhn (2005), S. 249 ff.

Zugänglichkeit (**A**ccess), Reaktionsfähigkeit (**R**esponsiveness), Kommunikation (**C**ommunication), Menschlichkeit (**H**umanness), Sicherheit (**S**ecurity), Ermächtigung (**E**nabling/Empowerment), Leistungskompetenz (**C**ompetence), Zuverlässigkeit (**R**eliability), Gerechtigkeit (**E**quity) sowie Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (**T**angibles).

Das ARCHSECRET-Modell eignet sich deshalb für die Qualitätsentwicklung und -messung innerhalb der kirchlichen Lebens- und Arbeitswelt, weil sich die Messgrößen in erster Linie an nicht-monetären und damit an ideellen Werten und Zielvorgaben orientieren. Die Bereitstellung und Erbringung kirchlicher Leistungen wird hierunter nicht vorrangig anhand von quantitativen Messgrößen bewertet, sondern anhand von *Soft Skills* wie Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Professionalität und Vertrauensbildung sowie durch die Schaffung von Sicherheit, wobei die Wahrnehmung des Leistungsnehmers in den Fokus gestellt wird. Nachstehend wird das Modell beispielhaft auf das kirchliche Handlungsfeld angewendet:

- Die Zugänglichkeit (Access) beschreibt die Bereitschaft, den Leistungsnehmern einen möglichst niedrighwelligen und zeitlich wenig eingeschränkten Zugang zu den angebotenen kirchlichen Leistungen zu ermöglichen und diese Personengruppe mit den dafür notwendigen Informationen zu versorgen.
- Damit verknüpft ist die Dimension der Reaktionsfähigkeit (Responsiveness), die eine umgehende Reaktion auf Anfragen z.B. auch außerhalb offizieller Öffnungszeiten miteinschließt.
- Die Dimension der Kommunikation (Communication) bezieht sich u.a. die höfliche und verständliche Kommunikation, ggf. in verschiedenen Sprachen mit den Leistungsnehmern sowie die Rezeptionsbereitschaft mit Blick auf das Feedback der Leistungsnehmer, die auch ein Beschwerdemanagement einschließt.
- Der Aspekt der Menschlichkeit (Humanness) umfasst die Fähigkeit zur Empathie gegenüber den Leistungsnehmern in bestimmten Situationen bzw. in Rahmen bestimmter Dienstleistungen. So sind Ereignisse wie Hochzeit oder Tod, die mit einer hohen Emotionalität einhergehen, auf angemessene Weise zu begleiten.
- Die Sicherheit (Security) kann sich z.B. im Bereich der Seelsorge auf Verschwiegenheit, auf Schutzräume im Sinne von *safe spaces* oder aber auf die körperliche Unversehrtheit im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit beziehen oder kann den Schutz vor Verfolgung z.B. für Opfer häuslicher Gewalt umfassen.
- Die Dimension der Ermächtigung (Enabling/Empowerment) bezieht sich darauf, die Organisation bzw. Einrichtungen mit Blick auf die personelle, bauliche, techni-

sche und konzeptionelle Ausstattung in die Lage zu versetzen, die vorgesehenen Leistungen auf einem möglichst hohen Leistungsniveau oder nach bestimmten Standards zu erbringen.

- Die Dimension der Leistungskompetenz (Competence) umfasst die Fachausbildung der kirchlichen Mitarbeiter und die Möglichkeit zur kontinuierlichen Fortbildung. Sie erstreckt sich darüber hinaus auf den Einsatz neuester Techniken und Methoden im Sinne eines fachlichen Know-how während der Leistungserbringung.
- Ohne Zuverlässigkeit (Reliability) gibt es kein Vertrauen. Diese Aussage verdeutlicht die Bedeutung dieser Dimension. Deshalb ist das gesamte kirchliche Leistungsspektrum daraufhin zu prüfen, ob die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung sichergestellt ist.
- Die Dimension der Gerechtigkeit (Equity) kann sich z.B. auf die Belegschaft beziehen. Hierzu gehört die Geschlechtergerechtigkeit und Inklusion von sozial oder körperlich benachteiligten Personen. Diese Gerechtigkeit kann mit Hilfe von Kodizes, Quotenregelungen, Gender-Beauftragten usw. gewährleistet werden. Die Dimension der Gerechtigkeit kann sich in gleichem Maße auch auf den Leistungsnahmer erstrecken.
- Die Annehmlichkeiten des tangiblen Umfeldes (Tangibles) beziehen sich u.a. auf die Ausstattung und Gestaltung der Leistungserbringungsorte, die eine möglichst angenehme und positive Atmosphäre ausstrahlen sollten. Diese Dimension ist beispielsweise für Räume bedeutsam, in denen Gottesdienste abgehalten oder Seelsorgeleistungen erbracht werden

Der ARCHSECRET-Ansatz erlaubt der evangelischen Kirche einen multiperspektivischen Qualitätsmanagementansatz, mit dem die Gesamtheit der Eigenschaften der von ihr angebotenen Leistungen mit Blick auf deren Eignung zur Erfüllung der Erwartungen ihrer diversen Stakeholder bewertet werden kann.

5.1.11.1 Risiken des Qualitätsmanagements (nach Hermann Hill)

Auf der Grundlage der in der öffentlichen Verwaltung gesammelten Qualitätsmanagement-Erfahrungen der vergangenen Jahre erkennt der Hill eine Reihe von Problemen und Risiken, die einen Neuansatz des Qualitätsmanagements erforderlich machen.⁷⁵⁰

⁷⁵⁰ Hermann Hill: „Entwerfen und Gestalten, Handlungsstrategien für Verwaltungen“ (2012), S. 11 ff.

Seine Feststellungen können dazu dienen, Fehlleitungen von vorneherein zu vermeiden.

Grundsätzlich hält der Autor das in Qualitätsmanagementsystemen festgehaltene Wissen über gute Organisation, gutes Management, gute Praxis usw. vom Ansatz her als innovationsfeindlich. Als Grund nennt der die Uniformität und Gleichförmigkeit als Voraussetzung dafür, um Ergebnisse zu messen und miteinander zu vergleichen. Dieses Verfahren erschwert bzw. verhindert Hill zufolge Abweichungen von der Norm und damit paradigmatische Verschiebungen des Blickwinkels.⁷⁵¹

Auf diese Weise werden vorgefertigte Lösungen lediglich exekutiert, Innovationen oder kreative Neuentwürfe bleiben indes aus.⁷⁵² Als Risiken bzw. negative Begleiterscheinungen von üblichen Qualitätsmanagementsystemen erkennt Hill die Neigung zur Vereinfachung und Vergangenheitsorientierung, die vor allem in Form von Best-Practice-Beispielen zum Ausdruck kommt. Er sieht die Gefahr von Schematismus, Fehllenkung, Steuerungsillusion, Rationalitätsillusion, Vollständigkeitsillusion, Sicherheitsillusion sowie Anreiz- und Motivationsillusion.

In Bezug auf die auch in der Kirchenverwaltung angestrebte Vergleichsmethodik sieht der Verwaltungswissenschaftler das Risiko, dass "Schlendrian mit Schlendrian verglichen wird und die Durchschnittsleistung zum Maßstab genommen wird. Es fehlt häufig die Kopplung des Wettbewerbs an übergreifende Ziele, die aus dem Wettbewerb als Mode oder Selbstzweck eine zukunftsorientierte Veranstaltung werden lässt."⁷⁵³

Hill fordert im Gegenzug die Suche nach neuen Ansätzen „beyond compliance“ und „beyond assurance“.⁷⁵⁴ Die Notwendigkeit neuer Qualitätssicherungssysteme ergibt sich dem Verwaltungswissenschaftler zufolge aus den Herausforderungen veränderter Qualitätslandschaften infolge eines veränderten Erwerbs und Umgangs mit Wissen, das zunehmend schneller veraltet. Dabei wird neues Wissen gemeinsam und gleichzeitig erworben und mit Hilfe der neuen Kommunikationstechniken in Echtzeit weitergegeben.⁷⁵⁵

Angesichts der heutigen dynamischen Kontexte und Wissenskomplexität funktionieren die vorgefertigten Qualitätsschemata seiner Ansicht nach nicht mehr. Deshalb steigt Hill zufolge die Bedeutung situativer Elemente wie die Kontexterfassung oder die Wis-

⁷⁵¹ Ebd.

⁷⁵² Ebd., S. 20.

⁷⁵³ Ebd., S. 13.

⁷⁵⁴ Ebd.

⁷⁵⁵ Ebd., S. 14.

sensbeschaffung aus Beziehungen und Netzwerken sowie informelle Lernmethoden wie „learning by doing“.⁷⁵⁶ Damit ändert sich auch die Aufgabenstellung der Organisation, die jetzt nicht mehr einen konkreten Service, sondern ganzheitliche Dienstleistungen bereitstellt, die auf komplexe Lebenslagen ausgerichtet sind.⁷⁵⁷ In Übereinstimmung mit Ökonomen sieht auch Hill den Nutzer mit seinen individuellen Bedürfnissen und Interessen künftig im Mittelpunkt jeder Dienstleistung stehen.

Der Verwaltungswissenschaftler weist zudem darauf hin, dass sich in der Welt der Verwaltungsmodernisierer die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass die zahlreichen bislang entwickelten Modernisierungskonzepte und –instrumente für den Erfolg nicht ausreichen, wenn diese nur technische und ökonomische Aspekte berücksichtigen. Er hält die Mitarbeiter mit ihren Potenzialen, Interessen, Motiven und Energien für den entscheidenden Faktor zum Erreichen eines Modernisierungserfolgs. Die Mitarbeiter werden jeden Reformversuch nämlich nur dann motiviert umsetzen, wenn sie von dem Modernisierungsansatz selbst überzeugt sind. Erst wenn ihre oftmals unentdeckten und unzureichend geförderten Potenziale weiterentwickelt werden, kann die Organisation erfolgreicher operieren.⁷⁵⁸ Der Autor fordert deshalb, den im Grunde genommen leistungsbereiten Mitarbeitern mehr Verantwortung durch mehr Freiraum für eigene Ideen und Engagement zu geben und höhere Arbeitsleistung durch bessere Anerkennung zu generieren. Der oftmals befürchtete Kontrollverlust wird Hill zufolge durch den Gewinn an Innovationskraft und Verantwortungsbewusstsein mehr als aufgewogen.

In Anbetracht der Feststellung, dass die Kirche sich mit dem in der säkularen Welt geltenden Qualitätsbegriff und standardisierten Qualitätsmanagement schwer tut, bietet das von Hill vorstehend skizzierte Konzept die Chance, ein Qualitätsbewertungssystem aufzubauen, welches der kirchlichen Handlungsweise des kollegialen Diskurses und Netzwerkes mehr entspricht als ein rein betriebswirtschaftliches Total-Quality-Management-Konzept, das auf quantitative Standardisierung basiert.

5.1.12 Kirchen-Controlling

Eine weitere fundamentale Komponente des Managementprozesses ist das Controlling, das nicht mit der Rechnungsprüfung verwechselt werden darf, denn im Unter-

⁷⁵⁶ Ebd.

⁷⁵⁷ Ebd., S. 15.

⁷⁵⁸ Ebd., S. 16-21.

schied zur bloßen Prüfung besitzt das Controlling eine wichtige Steuerungsfunktion.⁷⁵⁹

Die Evangelische Kirche im Rheinland, die Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers sowie die Landeskirchen von Kurhessen-Waldeck und in Württemberg weisen eine Controlling-Position in ihren Geschäftsverteilungsplänen auf.⁷⁶⁰ Vor allem die kleineren Landeskirchen scheinen auf eine eigene Controller-Position zu verzichten.⁷⁶¹ Die Implementierung eines Controlling-Systems kann neben der nachstehend beschriebenen Lenkungs- und Steuerungsfähigkeit auch zu mehr Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Leistungsfähigkeit einer Organisation führen und bei positiven Leistungsdaten das Vertrauen der Stakeholder in die Organisation steigern.

Das Controlling rekurriert auf den relativ einfachen Gedanken: „wissen, was wirklich wichtig ist.“⁷⁶² Dazu muss die Kirchenleitung erstens ihre unterschiedlichen Stakeholder mit ihren jeweiligen Bedürfnissen und zweitens ihre eigene Vision und Mission, die für das Organisationhandeln maßgeblich sind, genau kennen.

Mit den von Zünd entwickelten acht Thesen zum Verständnis des Controllings als betriebswirtschaftliche Teildisziplin im kirchlichen Organisationsmanagement⁷⁶³ beschreibt der Wirtschaftsprüfer die Funktion des Controllings als wesentliche Führungs- und Lenkungshilfe in sozialen Systemen durch den Einsatz von Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumenten. Durch den ständigen Abgleich der Betriebsprozesse mit den vorgegebenen Zieldaten wird die Organisation in die Lage versetzt, den Zielerreichungsprozess möglichst genau abzubilden und mit Hilfe von Korrekturmaßnahmen zu steuern.

Inwieweit sich die von Zünd aufgestellten Thesen zum Kirchen-Controlling als Prüf-

⁷⁵⁹ Anton Heigl: „Controlling – interne Revision“ (1989), S. 15.

⁷⁶⁰ Siehe Geschäftsverteilungspläne unter www.ekir.de/www/downloads-archiv/ekir2009-03-19lka-organigramm (zugegriffen am 28.12.2013); http://www.landeskirche-hannovers.de/evlka-de/meta/search?utf8=√&query=Geschäftsverteilungsplan_geschaeft_2015_02_01-2.pdf und www.ekkw.de; http://www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Wir/Oberkirchenrat/Organigramm_OKR_02.pdf (zugegriffen am 08.03.2016).

⁷⁶¹ Evangelische Landeskirchen, die im März 2016 keine Controlling-Position in ihren Geschäftsverteilungsplänen aufweisen: Landeskirche Anhalts, Landeskirche in Braunschweig, Lippische Landeskirche, Landeskirche in Mitteldeutschland, Nordkirche, der Pfalz und Oldenburg.

⁷⁶² Ebd. Fleig (2012).

⁷⁶³ Vgl. André Zünd: „Visitation und Controlling in der Kirche, Führungshilfen des kirchlichen Managements“ (2006).

muster auf den kirchlichen Betrieb praktisch anwenden lassen, wird nachfolgend untersucht:⁷⁶⁴

- These 1: „Das Kirchen-Controlling unterstützt die Kirchenführung bei ihrer Lenkungsaufgabe.“⁷⁶⁵
- Wenn das Kirchen-Controlling die Kirchenleitung in ihrer Führungsaufgabe unterstützen soll, so sollte die Position des Controllers außerhalb der Linienstruktur, aber mit Direktanbindung an die Kirchenleitung angesiedelt sein. Dem Controller sollte eine gewisse hierarchische Unabhängigkeit eingeräumt werden, damit die von ihm festgestellten Prozessabweichungen die Kirchenleitung auf möglichst kurzem Weg erreichen. Er sollte die Autorität besitzen, um gegenüber der Landeskirchenleitung Fehlsteuerungen anzumahnen und ggf. korrigieren zu können.
- These 2: „Die Funktion des Kirchen-Controlling besteht in der Koordination des Gesamtsystems der Kirchenführung zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung.“⁷⁶⁶
- Dies impliziert das Vorhandensein eines übergeordneten Organisationsziels und einer organisationalen Struktur, die die Steuerung von Prozessen überhaupt ermöglicht.
- These 3: „Das operative Kirchen-Controlling bezieht sich auf die Lenkung des Systems Kirche in einem weitgehend festgelegten Ziel- und Mittelrahmen. Das strategische Kirchen-Controlling stellt den gegebenen Handlungsrahmen in Frage und will mit den Aufzeigungen von Umfeldänderungen die Kirchenführung zum rechtzeitigen Handeln bewegen.“⁷⁶⁷
- Diese These ist im Grunde genommen eine Kombination aus These 1 und 2. Für eine zielgenaue Lenkung im kirchlichen Kontext könnte das Kontrollinstrument des Reporting eingesetzt werden, das den ständigen Informationsaustausch zwischen den diversen Verwaltungsebenen ermöglicht und somit eine Prozess-Steuerung erlaubt. Im Hinblick auf mögliche Umfeldänderungen können diese im Rahmen des Risikomanagement antizipiert werden (siehe Kapitel 5.1.4).
- These 4: „Während bei kleineren und mittleren Kirchen-Organisationen die Controlling-Funktion durch vorhandene Aufgabenträger ausgeübt wird, drängt sich bei größeren und komplexeren Systemen eine organisatorische Ausgliederung des Kirchen-Controllings auf.“⁷⁶⁸

⁷⁶⁴ Ebd., S. 47-63.

⁷⁶⁵ Ebd., S. 47.

⁷⁶⁶ Ebd.

⁷⁶⁷ Ebd., S. 48.

⁷⁶⁸ Ebd., S. 49.

- Die Übernahme der Controlling-Funktion durch einen vorhandenen Mitarbeiter, der diese Aufgabe neben weiteren Zuständigkeiten erfüllt, widerspricht der vorherigen These der Unabhängigkeit. Vorgeschlagen wird deshalb in jedem Fall eine eigene Controllerfunktion außerhalb der Linienorganisation.
- These 5: „Die vom Kirchen-Controlling und Controller wahrzunehmenden Aufgaben unterschiedlicher Art und deren Kombination im konkreten Fall sind in erster Linie umweltbedingt.“⁷⁶⁹
- Die Umweltbedingungen können je nach Landeskirche unterschiedlich sein. Das Kirchen-Controlling hat deshalb mit der Auswahl von kontextualen Erfolgsfaktoren und dem Einsatz von angemessenen Prüfinstrumenten die jeweiligen Umweltfaktoren zu berücksichtigen.
- These 6: „Der Bereich des Kirchen-Controllings hat sich der jeweiligen Gesamtorganisation des sozialen Systems Kirche anzupassen. Bei einer dezentralisierten Systemorganisation wie der Weltkirche oder der Diözese ist auch der Controller-Bereich in Teilbereiche zu gliedern. Die Gesamtführungs-Hilfsfunktion ist Aufgabe einer zentralen Controlling-Stelle.“⁷⁷⁰
- In dem Maße wie das übergeordnete Organisationsziel auf die dezentrale Organisationsstruktur heruntergebrochen wird, ist das Kirchen-Controlling analog zu implementieren. Demnach sollten auch die Verwaltungen der kirchlichen Mittelebene eine entsprechende Controlling-Funktion einrichten, um das Erreichen ihrer jeweiligen Zielvorgaben abbilden zu können.
- These 7: „Auch das Kirchen-Controlling setzt ein umfangreiches Instrumentarium ein. Dieses umfasst Informations-, Planungs-, Kontroll-, Organisations- und Personalführungsinstrumente.“⁷⁷¹
- Eine wesentliche Rolle im Controlling spielen Kennzahlen, die für bestimmte Aufgaben erfasst werden können. Bereits mit einem einfachen Soll-/Ist-Abgleich kann die Erreichung vorab vereinbarter Teilziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums und Bereichs gemessen bzw. bewertet werden.⁷⁷² Einen differenzierteren Ansatz bieten die Balanced Scorecards (BSC), mit denen sich viele Schlüsselkennzahlen ableiten lassen. Eine organisationsweite Balanced Scorecard umfasst die sog. Key Perfor-

⁷⁶⁹ Ebd., S. 50.

⁷⁷⁰ Ebd., S. 51.

⁷⁷¹ Ebd., S. 52.

⁷⁷² Vgl. Bernd Halfar/Andrea Borger: „Kirchenmanagement“ (2007), S. 101-206. Halfar und Borger haben in „Kirchenmanagement“ das praxiserprobte Modell anhand einer *Balanced Church Card* zwar im Detail für die Ebene der Gemeinde und für Einrichtungen auf regionaler Ebene dargestellt.

mance Indicators, die für alle Geschäftsbereiche des Systems gelten.⁷⁷³ Für jeden Einzelbereich können auch eigene BSCs entwickelt werden, die zur Sichtbarmachung der Leistungskennzahlen in jedem Organisationsbereich beitragen.⁷⁷⁴

- These 8: „Das Verhalten des Controllers ist für den Erfolg seiner Tätigkeit entscheidend. Der Kirchen-Controller bedarf der Akzeptanz aller Beteiligten. Deshalb ist das Verhaltenswissen ebenso wichtig wie das Fachwissen.“⁷⁷⁵
- Mehr noch als die Akzeptanz des Kirchen-Controllers ist die Akzeptanz der Bedeutung des Kirchen-Controllings für den Erfolg entscheidend.

Im Unterschied zum Wirtschaftsunternehmen muss es bei den Kennzahlen des Kirchen-Controllings nicht ausschließlich um finanzielle Ziele gehen. Für die von der Kirche angebotenen Leistungen lassen sich auch weiche Erfolgsfaktoren bestimmen, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität der Dienstleistungen, Kreativität, Innovationsfreude, Betriebsklima oder Sozialkapital. Allerdings müssen auch diese weichen Erfolgsfaktoren in harten, d.h. messbaren Kennzahlen ausgedrückt werden können.⁷⁷⁶ Dabei ist vorab eine klare Einigung darüber zu treffen, woran der Erfolg eines Projekts festgemacht werden kann, d.h. auf welche Weise die Zielerreichung erkennbar und messbar ist.⁷⁷⁷

5.1.13 Fazit

Der Governance-Ansatz, der Steuerungselemente wie Gewaltenteilung und Eingriffsrechte innerhalb der Leitungsstrukturen, Festlegung klarer Aufgabenprofile und Handlungskompetenzen, Festlegungen zum Risikomanagement, Umgang mit Interessenkonflikten, Transparenz des Organisationshandelns, Berücksichtigung der Regeln zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung, ergänzt um die output-Steuerungskomponenten des NSM wie Leistungsdefinition, Kontraktmanagement, Qualitätsmanagement und Kirchen-Controlling in den Mittelpunkt stellt, bildet den

⁷⁷³ Definition laut Gabler-Wirtschaftslexikon: Mit dem engl. Begriff *key performance indicators* werden in der Betriebswirtschaftslehre allg. Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.

⁷⁷⁴ Jürgen Fleig, www.ftd.de/Karriere-management/management/:key-performance-indicators.html (zugegriffen am 27.08.2012). Weiterführende Informationen unter <http://www.business-wisssen.de>.

⁷⁷⁵ Zünd (2006), S. 52.

⁷⁷⁶ Ebd., S. 5-8.

⁷⁷⁷ Ebd.

Maßstab für eine verantwortungsvolle betriebswirtschaftliche und organisationssoziologische Steuerung einer gegenüber ihren Mitgliedern rechenschaftspflichtigen Organisation.

Die Anwendung der beschriebenen Governance-Maßnahmen auf die evangelischen Landeskirchen in ihrer Dimension als mitgliederbasierte Freiwilligkeitsorganisationen ist von daher angemessen.

Nachholbedarf besteht hinsichtlich der Trennung zwischen kirchlicher Legislative und Exekutive sowie der gegenseitigen Eingriffsrechte kirchlicher Leitungsorgane für eine bessere Kontrolle und Transparenz kirchlicher Entscheidungsprozesse und eine Balancefindung zwischen den beteiligten Entscheidungsgremien.

Die Risikoeinschätzung ist als eine notwendige zukunftsorientierte Aufgabe der Kirche anzunehmen, um die Vielzahl der sie betreffenden Entwicklungen einzuschätzen und deren Vor-/Nachteile für ihre Existenz zu antizipieren.

Mit Blick auf die Partizipation und den Umgang mit Interessenkonflikten könnte es in Zukunft nicht mehr ausreichen, die strukturelle Einbeziehung von Laien in die Leitungsgremien zu gewährleisten. In Zeiten von Matrixorganisation und Internetpetitionen haben vor allem jüngere Generationen eine große Auswahl an Möglichkeiten mit Blick auf ein zivilgesellschaftliches Engagement. Bevorzugt werden Organisationen, die einen unmittelbaren und niedrigschwelligen Zugang zur Mitwirkung und Einflussnahme bieten.⁷⁷⁸ Die immer noch exklusiven Partizipationsangebote der Kirche lassen junge Erwachsene aber meist nur als Beobachter und nicht als strukturell involvierte Mitentscheider in Kirchenleitungen zu.⁷⁷⁹ Die Involvierung der zahlenmäßig wachsenden Migrantengemeinden in die kirchlichen Entscheidungsprozesse sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden.

Transparenz ist ein wesentlicher Faktor der Vertrauensbildung. Solange die evangelische Kirche in fast allen Belangen von ihrem verfassungsrechtlich zulässigen Selbstbestimmungsrecht z.B. mit Blick auf eigene Regeln zur Rechnungslegung und Ab-

⁷⁷⁸ Vgl. Umfrage über das ehrenamtliche Engagement von Jugendlichen in Deutschland 2014. Diese Statistik zeigt, dass sich die meisten Jugendlichen im Verein und in der Schule ehrenamtlich engagieren, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/> (zugegriffen am 13.03.2016).

⁷⁷⁹ Beispielsweise bei der Evangelischen Kirche im Rheinland.

schlussprüfung Gebrauch macht, ist ihr Organisationshandeln für externe Stakeholder schwer nachvollziehbar. Um eine tatsächliche Transparenz und damit auch Vergleichbarkeit mit anderen Marktakteuren herzustellen, sollte die evangelische Kirche fallweise abwägen, wann sie sich freiwillig den Regeln unterwirft, die für alle zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland gleichermaßen gelten.

5.2 Kirchliches Nonprofit-Marketing für eine stärkere Markt- und Mitgliederorientierung

Für eine organisationale Transformation bietet sich neben den beschriebenen Governance-Grundsätzen vor allem das speziell für gemeinnützige Organisationen entwickelte Nonprofit-Marketing an. Im Folgenden sollen deshalb die von Theologen und Betriebswirtschaftlern ⁷⁸⁰ gleichermaßen geforderten Methoden des Nonprofit-Marketings für die vorab identifizierten Problemstellungen konkretisiert werden und beispielhaft zur Anwendung kommen.

Während der Governance-Ansatz im Wesentlichen die Eigenstrukturierung und Leistungsnehmerorientierung in den Mittelpunkt der Steuerungslogik stellt, grenzt sich der Marketing-Ansatz durch seine ausgeprägte Marktorientierung ab. Dabei gibt es auch Schnittmengen zwischen beiden Ansätzen, die sich in der zielgerichteten und outputorientierten Arbeitsweise manifestieren.

Das Nonprofit-Marketing setzt also ein Selbstverständnis der Kirche als Marktteilnehmer voraus, der in einem durch Angebot und Nachfrage gesteuerten Umfeld agiert. Ähnlich wie bei dem NSM ist das Verständnis dafür, dass die evangelische Kirche konkrete Produkte bzw. Dienstleistungen auf einem definierten Markt anbietet eine wesentliche Prämisse für den Marketing-Ansatz.

Die Wirksamkeit betriebswirtschaftlicher Modelle im Raum der verfassten Kirche wird vielfach mit Skepsis gesehen.⁷⁸¹ Um dies zu bestätigen, wird zumeist auf eine bisher ambivalente Erfolgsbilanz verwiesen.⁷⁸² Nach Meinung der Kritiker lassen sich mit Hilfe von Marketing- und Managementmethoden zwar die Beteiligungszahlen steigern, aber andererseits erreicht man auf diese Weise nur die den Kirchen überdurchschnitt-

⁷⁸⁰ Beispielsweise der Theologe Traugott Jähningchen und der Betriebswirtschaftler Steffen Fleßa.

⁷⁸¹ Erich Garhammer: „Zwischen Identität und Relevanz“ in Theorie Kirchenmanagement, S. 56.

⁷⁸² Christoph Meyns: „Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken: Modelle, Erfahrungen, Alternativen“ (2013), S. 13.

lich verbundenen Mitglieder.⁷⁸³ Die hohen Transaktionskosten, die die bürokratischen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen über alle Ebenen der kirchlichen Organisation hinweg verursachen, bleiben dabei oftmals außerhalb jeglicher Wahrnehmung.

Das strategische und operative Nonprofit-Management innerhalb der kirchlichen Arbeitswelt in Deutschland hat sich bislang noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Dass kirchliche Leitungsverantwortliche den Verzicht auf eine strategische Geschäftsfeldplanung vehement verteidigen, kann damit zusammenhängen, dass sie einerseits den Ausverkauf der Tradition befürchten und andererseits sie selbst mit der Gestaltung des Wandlungsprozesses überfordert sind.⁷⁸⁴

Die beschriebenen Zweifel und kritischen Einschätzungen zeigen die Notwendigkeit für die Ausarbeitung eines differenzierten Reformansatzes, der zwar die Mitglieder- und Marktorientierung in den Mittelpunkt kirchlicher Aktivitäten stellt, ohne aber dabei das kirchliche Wesen aus dem Blick zu verlieren.

5.2.1 Marketing-Grundsätze für Nonprofit-Organisationen (nach Bruhn)

Bruhn versteht den Begriff des Nonprofit-Marketings, auf den auch diese Untersuchung recurriert, nicht allein als betriebswirtschaftliche Aufgabe, sondern als spezifische Denkhaltung innerhalb einer Nonprofit-Organisation, die er wie folgt definiert:⁷⁸⁵

„Nonprofit-Marketing ist eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und Erwartungen der Anspruchsgruppen (z.B. Leistungsnehmer, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen.“

Dabei stellt er klar, dass das Nonprofit-Marketing eine holistische Organisationsphilosophie für nicht kommerziell ausgerichtete Organisationen darstellt. Als Basis aller

⁷⁸³ Als Beweis wird hier das evangelische Pilotprojekt in München mit seinem Ansinnen angeführt, das Dekanat zu einer zentralen Planungsebene auszubauen, was damals am Widerstand der Kirchengemeinden scheiterte. Mit Blick auf jüngste Reformen zur Strukturmodernisierung wie z.B. in der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau wird ebenso bezweifelt, ob diese tatsächliche Effizienz- und Effektivitätsgewinne erzielt haben.

⁷⁸⁴ Steffen Fleßa: „Geschäftsfeldplanung karitativer Nonprofit-Organisationen – dargestellt am Beispiel diakonischer Einrichtungen“ (2007), S. 487.

⁷⁸⁵ Bruhn/Meffert (2003), S. 30 und Bruhn (2005), S. 63.

Marketingaktivitäten legt er das Prinzip des Denkens in Erfolgsketten zugrunde.⁷⁸⁶ Dabei wird zwischen drei Phasen unterschieden:

1. Die Input-Phase, d.h. die Aktivität selbst mit dem Erbringen einer konkreten Leistung.
2. Die Wirkungsphase, die sich auf die Wirkung der Marketingaktivität bei den Anspruchsgruppen bezieht, z.B. durch das Herstellen einer emotionalen Bindung.
3. Die Output-Phase, die sich auf die Verwirklichung des Organisationsziels bezieht.

Darüber hinaus nennt Bruhn fünf wesentliche Merkmale des Nonprofit-Marketings, die sich ebenfalls auf den kirchlichen Kontext übertragen lassen:⁷⁸⁷

- Leitidee einer anspruchgruppenorientierten Organisationsführung: Dies impliziert die Ausrichtung sämtlicher Marketingaktivitäten an den Erwartungen und Bedürfnissen der identifizierten Stakeholdergruppen. Sie erfordert eine vorherige detaillierte Analyse und regelmäßige Abfrage der Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Stakeholdergruppen. Die Organisation ist damit aufgefordert, stets ein „Ohr am Kunden“ zu haben. Dies setzt die regelmäßige und häufige Durchführung von Marktforschungen voraus, die im Folgenden für den kirchlichen Kontext untersucht werden.
- Systematisches Planungs- und Entscheidungsverhalten: Dies umfasst das nachstehend erläuterte Schema von Analyse, Planung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle als integrierten Planungsprozess, der in diesem Kapitel beispielhaft für den kirchlichen Raum konkretisiert wird.
- Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen: Dies erfordert die Entwicklung ungewöhnlicher und spezifischer Lösungsansätze. Im Rahmen kirchlicher Handlungsfelder wird vielfach auf Best-Practice-Lösungen gesetzt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um eine Imitation von bereits vorhanden Ideen, die pauschal auf andere Anwendungsfelder oder Situationen übertragen werden. Best-Practice-Lösungen sind in erster Linie bequeme und schematische Lösungen, die einen strategischen Marketingansatz grundsätzlich nicht ersetzen können. Kreative Lösungsansätze sind i.d.R. keine Ideen „von der Stange“ und werden am besten im Rahmen eines differenzierten kontextualen Planungsprozesses entwickelt.
- Interne und externe Integration sämtlicher Marketingaktivitäten: Dabei handelt es sich um die Koordination und Integration sämtlicher kirchlicher Mitarbeiter in die Marketingaktivitäten, um Synergieeffekte aus einem integrierten Marketing zu nut-

⁷⁸⁶ Bruhn (2005), S. 44-45.

⁷⁸⁷ Ebd., S. 69 ff.

zen und um die Wirkung der erarbeiteten Marketingmaßnahmen gegenüber den ermittelten Stakeholdergruppen zu erhöhen. Das integrierte Marketing soll sicherstellen, dass die entwickelten Lösungsansätze in der dezentral organisierten kirchlichen Lebenswelt flächendeckend zur Anwendung kommen.

- Ausbalancieren verschiedener Zielkategorien: Dies umfasst das Ausgleichen von finanziellen, mitarbeiter- und aufgabenbezogenen Zielen mit Blick auf das festgelegte religiös geprägte Organisationsziel. Das Ausbalancieren verschiedener Zielkategorien setzt die Zielformulierung und das Herunterbrechen dieses Ziels auf die verschiedenen Organisationsbereiche bzw. Geschäftsfelder voraus.

Darüber hinaus hat sich die Organisation über die allgemeingültigen Merkmale der von ihr angebotenen Dienstleistungen klar zu werden. In der Nonprofit-Marketingliteratur sind Dienstleistungen durch drei konstitutive Merkmale definiert.⁷⁸⁸

1. Sie erfordern die Notwendigkeit zur permanenten Bereitstellung der Leistungsfähigkeit durch die Nonprofit-Organisation (Potenzialorientierung).
2. Sie erfordern die Integration der internen und externen Faktoren, d.h. der Leistungsnehmer, Objekte und Lebensräume im Rahmen des Erstellungsprozesses (Prozessorientierung).
3. Die Faktorenkombination wird mit dem Ziel eingesetzt, nutzenstiftende Wirkung an den externen Faktoren zu erzielen (Ergebnisorientierung).

Zudem zeichnen sich Nonprofit-Leistungen oftmals durch die Eigenschaft der Immaterialität aus, deren Materialisierung im religiösen Kontext eine Herausforderung darstellen kann, wenn es beispielsweise um Leistungen wie Seelsorge, Mission oder Priestertum aller Gläubigen geht.

5.2.2 Der Nonprofit-Marketingprozess

Zur Bestimmung des vorstehend genannten systematischen Planungs- und Entscheidungsverhaltens wird der von Bruhn entwickelte Nonprofit-Marketingprozess herangezogen. Dieser integrierte Planungsprozess basiert auf dem Schema von Analyse, Planung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle und ist mit diesen Hauptkomponenten auf jede Organisation anwendbar.

Angesichts der beschriebenen kirchlichen Leitungstraditionen ist eine 1:1-Übertragung auf die komplexen und historisch gewachsenen Strukturen der evangelischen Landeskirchen kaum möglich. Dennoch könnte das nachstehende Schema als Vorlage für die

⁷⁸⁸ Ebd., S. 50 ff.

Entwicklung eines systematischen Reformansatzes der organisationalen Dimension der evangelischen Kirche dienen.

Mit der Anwendung der fünf Kernkomponenten des nachstehenden Marketingprozesses hätten einige der in Kapitel 3.6.2 identifizierten Schwächen der EKD-Reform aus 2006 von vornherein vermieden werden können.

Die im Folgenden vorgeschlagenen Reformphasen nehmen deshalb an den strategisch wichtigen Stationen Bezug zum EKD-Papier.

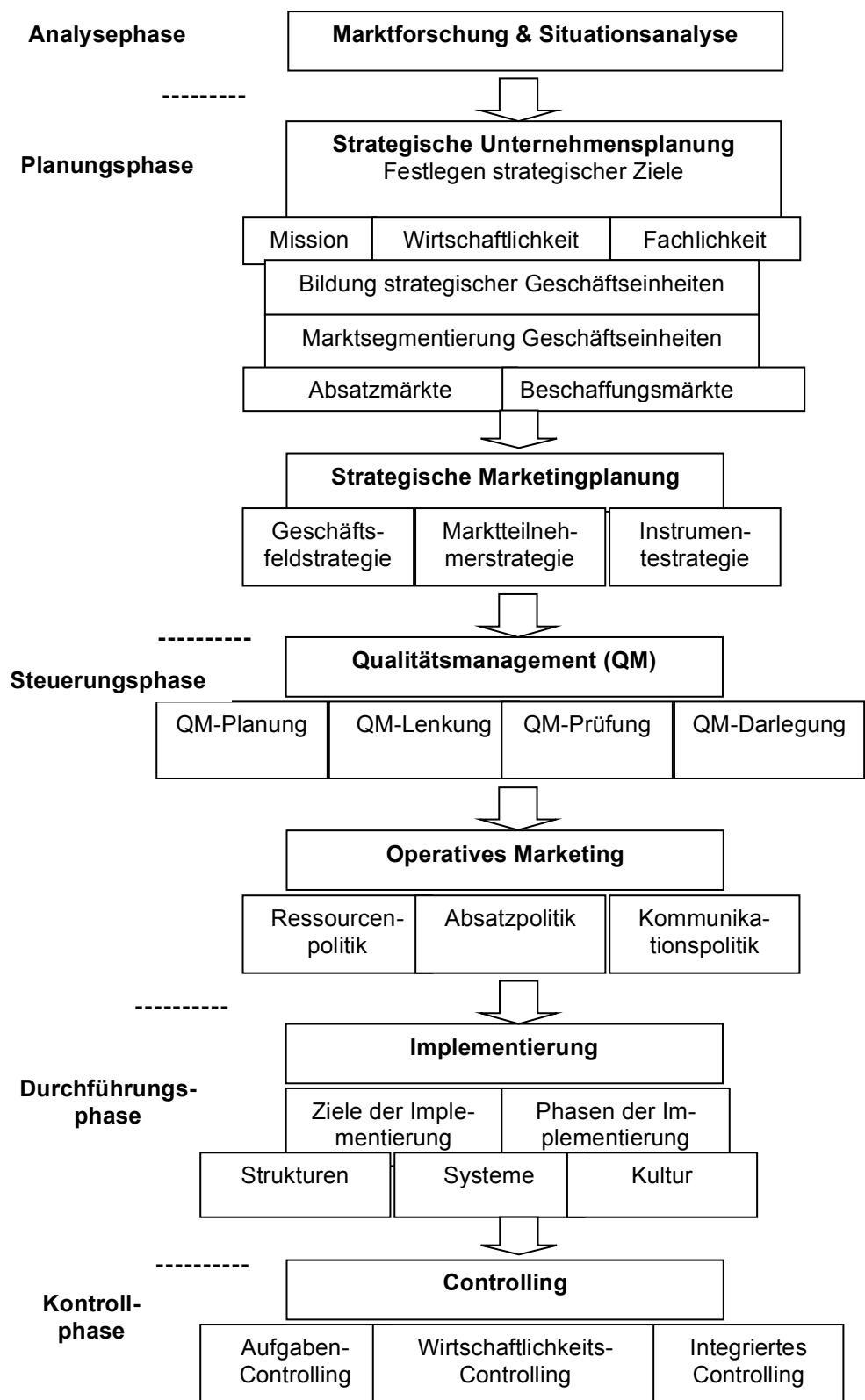


Abbildung 3: Managementprozess im Nonprofit-Marketing (nach Bruhn)⁷⁸⁹

⁷⁸⁹ Ebd., S. 95.

Da im Rahmen dieser Arbeit aus Platzgründen kein vollständiges Marketingkonzept für die evangelische Kirche entwickelt werden kann, fokussiert die nachstehende Untersuchung auf einige wesentliche Phasen und Komponenten des obigen Managementprozesses, die die Richtung eines innovativen kirchlichen Marketingansatzes aufzeigen. Diese sind:

- Analysephase: SWOT-Analyse der evangelischen Kirche
- Planungsphase: strategische Unternehmensplanung: Zielbestimmung, Mission, kirchliche Leitbilder, Bildung strategischer Geschäftseinheiten, Entwicklung einer evangelischen Corporate Identity
- Steuerungsphase: kirchliche Kommunikationspolitik als Teil des operativen Marketings und Kirche als Marke

Die beiden Komponenten Qualitätsmanagement (Steuerungsphase) und Controlling (Kontrollphase) wurden bereits im vorherigen Kapitel als Teil der Nonprofit-Governance-Grundsätze behandelt.

5.2.3 Analysephase – wo steht die evangelische Kirche heute?

Die Analysephase bildet den Ausgangspunkt des strategischen Nonprofit-Marketings. Sie bietet die Informationsgrundlage aller Strategien und Pläne, wobei zwischen Situationsanalyse und Marktforschung zu unterscheiden ist.⁷⁹⁰

Die Situationsanalyse stellt für die evangelische Kirche eine durchaus gängige Praxis dar, wie das EKD-Reformpapier aus 2006 mit den darin enthaltenen ausführlichen situativen Analysen deutlich erkennen lässt. Die EKD weiß durchaus um die akute großen gesellschaftlichen Herausforderungen, die je nach Landeskirche regional unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Darüber hinaus fertigt der Dachverband jährliche Statistiken an, die sich vor allem mit der quantitativen Mitgliederentwicklung und den daraus abzuleitenden Prognosen für die Kirchensteuereinnahmen beschäftigen.⁷⁹¹

Seit den frühen 1970er Jahren führt die EKD mit Hilfe ihres eigenen Sozialinstituts empirische Mitgliedschaftsuntersuchungen in einem Zehnjahresrhythmus durch. Hierbei

⁷⁹⁰ Ebd.

⁷⁹¹ Vgl. <https://www.ekd.de/statistik/mitglieder.html> (zugegriffen am 22.04.2016).

geht es um wechselnde Fragestellungen rund um die Beziehungen zwischen Religion, der evangelischen Kirche und der bundesdeutschen Gesellschaft.⁷⁹² Die Ergebnisse der letzten KMU wurden im März 2014 veröffentlicht. Sie können zusammen mit den jährlichen Mitgliederstatistiken der EKD als aktuelle Datenquellen für die Situationsanalyse des heutigen institutionellen Protestantismus herangezogen werden.

Auch säkulare Organisationen wie die Bertelsmann-Stiftung widmen sich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive dem Thema Religion und Kirche. In den Jahren 2007 und 2012 wurden empirische Untersuchungen unter dem Titel Religionsmonitor⁷⁹³ in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachrichtungen durchgeführt. Gegenstand dieser Studien sind Fragestellungen rund um die Bedeutung von Religiosität im Allgemeinen und der individuellen Religiosität für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Während die evangelische Kirche ihre eigene Situation im Binnen- und Außenverhältnis und hier insbesondere ihre Mitgliederentwicklung durchaus genau ermittelt und analysiert, ist die Marktforschung als eher unterentwickelt zu bewerten. Die im Zehnjahresrhythmus durchgeführten Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen reichen vor dem Hintergrund sich permanent verändernder Parameter als aktuelle Datenbasis für eine inhaltliche oder strukturelle Nejustierung nicht mehr aus. Um als Grundlage einer programmatischen Neuausrichtung zu dienen, müssten die kirchlichen Marktforschungsaktivitäten häufiger und zielgruppenorientierter erfolgen.

Eine kirchliche Marktforschung hätte folgende Analysefelder zu berücksichtigen:⁷⁹⁴

1. Die Entwicklung des Marktes und Marktumfeldes: Auf den kirchlichen Kontext übertragen gehören hierzu beispielsweise die strukturellen und finanziellen Implikationen der demografischen Entwicklung. Markttendenzen wie steigende Abmeldungen vom schulischen Religionsunterricht und die zunehmende Forderung nach Umwandlung des Schulfachs Religion in einen Ethikunterricht sowie die Abnahme der Taufzahlen und damit auch der Anzahl an Konfirmanden offenbaren beispielsweise den großen Handlungsbedarf im Bereich der Jugendkirche. Alternative Ansätze für den Gemeindeaufbau in Gestalt von Aufbauvereinen oder kontextualen Konzepten außerhalb der Gemeindestruktur wie *fresh X*, die zunehmende Emergenz charismatischer

⁷⁹² Vgl. www.ekd.de/EKD-Texte/kmu5.html (zugegriffen am 22.04.2016).

⁷⁹³ Vgl. www.religionsmonitor.de (zugegriffen am 22.04.2016).

⁷⁹⁴ Bruhn (2005), S. 120-125.

und pfingstlicher Bewegungen und von Migrantengemeinden zählen beispielsweise zu den aktuellen religiösen Marktentwicklungen.

2. Das Verhalten der Marktteilnehmer: Hierzu gehören die bereits erwähnten internen und externen Stakeholder. Hierunter sind deren jeweiligen Motive, Erwartungen⁷⁹⁵ oder Zufriedenheitsgrade gegenüber der Kirche zu ermitteln. Ein weiteres Marktforschungsfeld bezieht sich im Rahmen einer Konkurrenzanalyse auf das Verhalten und die Entwicklung konkurrierender Marktteilnehmer wie die katholische Kirche oder Freikirchen, aber auch nicht-christlicher Glaubensgemeinschaften und fernöstlich inspirierter Religionspraktiken.
3. Die Wirkung von operativen Marketinginstrumenten: Diese umfasst die Bewertung von Instrumenten der Ressourcen-, Absatz und Kommunikationspolitik. Im Zusammenhang mit der Absatzpolitik steht beispielsweise die Frage nach der Preispolitik für kirchliche Dienstleistungen. Mit Ausnahme von Friedhofsgebühren wird die Preisfrage im Kirchenkontext mit Zurückhaltung behandelt. Es herrscht sowohl inner- als auch außerkirchlich die Grundmeinung vor, dass kirchliche Leistungen i.d.R. kostenfrei oder höchstens gegen Spendenzahlung zu erbringen sind, was auf Seiten der Leistungsnehmer zu einer Geringschätzung und auf Seiten der Leistungserbringer zu Frustrationen führen kann. Die Kirche sollte sich im Zusammenhang mit der Kommunikationspolitik auch mit Image- und Reputationsfragen beschäftigen. Hierzu gehört eine umfassende Untersuchung der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Organisation.
4. Beobachtung organisationsspezifischer Marketingfaktoren: Diese Faktoren beschäftigen sich in erster Linie mit der Erforschung marktrelevanter Aspekte wie z.B. der genauen Analyse des Säkularisierungsprozesses oder des erwähnten Phänomens der Institutionendistanz, um daraus Mechanismen zu entwickeln, mit denen die Prozesse bzw. Haltungen beeinflusst werden können.

Die systematische kirchliche Marktforschung dient als Frühwarnsystem, indem sie diverse Risiken rechtzeitig aufzeigt. Sie hat zugleich eine Innovationsfunktion, indem sie Chancen für neue Entwicklungen aufdeckt.⁷⁹⁶

⁷⁹⁵ Vgl. Ergebnisse der fünften EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, S. 12: „Die durchweg größte Zustimmung erreichten folgende Erwartungen: Die evangelische Kirche sollte: die christliche Botschaft verkündigen (72%), Gottesdienste feiern (74%), Menschen durch Taufe, Konfirmation, Hochzeit und Beerdigung an den Wendepunkten des Lebens begleiten (78%) und sich um Probleme von Menschen in sozialen Notlagen kümmern (77%). Auf die geringste Zustimmung stieß die Aussage, dass sich die evangelische Kirche zu politischen Grundsatzfragen und wichtigen Gegenwartsfragen äußern sollte (22%).“

⁷⁹⁶ Bruhn (2005), S. 120-125.

In der *Church of England* kommt das Instrument der Marktforschung im Rahmen kirchlicher Entscheidungsprozesse schon seit einigen Jahren zum Einsatz. Die deutschen Landeskirchen zeigen gegenüber dem Instrument der Marktforschung eine gewisse Reserviertheit, womöglich deshalb, weil sie sich nicht als Marktteilnehmer verstehen. Vertreter der englischen Staatskirche empfehlen den deutschen Landeskirchen, ihre ermittelten statistischen Daten nicht nur für ihre Finanzprognosen auszuwerten, sondern im Blick auf ihre Mission und ihren Dienst nutzbar zu machen.⁷⁹⁷

5.2.4 Beispielhafte SWOT-Analyse der evangelischen Kirche in Deutschland

Das EKD-Reformpapier aus 2006 enthält eine umfassende externe und interne Situationsanalyse der evangelischen Kirche. Viele der damals aufgeführten positiven wie negativen Feststellungen sind heute noch erkennbar und gültig. Im Rahmen einer SWOT-Analyse⁷⁹⁸ werden einige der genannten Stärken und Schwächen nachstehend sowohl in einen kausalen Bezug zueinander als auch in Bezug zum Marktgeschehen gesetzt, wodurch sich Chancen und Risiken ergeben. Für eine strukturiertere Situationsuntersuchung und nachvollziehbare Einschätzungen der bisher beobachteten kirchlichen Stärken und Schwächen werden diese in strukturelle, finanzielle, gesellschaftliche und religiöse kategorisiert.⁷⁹⁹

STÄRKEN:	SCHWÄCHEN:
<p>strukturelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. bundesweit dichte Infrastruktur 2. hoher Organisationsgrad 3. Körperschaftsstatus erlaubt weitgehende Sonderrechte 4. kirchliches Selbstbestimmungsrecht erlaubt weiten Handlungsspielraum 5. 22,6 Mio. evangelische Mitglieder (27,9% der Gesamtbevölkerung)⁸⁰⁰ <p>finanzielle</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. finanzstark dank sprudelnder Kirchensteuerquelle 	<p>strukturelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. hohe Baulasten (Denkmalpflege) 2. hohe Bürokratiekosten & hoher Abstimmungsbedarf zwischen 20 EKD-Kirchen 3. Körperschaftsstatus funktioniert an der Basis nicht mehr durchgängig (parallele Strukturbildung an der Basis) 4. konsequente Durchsetzung des Selbstbestimmungsrechts führt zu Konflikten z.B. mit weltlichem Arbeitsrecht und bedingt Intransparenz 5. unaufhaltbarer Mitgliederschwund und überalterte Mitgliederstruktur

⁷⁹⁷ Finney (2010), S. 71-73.

⁷⁹⁸ SWOT als Akronym für **S**trengths (= Stärken), **W**eaknesses (= Schwächen), **O**pportunities (= Chancen) und **T**hreats (= Risiken).

⁷⁹⁹ Auflistung ohne Prioritätenfestlegung und Anspruch auf Vollständigkeit.

⁸⁰⁰ EKD-Statistik, Stand: 2015.

<p>gesellschaftliche</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. große historische Bedeutung und hoher kultureller Einfluss 8. viele Partizipationsmöglichkeiten für Ehrenamtliche an der Basis 9. Helfer-Image 10. hoher Vertrauensvorsprung <p>religiöse</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Theologie gibt Antworten auf existenzielle Fragen 12. Kirche begleitet an den Eckpunkten des Lebens 13. Kirche bietet eine Gemeinschaft 14. Kirche bietet als Institution die Gewähr auf Dauerhaftigkeit 15. internationale Ökumene bietet länderübergreifendes Netzwerk 16. Protestantismus ist gegenüber der katholischen Kirche frauen- und familienfreundlicher 	<p>finanzielle</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. hohe Abhängigkeit von Kirchensteuer als Haupteinnahmequelle; Quelle ist nur bedingt durch Kirchen beeinflussbar <p>gesellschaftliche</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. hohe Traditionsorientierung und Selbstverständnis eines (vormaligen) Monopolisten 8. Leitung nach Top-down-Prinzip und rudimentäre demokratische Entscheidungsstrukturen auf Kirchenleitungsebene 9. Hohe monetäre Zuschussabhängigkeit vom Staat (Subsidiaritätsprinzip) 10. Negativ-Image infolge von Skandalen <p>religiöse</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. unscharfes evangelisches Profil aufgrund einer Theologie der Vielfalt 12. kaum vorhandenes formalisiertes Kasualienangebot für neue soziale Organisationsformen, z.B. für Zweit- oder Homoehe 13. Kirchengemeinden bilden oftmals nicht die gesellschaftliche Vielfalt ab und bilden geschlossene Kreise z.B. gegenüber Migrantengemeinden 14. Amtskirche strahlt selbst wenig geistliche Lebendigkeit aus 15. wachsende fremdsprachige Migrantengemeinden sind in den deutschen Kirchengemeinden und -strukturen kaum integriert 16. auf Leitungsebene herrscht noch männliche Dominanz vor (2 von 20 EKD-Kirchen werden von Frauen geleitet)
<p>CHANCEN (marktbezogen):</p> <p>strukturelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dank hoher flächendeckender Präsenz ist die Kirche überall nah am Menschen 2. institutionelle Stärke mittels zahlreicher evangelischer Einrichtungen, Werke und Organisationen 3. staatskirchenrechtliche Absicherung kirchlicher Privilegien 4. verfassungsrechtlicher Schutz des Selbstbestimmungsrechts der Kirchen 5. Nutzbarmachung der immer noch ausgeprägten tradierten Verwurzelung innerhalb der bundesdeutschen Bevölkerung (Volkskirche) <p>finanzielle</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Reformkonzepte für den Rück- und Umbau kirchlicher Strukturen sind gera- 	<p>RISIKEN (marktbezogen):</p> <p>strukturelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Musealisierung von Kirchen, wenn Gotteshäuser zwar restauriert, aber nicht mehr für Gottesdienste benutzt werden 2. administrativer Wasserkopf bindet Mittel, die an der Basis fehlen 3. mangelnde Mitgliederorientierung der kirchlichen Körperschaften führt zur Entkopplung zwischen Ortsgemeinden und Kirchenleitung 4. kirchliches Selbstbestimmungsrecht führt zu Intransparenz und Ausbildung einer kirchenrechtlichen Parallelwelt 5. Verlust des Platzes in der Mitte der Gesellschaft z.B. in Gebieten der vormaligen DDR <p>finanzielle</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. hohe Kirchensteuereinnahmen führen zu

<p>de in wirtschaftlich guten Zeiten finanzierbar</p> <p>gesellschaftliche</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Kirche als Identitätsmarker einer aufgeklärten und toleranten freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die das kulturelle und religiöse Erbe der Bundesrepublik Deutschland bewahrt und zusammen mit anderen religiösen Gemeinschaften im verfassungsrechtlichen Rahmen fortschreibt 8. Kirche als gesellschaftlich relevanter Akteur, weil politisches und gesellschaftliches Korrektiv 9. hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit durch den Ausbau kirchlicher Hilfs- und Unterstützungsstrukturen 10. Moralische Instanz gegenüber Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern <p>religiöse</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. profilierte evangelische Theologie als Orientierungshilfe und Sinnstiftung in einer hoch individualisierten, pluralistischen, multioptionalen Welt; Protestantismus als wichtiger Dialogpartner mit Andersgläubigen 12. anspruchsvolle Kontingenzbewältigung an wichtigen Eckpunkten des Lebens 13. hochindividuelle Angebote gegen die Vereinsamung von Menschen 14. Kirche wird als zuverlässiger Akteur der Zivilgesellschaft wahrgenommen 15. Mitgliederschwund wird durch evangelische Migranten aus anderen Kulturen abgemildert und evangelische Kirche lebt gesellschaftliche Vielfalt vor 16. Darstellung des Protestantismus als fortschrittliche, menschenfreundliche und gleichberechtigte Form des Christentums 	<p>Reformträgheit und lähmen Rückbau unnötiger Strukturen</p> <p>gesellschaftliche</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Rückwärtsorientierung und fehlende theologische Anschlussfähigkeit führen die Kirche als Glaubensgemeinschaft in ein Nischendasein oder in eine Kulturkirche ohne Religion 8. Zu hohes Relevanzstreben ohne religiöse Rückkopplung lässt die Kirche religiös verstummen 9. Kirche wird zum Erfüllungsgehilfen des Staates und entfernt sich von ihrem religiösen Kern 10. Verstärkung des Negativ-Image bei Verfehlungen durch Amts- und Würdenträger <p>religiöse</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. schwacher Wiedererkennungswert und unscharfes protestantisches Profil bedingt durch Kirchenförderalismus 12. Theologie verliert Anschlussfähigkeit gegenüber neuen gesellschaftlichen Gruppierungen, z.B. zu Patchwork-Familien 13. Kirchengemeinden werden zu exklusiven Gemeinschaften, die für Außenstehende wenig attraktiv sind 14. Kirche wird vorrangig als Behörde wahrgenommen (Asymmetrie der diversen kirchlichen Dimensionen) 15. evangelische fremdsprachige Migrantengemeinden führen ein Paralleldasein innerhalb der evangelischen Kirche 16. Glaubwürdigkeitsverlust in Bezug auf die Gleichberechtigung von Frau und Mann und hinsichtlich des Inklusionsgedankens, wenn die evangelische Kirche diese Werte nicht selbst vorlebt
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abbildung 4: Vereinfachtes Beispiel einer SWOT-Matrix für die Organisation evangelische Kirche

Die obige Auflistung zeigt beispielhaft Stärken und Schwächen der evangelischen Kirche und ihre marktbezogenen Auswirkungen in Form von Chancen und Risiken. Die Kausalität der genannten Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken kann im Rah-

men dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden. Die obige Matrix zeigt aber, dass die evangelische Kirche vor allem auf institutioneller Ebene stark ist, d.h. mit Blick auf ihre verfassungsrechtliche und staatskirchenrechtliche Absicherung. Deutlich wird auch die Vielzahl an Chancen, die sich der Kirche aufgrund ihrer immer noch vorhandenen religiösen Alleinstellungsmerkmale marktbezogen bieten. Grundlage dafür sind ihre programmatischen Stärken wie Anwaltschaft, Gemeinschaft, Seelsorge und Spiritualität sowie ihr historisch gewachsener struktureller Vorsprung gegenüber anderen Religionsgemeinschaften. Außerdem gehören Ende 2014 immer noch mehr als ein Viertel der deutschen Bundesbürger einer evangelischen Landeskirche an, übertroffen wird diese Zahl nur von der römisch-katholischen Kirche, die als einzige religiöse Freiwilligkeitsorganisation knapp 24 Mio. Mitglieder zählt.⁸⁰¹

Die Schwächen der evangelischen Kirche manifestieren sich schwerpunktmäßig in dem ausgeprägten Kirchenföderalismus und der hohen Amtlichkeit, die beide historisch bedingt sind. Risiken zeichnen sich zudem in Bezug auf die mangelnde Mitglieder- und Marktorientierung sowie im Zusammenhang mit der überalterten Mitgliederstruktur ab, die das Festhalten an Traditionen begünstigt. Hier besteht die Gefahr, dass die Landeskirchen den Anschluss an aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen mit Blick auf neue soziale Organisationsformen wie Patchwork-Familien und die Emergenz von zumeist jungen Migrationsgemeinden verlieren. Die größte und nachhaltigste Gefahr für die Zukunft der evangelischen Kirche stellt indes die von der letzten KMU festgestellte zunehmend fehlende Kirchenbindung junger Menschen dar.⁸⁰²

Dabei hat die Kirche durchaus ihre Marktchancen, um in einer hoch individualisierten, pluralistischen und zunehmend multioptionalen Welt Orientierungshilfe und Sinnstiftung anzubieten. So stellt die Begleitung an wichtigen Eckpunkten des Lebens zur Kontingenzbewältigung immer noch eine wesentliche kirchliche Aufgabe dar. Überhaupt können christliche Werte als Hilfestellung auf der Suche nach Antworten auf wichtige Fragen und Herausforderungen vor dem Hintergrund zunehmender Individualisierungszwänge dienen.

Der schwache Wiedererkennungswert der evangelischen Kirche, bedingt durch eine unklare Theologie und eine heterogene Organisationsstruktur gewinnt mit dem Verlust der kirchlichen Monopolstellung und der zunehmenden Säkularisierung weiter an Re-

⁸⁰¹ Datenquelle: Deutsche Bischofskonferenz, Stand: 2014.

⁸⁰² Vgl. Pos. 1.

levanz. Hier wäre es die Aufgabe der Theologen, über eine theologische Profilschärfung nachzudenken.

Neben der Kirchensteuer als Haupteinnahmequelle gibt es bislang kaum gleichwertige Alternativen. Die gegenwärtig positive Finanzsituation sollte dazu genutzt werden, notwendige zukunftssichernde Veränderungen durchzuführen.

Die zunehmende Ausübung von gesellschaftspolitischen Aufgaben zur bloßen Relevanzsteigerung birgt die Gefahr der Selbstsäkularisierung, wenn es zu einer Entkoppelung von Relevanz und Religiosität kommt. Die Kirche kann nur dann relevant sein, wenn sie auch als religiös wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse der obigen Analysen bilden die Grundlage für die Entwicklung einer maßgeschneiderten Unternehmensplanung mit der Festlegung eines religiösen Organisationsziels und Ausarbeitung einer Strategie zur Zielerreichung. Darauf aufbauend wird nachfolgend der Versuch unternommen, eine strategische Unternehmensplanung für die evangelische Kirche beispielhaft zu entwickeln und Möglichkeiten der Implementierung aufzuzeigen.

5.2.5 Strategische Unternehmensplanung im kirchlichen Kontext

Die strategische Unternehmensplanung ist der Ausgangspunkt der Planungsphase im Bruhnschen Managementprozess. Sie rekurriert auf den Ergebnissen der Analysephase. Zielfestlegung, Missions- und Leitbildentwicklung entstehen damit nicht aus sich selbst heraus, sondern bilden die Antwort auf die Frage „wo stehen wir als Kirche?“

Die strategische Planung des Kirchen-Marketings ist auf mehrere Jahre ausgelegt, um eine Wirkung zu entfalten. Da sie Leitungs- und Lenkungscharakter hat, sollte sie auf der Kirchenleitungsebene ausgeführt werden.⁸⁰³ Operative Maßnahmen können hingegen kurzfristig und handlungsbezogen auf einzelne untergeordnete Ziele geplant und implementiert werden.

In dieser Phase des Management-Prozesses gilt es, die richtigen Schlussfolgerungen anhand der konkreten Ergebnisse der Umfeld- und SWOT-Analyse zu ziehen, um ein

⁸⁰³ Jost W. Kramer: „Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche“, Wismarer Diskussionspapiere, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, (Heft 03/2004), S. 6.

übergeordnetes Organisationsziel zu erarbeiten und festzulegen. Dieses Organisationsziel gibt eine plausible und realistische Antwort auf die konkrete Frage „wo wollen wir als Kirche langfristig hin?“. Das Organisationsziel ist möglichst einfach zu formulieren, damit es zur wichtigsten Vorgabe für alle künftigen Strategien der Organisation werden kann. Es muss aber nicht nur definiert, sondern auch internen und externen Stakeholdern gegenüber eindeutig und dauerhaft kommuniziert werden. Das Organisationsziel ist nicht kurzfristig veränderbar und erhebt dadurch einen authentischen Selbstanspruch.

5.2.6 Mission – ein theologischer Auftrag als betriebswirtschaftliche Handlungsaufforderung

Mission und Leitbild geben im Rahmen des hierunter behandelten Managementprozesses die Antwort auf die Frage „Warum gibt es uns als Kirche?“. Beide liefern damit die Grundlage für die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation.⁸⁰⁴

Die Betriebswirtschaftslehre verwendet den Begriff Mission durchaus von seinem religiösen Ursprung her, wenn sie den Missionsgedanken, jetzt verstanden als Unternehmensmission, als Hauptmotivation einer unternehmensweiten Zielsetzung übernimmt, da der Mission oftmals eine Expansionsabsicht zugrunde liegt. Die Unternehmensmission wird definiert als ein Element des normativen Rahmens eines Unternehmens, in dem der Zweck des unternehmerischen Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen internen wie externen Anspruchsgruppen dargelegt wird.⁸⁰⁵

Für die evangelische Kirche ist die biblische Mission, verstanden als göttlicher Auftrag zur Verkündigung des Evangeliums grundsätzlich systemimmanent.⁸⁰⁶ Unabhängig von dem missionarischen Erfolg des heutigen institutionellen Protestantismus in Deutschland, bleibt der biblische Missionsauftrag der Motor der christlichen Kirche. Er sorgt als übergeordnetes Organisationsziel letztlich für die Sicherung der eigenen Existenz.

⁸⁰⁴ Bruhn (2005), S. 151 ff.

⁸⁰⁵ Vgl. Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Online-Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/35/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v8.html> (zugegriffen am 22.04.2016).

⁸⁰⁶ Missionsbefehl nach Mt. 28, 19-20.

Die EKD und ihre Gliedkirchen thematisieren zwar den biblischen Missionsauftrag auf ihren Synoden⁸⁰⁷ und initiieren missionarische Impulse auf institutioneller Ebene⁸⁰⁸, eine organisationsweite Missionsbewegung z.B. nach dem zuvor beschriebenen Vorbild der *Church of England* ist bislang aber nicht erkennbar.

Die Frage, ob und in welcher Form der Begriff der christlichen Mission im Sinne einer Expansion für die evangelischen Landeskirchen gegenwärtig relevant und anwendbar ist, stellt eine theologische und organisationspolitische Frage dar, die von den heutigen Kirchenverantwortlichen zu beantworten ist.

Als Gegenstand einer tragfähigen Mission im Rahmen des hierunter behandelten kirchlichen Marketing-Prozesses werden die in Kapitel 2.2 genannten vier Glaubensgrundsätze herangezogen, mit denen die evangelische Kirche ihren religiösen Markenkern selbst beschreibt:⁸⁰⁹

1. Verkündigung der christlichen Botschaft durch geistliche Kommunikation (*Martyria*)
2. Gottesdienst und Gebet (*Leiturgia*)
3. Kirchliches Sozialengagement (*Diakonia*)
4. Kirchliche Gemeinschaft (*Koinonia*)

Diese vier Glaubensgrundsätze sollen im Folgenden den Daseinszweck der Kirche beispielhaft darstellen, der im Sinne der betriebswirtschaftlichen Definition konkrete Nutzenversprechen gegenüber den kirchlichen Stakeholdern abgibt. *Martyria*, *Leiturgia*, *Diakonia* und *Koinonia* eignen sich demnach als Mission der Kirche, da sie das religiöse Ziel konkret ausformulieren und sich in kirchliche Handlungsfelder umsetzen lassen.

Dass diese kirchliche Mission nach wie vor den Erwartungen der internen Stakeholder entspricht, zeigen die Ergebnisse der fünften KMU der EKD. Diejenigen, die sich der evangelischen Kirche zugehörig fühlen, schätzen die Begleitung am Lebensende, die von ihr vertretenen ethischen Werte, ihr diakonisches Handeln und den christlichen Glauben.⁸¹⁰

⁸⁰⁷ Beispiel: EKD-Synode 2011 in Magdeburg mit dem Thema „Was hindert's dass ich Christ werde?“

⁸⁰⁸ Beispiel: durch Missionswerke und das EKD-Zentrum für Mission, Abteilungen für Mission und Ökumene.

⁸⁰⁹ Detlef Pollack: „Worauf die Bindung an die Kirche beruht“ in „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2009), S. 93.

⁸¹⁰ Vgl. fünfte EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, S. 12.

Die Mission als konkrete Ausformulierung des zunächst abstrakten Organisationsziels bietet den Mitarbeitern der kirchlichen Organisation die notwendige Identifikation und Motivation.⁸¹¹ Um die organisationsweite Verankerung im Gedächtnis zu ermöglichen, sollte die Mission mit wenigen Sätzen kurz und knapp formuliert werden. Die ausführlichere Konkretisierung und Übertragung der Mission auf die Organisation erfolgt anschließend in einem strategischen Leitbild.

Das Leitbild erfüllt verschiedene Funktionen: Im Binnenverhältnis bietet das Leitbild eine Orientierung für die Mitarbeiterschaft. Es gibt Antworten auf die Fragen: „Wofür steht die Organisation, was sind ihre Werte und Prinzipien?“ Damit verknüpft ist die Intention, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die auf die Mitarbeiter positiv ausstrahlt. Im Außenverhältnis vermittelt das Leitbild externen Stakeholdern die wesentlichen Informationen über die Organisation im Sinne eines Selbstverständnisses.

Mit dem Leitbild ist zwar ein Idealbild verknüpft, dennoch entfaltet das Leitbild vor allem Blick auf seine Orientierungsfunktion auch eine materielle Gewalt.⁸¹²

Ist die Organisation aufgrund mangelnder Wirtschaftlichkeit oder Fachlichkeit nicht in der Lage, das formulierte Idealbild zu materialisieren, bleibt das Leitbild eine bloße Wunschvorstellung. Werden die festgelegten Werte und Prinzipien von der Organisation, allen voran von ihrer Leitung selbst nicht gelebt, bleibt das Leitbild eine leere Hülle.

Die organisationsweite Mission und kirchliches Leitbild stellen das strategische Dach der Unternehmensplanung dar.⁸¹³ Sie bilden eine Maxime in Form einer schriftlichen Erklärung über das Selbstverständnis der Organisation und stellen die Vorgaben für die spätere Entwicklung einer *Corporate Identity* dar, die im Rahmen einer integrativen Kommunikationspolitik eine hohe Wirksamkeit entfalten kann (siehe hierzu Kapitel 5.2.10).⁸¹⁴

5.2.7 Strategisches Organisationsziel nach dem SMART-Prinzip

Das strategische übergeordnete Organisationsziel wird auf der Grundlage der vorherigen Analyseergebnisse abgeleitet und mittels Mission und Leitbild ausformuliert. Ein

⁸¹¹ Bruhn (2005), S. 151.

⁸¹² Wolfgang Nethöfel: „Gebet und Controlling, Die Chancen des Unternehmens Kirche“ in: Vom Klingelbeutel zum Profitcenter (1997), S. 24.

⁸¹³ Bruhn (2005), S. 154.

⁸¹⁴ Ebd.

strategisches Ziel sollte die aus dem Projektmanagement bekannten SMART-Kriterien erfüllen. Danach sollte jedes Ziel spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und zeitlich begrenzt sein.⁸¹⁵

Das von der EKD 2006 ausgegebene strategische Organisationsziel *Wachsen gegen den Trend* beispielsweise erfüllt die SMART-Kriterien wie folgt:

- **Spezifisch:** Es handelt sich hierbei um ein spezifisches Ziel mit einer quantitativen Steigerungsintention.
- **Messbar:** Das Ziel ist quantitativ durch Ermittlung der Mitgliedszahlen, d.h. anhand der Differenz der Kirchenein- und -austrittszahlen messbar.
- **Akzeptiert:** Hier sind Zweifel angebracht, ob das verordnete Ziel an der Basis auf weitgehende Akzeptanz gestoßen ist. Eine vorherige Verständigung über das Ziel mit der Basis gab es nicht.
- **Realistisch:** Die Tatsache, dass die Steigerungsintention angesichts der seit Jahrzehnten negativen Mitgliederentwicklung ausgegeben wurde, lässt das Ziel unrealistisch erscheinen. So konnte das Ziel bis heute nicht ansatzweise erreicht werden.
- **Zeitlich begrenzt:** Das gesamte Reformprojekt wurde von der EKD mit einem Zeithorizont von 2030 initiiert. Damit ist das Kriterium der zeitlichen Begrenzung erfüllt, wenngleich es sich hierbei um einen relativ großen Zeitraum von 24 Jahren handelt, in dem gesellschaftliche Fortentwicklungen kaum vorhersehbar sind.

Bei den vier weiteren von dem EKD-Reformpapier ausgegebenen strategischen Organisationszielen *Schwerpunktsetzung statt Vollständigkeit, Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit, geistliche Profilierung statt undeutlicher Aktivität* sowie *Beweglichkeit in den Formen statt Klammern an Strukturen* handelt es sich um sehr allgemein formulierte und hochgradig abstrakte Ziele. Sie sind zwar als realistisch einzustufen und mit dem Zeithorizont 2030 zeitlich begrenzt, erfüllen damit aber nur zwei der insgesamt fünf SMART-Kriterien. Solange sie nicht mit konkreten Maßnahmen bzw. Projekten verknüpft werden, bleiben die Ziele unspezifisch und ist ihre eindeutige Messbarkeit und Überprüfbarkeit kaum möglich. Somit ist es schwierig festzustellen, wann die Ziele tatsächlich erreicht sind und woran ein möglicher Erfolg erkennbar ist. Über die Akzeptanz der abstrakt formulierten Ziele lassen sich kaum Aussagen treffen, da hier nicht eindeutig erkennbar ist, an welche Stakeholdergruppen sich die vier Ziele

⁸¹⁵ Akronym für *Specific* (= eindeutig definiert), *Measurable* (= messbar), *Accepted* (= akzeptiert), *Realistic* (= *realistisch*), *Timely* (= *mit Terminvorgabe zur Zielerreichung*).

richten. Aus den genannten Gründen bleiben die formulierten Hauptziele eine reine Absichtserklärung.

Fehlende SMART-Merkmale können dazu führen, dass die Organisation den genauen Implementierungsstand ihrer Organisationsziele selbst nicht kennt und infolgedessen keine Kurskorrekturen vornehmen kann. Dieser Umstand birgt die Gefahr, dass die Organisation die Zielerreichung letztlich aus dem Blick verliert. Um zu vermeiden, dass die festgelegten Ziele ins Leere laufen wird empfohlen, die kirchlichen Organisationsziele von vornherein nach dem SMART-Prinzip zu formulieren.

Anschließend wird das übergeordnete Organisationsziel auf weitere Zielkategorien heruntergebrochen, um eine ergebnisorientierte Strategieplanung zu erleichtern. Neben Zielkategorien wie Qualität, Leistung, Synergien oder Kosten lassen sich mit Blick auf den kirchlichen Kontext die Kategorien Imageverbesserung und Bedürfnisbefriedigung hinzufügen. Außerdem gilt es für die Kirche zu unterscheiden zwischen gesellschaftlichen und mitgliederorientierten Zielen.

5.2.8 Neue funktionale Organisationsmatrix versus traditionellem Parochialprinzip

Auf der Basis der ermittelten Marktforschungsergebnisse und der erarbeiteten Aussagen zu Mission und Leitbild ist in dieser Phase zu überlegen, auf welche Weise die festgelegten Organisationsziele strukturell erreichbar sind. Dies erfolgt mit der Bestimmung von Geschäftsfeldern. Im Rahmen der parochialen Tradition sind die Geschäftsfelder der evangelischen Kirche traditionell regional organisiert. Die Ortsgemeinde ist die Trägerin sämtlicher kirchlicher Dienste und Funktionen. Eine Ausnahme davon bildet die Diakonie, die schon seit langem in der Gestalt eigenständiger und betriebswirtschaftlich geführter diakonischer Werke am Markt agiert.

Seit 2010 werden gemäß EKD-Ratsbeschluss die diversen möglichen und z.T. bereits heute spürbaren Folgen der Überdehnung des Parochialnetzes auf EKD-Fachtagungen wie den Land-Kirchen-Konferenzen diskutiert, ohne dass zufriedenstellende Lösungen in Sicht sind.⁸¹⁶ Vor allem in den wirtschaftlich schwachen oder dünn besiedelten Regionen der östlichen Gliedkirchen wie z.B. in Mecklenburg-Vorpommern

⁸¹⁶ Beispielsweis: Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz der EKD im Juni 2012 in Hannover. „Regional ist 1. Wahl. Region als Gestaltungsraum für Kirche“, Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region im Oktober 2011 in Hofgeismar.

sind die Folgen der räumlichen Ausdehnung der Parochien schon seit einiger Zeit sichtbar. Gerade in großen Pfarrbezirken in den ländlichen Regionen erschweren weit auseinanderliegende Friedhöfe und Predigtstätten die geistliche Versorgung.

Das EKD-Reformpapier von 2006 antizipierte den territorialen Schrumpfungsprozess mit dem Vorschlag zur Einführung von Funktionsgemeinden, mit denen funktionale und parochiale Dienste neu kombiniert werden sollten.⁸¹⁷ Die Ortsgemeinden lehnten diesen Vorschlag größtenteils ab, da sie mit der Einführung von funktionalen Parallelstrukturen eine Einschränkung oder gar Abschaffung der teilautonomen Gemeindestruktur befürchteten. Funktionsgemeinden sind heute am ehesten im Bereich der Jugendkirche festzustellen, da nicht mehr jede Ortsgemeinde heute eine eigene Jugendarbeit unterhalten kann.

In Anbetracht der beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen wird nachstehend eine beispielhafte Organisationsmatrix als strukturelle und zugleich programmatische Lösung für die evangelische Kirche vorgeschlagen. Diese schafft die Tradition der territorialen Zuständigkeiten zugunsten einer konsequent funktionalen Geschäftsfeldstruktur auf der Grundlage der zuvor formulierten Mission, hier auf der Basis der vier kirchlichen Grundvollzüge ab.

Diakoniezentrum (Diakonia)	Evangelisches Beratungszentrum (Diakonia)	Evangelisches Kasualienzentrum (Leiturgia)	Evangelische Community / Theologie (Koinonia, Leiturgia, Martyria)	Evangelisches Bildungszentrum (Martyria)
Krankenhäuser	Lebensberatung	Hochzeit (Erst- / Zweithochzeiten, sonstige Lebenspartnerschaften)	Gottesdienste: - Kinder - Jugendkirche - Familie	Kindergärten
Seniorenzentren	Kinder- / Jugendberatung	Taufe (Kinder, Jugendliche, Erwachsene)	- Single - Senioren - fremdsprachige - interkulturelle - Heilung	Kindertagesstätten
Teilstationäre Pflege	Eheberatung	Konfirmation (Erstkonfirmation, Jubiläen)	Ehrenamtsmanagement & Besuchsgruppen	Grundschulen
Betreutes Wohnen	Elternberatung	Beerdigungen (Erd-, Feuer- und Seebestattungen)	Jugendkirche	Weiterführende Schulen
Mehrgenerationenhäuser	Sucht- und Drogenberatung	Interkulturelle Kasualien	Theologische Aus- und Weiterbildung	Berufsfachschulen
Wohn- & Werkstätten für Men-	Schuldnerberatung		Neuartige Beteiligungsformen & Got-	Integrative Schulen (Inkl-

⁸¹⁷ EKD: „Kirche der Freiheit“ (2006), S. 38-40.

schen mit Behinderungen			tesdienste	sion)
Kinder- und Jugendhäuser	Selbsthilfegruppen		Glaubenskurse, Besucherdienste	Sprach- und Integrationsmittler
Frauenhäuser	Flüchtlingsberatung		Musik (Chöre, Bands, Gospel, klassische & historische Musik usw.)	
Hospize	Kinder- und Jugendberatung		Interreligiöser Dialog	
	Frauenberatung		Internetkirche	
			Religiöse Reisen & Ökumene	
			Religiöse Kunst, Kultur, Architektur	
			Christliche Religionswissenschaften	

Abbildung 5: Beispielhafte Organisationsmatrix der evangelischen Kirche nach Kerngeschäftsfeldern auf der Grundlage der vier kirchlichen Grundvollzüge *Martyria*, *Leiturgia*, *Koinonia* und *Diakonia*

Vorgeschlagen werden fünf strategische dienstleistungsorientierte Kerngeschäftsfelder, die um beliebig viele Unterkategorien erweitert werden können. Hauptmerkmal der Kerngeschäftsfelder sind die christlichen Grundvollzüge *Martyria*, *Leiturgia*, *Koinonia* und *Diakonia*, an denen sich die Geschäftsfelder mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung orientieren.⁸¹⁸ Auf diese Weise wird die Mission der evangelischen Kirche in eine strukturelle Form gegossen und dadurch sichtbar gemacht. Darüber hinaus wird mit der skizzierten Neuorganisation die individuelle Bedürfnisbefriedigung unterschiedlicher Stakeholdergruppen in den Mittelpunkt der kirchlichen Handlungsfelder stellt.

Innerhalb der vorgeschlagenen Organisationsmatrix stellt das Geschäftsfeld *Evangelische Community/Theologie* mit der Schwerpunktsetzung auf den Merkmalen *Koinonia*, *Leiturgia* und *Martyria* das größte Geschäftsfeld dar. Dies reflektiert die Fokussierung auf das ursprüngliche Kerngeschäft der Kirche, d.h. die Weitergabe des Evangeliums über die christliche Gemeinschaft, die Spiritualität im Rahmen von Gottesdiensten sowie die generationsübergreifende Verkündigung mittels theologischer Ausbildung. In diesem Geschäftsfeld sind zudem weitere wichtige kirchliche Aufgaben wie internationale Ökumene, interreligiöser Dialog, Musik und Religionswissenschaften zusammengefasst.

Als weiteres Kerngeschäftsfeld kommt das *Evangelische Kasualienzentrum* hinzu.

⁸¹⁸ Ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Hochzeit, Taufe, Konfirmation und Beerdigung gehören zu den traditionellen, ureigenen kirchlichen Leistungen, deren Erbringung auch heute noch von vielen Kirchenmitgliedern erwartet wird. Erstarrte Traditionen könnten mit neuen christlichen Sinnzuschreibungen gefüllt und fortgeschrieben werden. Das Zentrum wäre für die Entwicklung zeitgemäßer Kasualienformen zuständig, um Leistungsangebote mit Blick auf neue soziale Organisationsformen wie Zweit- oder Homo-Ehe oder Patchwork-Familien oder Kasualien mit interkulturellen Bezügen anzubieten.

Das *Evangelische Beratungszentrum* stellt ebenfalls ein eigenständiges Geschäftsfeld dar. Hier ginge es im Wesentlichen um die Professionalisierung und Weiterentwicklung der kirchlichen Seelsorgefunktion. Der Markt für Sozialberatung ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt in Deutschland, auf dem die evangelische Kirche expandieren könnte. Der Ausbau ihrer seelsorgerischen Leistungen in Gestalt von Sozialberatungszentren böte der Kirche zudem neue Möglichkeiten der Anschlussfindung an eine zunehmend religiös indifferente Gesellschaft.

Die funktionalen Geschäftsfelder *Evangelisches Bildungszentrum* und *Diakoniezentrum* sind als gut entwickelte Bereiche bereits vorhanden. Beide ausgebauten Geschäftsfelder runden die funktional ausgerichtete evangelische Organisationsmatrix ab.

Strukturell sollte ein Austausch durch Kooperationen sowohl innerhalb eines Geschäftsfeldes als auch zwischen den fünf Geschäftsfeldern zum Zwecke der Nutzung von Synergieeffekten möglich sein.

Auf diese Weise würde auch die Anbindung der Mitarbeiterschaft an die verfasste Kirche und damit an die evangelische Theologie sichergestellt werden, die von dem EKD-Reformpapier in Bezug auf die diakonischen Mitarbeiter als defizitär kritisiert wird.⁸¹⁹ Auf Leitungsebene könnte zudem ein gemeinsames Führungs- und Steuerungsgremium etabliert werden, in dem alle fünf Geschäftsfelder vertreten sind. Aus praktischen Erwägungen wären zentrale betriebliche Einheiten für die Verwaltung vorzusehen. In jeder größeren Stadt könnten die fünf Geschäftsfelder mit ihren Zentren und Anlaufstellen vertreten sein. Die kirchliche Infrastruktur dafür ist oftmals bereits vorhanden.

Mit der Aufgabe des Parochialsystems zugunsten einer sichtbaren funktionalen Organisationsausrichtung böte sich für die evangelische Kirche zudem die Chance der Synchronisierung mit der heutigen funktional ausdifferenzierten Gesellschaft.

⁸¹⁹ EKD „Kirche der Freiheit“ (2006), S. 24 und 36.

5.2.9 Evangelische Corporate Identity

Die kirchliche Corporate Identity (CI) hat die Aufgabe, die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten Images zum Ausdruck zu bringen.⁸²⁰

Eine einheitliche CI-Politik, die diese Funktionen effektiv ausführt, existiert in der evangelischen Kirche in Deutschland bislang nicht. Im Gegenteil, die evangelische Kirche ist oftmals geprägt durch das Auseinandertreten von Selbstbild und Fremdbild, einen Rollenkonflikt im Widerstreit ihrer sozialen Funktion mit ihren eigenen Interessen sowie durch eine oft bis zum Chaotischen gesteigerte Vielfalt von Zielen, Zwecken, Tätigkeitsgebieten, Mitarbeiterinteressen und Marktaktivitäten.⁸²¹

Um das institutionelle Erscheinungsbild der evangelischen Kirche gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen dauerhaft positiv zu prägen, ist die Entwicklung einer unverwechselbaren Corporate Identity (CI) erforderlich.⁸²²

Der Zweck der Corporate Identity besteht im vorliegenden Fall darin, die überaus komplexe Organisation des institutionellen Protestantismus durch komplexitätsreduzierende Maßnahmen übersichtlicher und begreifbarer zu machen. Dies kann gelingen, wenn zwischen dem Kommunikationsauftritt und dem Handeln der Kirche eine Kongruenz besteht.

Im Rahmen einer evangelischen Corporate Identity steht deshalb die Gestaltung und Vermittlung der Eigenart und Einmaligkeit der kirchlichen Organisation im Vordergrund, um so eine klar erkennbare kirchliche Persönlichkeit gegenüber den diversen Stakeholdergruppen aufzubauen. Dies kann dadurch erreicht werden, indem ein schlüssiger Zusammenhang zwischen dem Verhalten, Erscheinungsbild und der Kommunikation der Kirche zur Manifestierung ihrer christlichen Mission und ihres organisationalen Selbstverständnisses hergestellt wird. Demnach hat sich eine CI-Politik mit der strategischen Planung des Verhaltens, Erscheinungsbildes und der Kommunikation der Or-

⁸²⁰ Birkigt/Stadler/Funck: „Corporate Identity, Grundlagen Funktionen Fallbeispiele“ (2002), S. 18.

⁸²¹ Vgl. ebd., S. 15.

⁸²² Bruhn (2005), S. 417 ff.

ganisation zu befassen, die so aufeinander abzustimmen sind, dass eine einheitliche Identität der Kirche gegenüber den identifizierten Stakeholdergruppen entsteht.⁸²³

Eine Corporate Identity besteht demnach aus den drei folgenden Komponenten:

- Corporate Behaviour (CB): Verhalten der Organisation
- Corporate Communication (CC): Kommunikation der Organisation
- Corporate Design (CD): Erscheinungsbild der Organisation

Eine konsequente evangelische CI-Politik wirkt sich:

- positiv im Binnenverhältnis aus. Sie erleichtert die Identifikation mit der Kirche, stärkt das Wir-Gefühl, steigert die Motivation und damit auch die Leistung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter und schafft dadurch eine generell höhere Zuneigung zur Kirche.
- positiv im Außenverhältnis aus. Sie schärft das Kirchenprofil gegenüber den externen Anspruchsgruppen, verbessert die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Kirche und schafft Vertrauen.
- positiv auf das Kirchenimage aus, das wiederum die Grundlage bildet für eine größere Unterstützungsneigung der allgemeinen Öffentlichkeit.⁸²⁴

Eine Corporate Identity wird nicht für die Ewigkeit entwickelt, sondern muss dynamisch, d.h. kontinuierlich und gezielt verändert werden, ohne dass ihre Integrität dabei auseinanderbricht.⁸²⁵ Diese Merkmale lassen erkennen, dass die Schaffung einer organisationsweiten Corporate Identity eine strategische Leitungsaufgabe ist, die in den Verantwortungsbereich des oberen Managements fällt. Ein CI-Konzept sollte von der Kirchenleitung nach unten gegenüber der mittleren Ebene und der Basis durchgesetzt und realisiert werden, um auf diese Weise das Verständnis, die Mittel und die Identifikationskraft sicherzustellen.⁸²⁶

Die drei CI-Komponenten werden nachfolgend auf den kirchlichen Kontext beispielhaft übertragen:

Die CI-Komponente Corporate Behaviour gilt als das wichtigste und wirksamste In-

⁸²³ Ebd.

⁸²⁴ Ebd., S. 418 ff.

⁸²⁵ Birkigt/Stadler (2002), S. 18.

⁸²⁶ Ebd., S.45-51.

strument der Corporate Identity.⁸²⁷ Hier wird das schlüssige Verhalten der Organisation mit seinen Auswirkungen und Folgen sichtbar gemacht. Corporate Behavior bezieht sich im Kirchenkontext vor allem auf das Verhalten der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter im Rahmen der Leistungserbringung. Ihr Verhalten als Teil der persönlichen Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, wie die Kirche von den externen Stakeholdern wahrgenommen wird.

Das Corporate Behaviour geht jedoch weit über die persönliche Kommunikation hinaus und erstreckt sich auch auf das gesamte, d.h. interne und externe Verhalten der Organisation im Rahmen ihres Sozial-, Umfeld- und Informationsverhaltens. Den Bezugsrahmen des Corporate Behaviour bilden die im Leitbild festgelegten Organisationsgrundsätze sowie die in der kirchlichen Organisationskultur tatsächlich gelebten Identitätsmerkmale und Werte. Generell gilt, dass das Corporate Behaviour nur dann gegenüber den Stakeholdern überzeugend wirkt, wenn es von allen Kirchenrepräsentanten, d.h. vom Kirchenvorstand über den Ortspfarrer, Superintendenten bis hin zum Bischof und den Mitgliedern der Kirchenleitung konsequent und übereinstimmend gelebt wird.

Diese Ausführungen erklären, weshalb bekannt gewordene persönliche Verfehlungen durch kirchliche Leitungsverantwortliche dem öffentlichen Kirchenimage stets großen Schaden zufügen, da sie Anlass dazu geben, die Glaubwürdigkeit bzw. Wahrhaftigkeit der Kirche jedes Mal in Zweifel zu ziehen (siehe hierzu Kapitel 5.8).

Die CI-Komponente Corporate Communication, verstanden als verbalvisuelle Botchaftsvermittlung⁸²⁸ bezieht sich auf strategisch geplante Kommunikationsmaßnahmen mit dem Ziel, die Umwelt zugunsten der Kirche zu beeinflussen. Dazu kommen alle verfügbaren Kommunikationsinstrumente und -kanäle im Rahmen eines integrierten Kommunikationskonzepts systematisch zum Einsatz. Auf die kirchliche Kommunikationspolitik wird in Kapitel 5.2.12 ausführlicher eingegangen.

Die CI-Komponente Corporate Design wird verstanden als „symbolische Identitätsvermittlung durch den abgestimmten Einsatz aller visuellen Aspekte der Organisationser-

⁸²⁷ Siehe den in Kapitel 5.8 (Imageproblem der evangelischen Kirche) beschriebenen Tebartz-Effekt und die Forsa-Umfrage vom 30.10.2013, wonach nur 18% der befragten Bürger die katholische Kirche für glaubwürdig halten und 73% der Befragten die Kirche für wenig oder überhaupt nicht glaubwürdig erachten. Forsa-Umfrage durchgeführt für die Wochenzeitschrift *Stern* vom 30.10.2013.

⁸²⁸ Birkigt/Stadler (2002), S. 21.

scheinung zur Prägung des äußeren Erscheinungsbildes einer Institution.⁸²⁹ Es handelt sich hierbei um eine kongruente symbolische Verdichtung von Leitbild und Mission.

In der Praxis wird das äußere Erscheinungsbild der Kirche meist mit dem Kreuz als weltweit bekanntes Symbol dargestellt. Bei den EKD-Gliedkirchen kommen gelegentlich auch eigene Kirchenembleme oder neuere abstraktere Logos zum Einsatz (siehe Kapitel 5.2.2.8.1 für eine Übersicht der Logos aller 20 EKD-Gliedkirchen).

Die liturgische Farbenpalette spielt eine ebenso große Rolle im kirchlichen CD. In der protestantischen Lebenswelt kommen vornehmlich die Farben Violett, Weiß, Rot und Grün unter Bezugnahme auf das Kirchenjahr zur Anwendung. Einige Landeskirchen haben eigene CD-Richtlinien erarbeitet, die die Verwendung des Logos, einer einheitlichen Typografie usw. festschreiben.

Die Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes z.B. in Form von Gestaltungsrichtlinien, Logos oder Slogans reicht aber allein nicht aus, um eine schlüssige Corporate Identity auf Dauer zu konstruieren. Diese kann letztlich nur mit einem schlüssigen Identitäts-Mix erreicht werden.⁸³⁰

Wenn die evangelische Kirche ihre Sichtbarkeit, Wahrhaftigkeit und Wiedererkennbarkeit kurz gesagt ihre Reputation nach innen und außen verbessern will, dann sollte sie mit einer einheitlichen Corporate Identity versuchen, eine in sich geschlossene und harmonische, überzeugende Persönlichkeit zu sein und als solche aufzutreten.⁸³¹

In diesem Prozess ist auch das zuvor erläuterte Vertrauen ein wichtiger Aspekt. Vertrauen kann nur dann entstehen, wenn eine Einheit von Absicht, Erklärung und Handlung stattfindet, und wenn es gelingt, all dies auf Worte, Formen, Farben, Zeichen, Symbole zu verdichten, um damit die Identitätsbotschaft zu transportieren.⁸³²

⁸²⁹ Ebd.

⁸³⁰ Ebd.

⁸³¹ Ebd.

⁸³² Ebd.

5.2.10 Corporate Design im Zeichen des Kreuzes

Das uneinheitliche Erscheinungsbild des institutionellen Protestantismus ist beispielsweise anhand der nachstehend aufgeführten Logos der 20 EKD-Gliedkirchen gut ablesbar. In der Praxis werden diese Logos vornehmlich von den Landeskirchenämtern verwendet. Die vielen hundert Ortsgemeinden der jeweiligen Landeskirchen verwenden oftmals auch eigene Logos, die sie im Rahmen eigener Leitbildprozesse entwickelt haben.

Wird diese Lagebeschreibung auf die zwanzig EKD-Gliedkirchen extrapoliert, so wird das immense Ausmaß der Vielfalt an unterschiedlichen Missionsbegriffen und Leitbildern deutlich. Diese diffuse programmatische Außendarstellung der Landeskirchen, gepaart mit der Unübersichtlichkeit protestantischer Leitungs- und Organisationsstrukturen führen dazu, dass der institutionelle Protestantismus in Deutschland vor allem in der medialen Öffentlichkeit einen geringen Wiedererkennungswert hat.

Nicht nur die Ergebnisse der jüngsten KMU reflektieren diese Außenwirkung,⁸³³ sondern auch die jüngste Medienauswertung über die evangelische Präsenz in TV-Beiträgen, im Hörfunk und in den Printmedien in den Jahren 2015 bis Sommer 2016 belegt, dass die Landeskirchen mit ihren Botschaften in den Medien kaum vorkommen und wenn doch, dann wird mit der Berichterstattung über Synodenentscheidungen und Führungsfragen ein selbstzentrisches Bild vermittelt.⁸³⁴

⁸³³ Jan Hermelink: „3. Kirchenbilder“, Abs. 3.1 „Personen, die mit der evangelischen Kirche in Verbindung gebracht werden“ in 5. EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (2014), S. 31.

⁸³⁴ Vgl. Media Tenor: „Der Terror überdeckt alles“ und „Medien vermitteln bei Kirchen ein selbstzentriertes Bild“ unter www.mediatenor.com/de (zugegriffen am 10.06.2016).

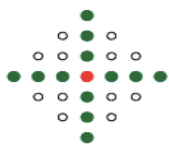
EVANGELISCHE
Landeskirche
Anhalts



EVANGELISCHE
LANDESKIRCHE
IN BADEN



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Bayern



Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Sachsens



Evangelische Kirche von Westfalen



Evangelisch-lutherische
Landeskirche in Braunschweig



EVANGELISCH-LUTHERISCHE
LANDESKIRCHE HANNOVERS



BREMISCHE
EVANGELISCHE
KIRCHE



EVANGELISCHE
KIRCHE
IM RHEINLAND



Evangelische Kirche
der Pfalz
(Protestantische Landeskirche)



EVANGELISCHE LANDESKIRCHE
IN WÜRTTEMBERG



EVANGELISCHE KIRCHE
Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

Lippische Landeskirche



EVANGELISCHE KIRCHE
IN MITTELDEUTSCHLAND



EVANGELISCHE KIRCHE
IN HESSEN UND NASSAU



Evangelisch-Lutherische
Landeskirche Schaumburg-Lippe

Ev.-Luth.



Kirche
in Oldenburg



EVANGELISCHE KIRCHE
VON KURHESSEN-WALDECK



Evangelisch-Lutherische
Kirche in Norddeutschland

Abbildung 6: Die Logos der 20 EKD-Landeskirchen (Stand 2016)

Das vorstehend abgebildete Spektrum unterschiedlicher Logos der EKD-Gliedkirchen ist ein Sinnbild für die bereits an anderer Stelle festgestellte protestantische Vielfalt.⁸³⁵ Sie ist Ausdruck der unterschiedlichen Traditionen, Strukturen und Bekenntnisse der zwanzig evangelischen Landeskirchen, die ihre Eigenkirchlichkeit bis heute pflegen. Sie sind aber auch ein Indikator für die Kleinteiligkeit des institutionellen Protestantismus in Deutschland, der sich nicht mit einem einzigen einheitlichen Erscheinungsbild und Träger der evangelischen Identität darstellen lässt.

In einer zunehmend pluralistischen Gesellschaft läuft die protestantische Vielfalt somit Gefahr, als protestantische Beliebigkeit wahrgenommen zu werden, wenn es nicht gelingen sollte, diese Vielfalt auf einen einzigen sichtbar Nenner zu bringen.

5.2.11 Die Kommunikationspolitik im Nonprofit-Marketing

Die Kommunikationspolitik ist nur ein wichtiges Element des Nonprofit-Marketingkonzepts. Sie ist von zahlreichen Entscheidungen abhängig, die zuvor im Rahmen des strategischen Marketings getroffen wurden. Jede Kommunikationsmaßnahme ist also keine Einzelmaßnahme, sondern dient als Teil einer Gesamtstrategie zur Erreichung des festgelegten Organisationsziels. Bruhn definiert hier wie folgt:

„Als Kommunikationspolitik wird die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen einer Organisation bezeichnet, die eingesetzt werden, um die Nonprofit-Organisation und ihre Leistungen den relevanten Anspruchsgruppen darzustellen und/oder mit diesen in Interaktion zu treten.“⁸³⁶

Diese Definition wird nachstehend auf den kirchlichen Kontext beispielhaft angewendet. Die in den ersten wichtigen Phasen des Marketingprozesses getroffenen Entscheidungen über die Ziele, die Mission und das Leitbild liefern die Grundlage für die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation, die wiederum zur Festlegung der entsprechend geeigneten Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien führt. Im Zuge der anschließenden Implementierungsphase kommt die nachstehend beschriebene Kommunikationspolitik im Zusammenspiel mit den beiden anderen Instrumenten des operativen Nonprofit-Marketings, der Ressourcen- und der Absatzpolitik zur Anwendung. In dieser Phase sind die wesentlichen strategischen Entscheidungen über das Dienstleistungsangebot bereits getroffen worden.

⁸³⁵ Vgl. Webauftritte der 20 EKD-Gliedkirchen (zugegriffen 17.01.2014).

⁸³⁶ Bruhn (2004a), S. 201.

Die Aufgabe der Kommunikationspolitik ist es jetzt, anspruchsrgruppenadäquate Kommunikationsformen zur Informierung oder Beeinflussung der identifizierten Stakeholdergruppen der Kirche zu finden bzw. zu entwickeln.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird auf eine umfassende Darstellung möglicher Kommunikationsinstrumente verzichtet. Stattdessen werden nachstehend Kommunikationsziele vorgeschlagen, die mit Hilfe von zielgruppenabhängigen Kommunikationsinstrumenten zu verfolgen sind. Diese Vorgehensweise ist bekannt als integrative Kommunikation. Generell wird festgestellt, dass jüngere Menschen eher über digitale Medien zu erreichen sind, während Ältere auch über Printmedien und das Fernsehen angesprochen werden können.⁸³⁷ Kommunikationsmaßnahmen wie Events und persönliche Kommunikation sind für beide Gruppen gleichermaßen geeignet.

Die Kommunikationspolitik in mitgliederbasierten Nonprofit-Organisationen wie der Kirche umfasst grundsätzlich einen Kommunikationsprozess zwischen drei Parteien, nämlich:

- der Kirche als Organisation, z.B. in Gestalt kirchlicher Strukturen wie Einrichtungen und Leitungsgremien
- ihren externen Stakeholdern wie die Öffentlichkeit und die Medien
- ihren internen Stakeholdern wie Haupt-, Ehrenamtlichen und kirchennahen Mitgliedern.

Demnach kann zwischen drei Kommunikationssträngen differenziert werden.⁸³⁸

1. Interne Kommunikation, die nicht nur zwischen der kirchlichen Organisation und ihren kirchennahen Mitgliedern stattfindet, sondern die auch mit den kirchlichen Mitarbeitern und auf den verschiedenen institutionellen Ebenen wie Landeskirchenamt, Kirchenkreis und Ortsgemeinde sowie zu den kirchlichen Ämtern, Werken, Organisationen und Unternehmen erfolgt. Aufgrund der komplexen Binnenstruktur der Kirche gestaltet sich die interne Kommunikation überaus vielschichtig und ist für sich genommen bereits eine große Aufgabe.
2. Externe Kommunikation, d.h. zwischen der kirchlichen Organisation und ihren ex-

⁸³⁷ Birgit Weyel, Gerald Kretzschmar: „Medien“ in 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD, S. 50. Bezüglich der Nutzung der vorstehend genannten sozialen Medien zeigt das Ergebnis der fünften KMU der EKD, dass Kirchenmitglieder deutlich seltener über Internet und Mobiltelefon kommunizieren. Laut der Studie nutzt ein Viertel der Befragten (26%) privat überhaupt kein Internet.

⁸³⁸ Bruhn (2004a), S. 202 ff.

ternen Stakeholdern. Zu letzteren gehört neben den politischen Entscheidungsträgern, der Wirtschaft, Kultur usw. auch die mediale Öffentlichkeit. Als eine besondere Herausforderung erweist sich für die Kirchen die Mehrheit der distanzierten Kirchenmitglieder, die über die Ortsgemeinden nicht mehr erreicht werden können. Diese Stakeholder-Gruppe erfordert deshalb eine separate Kommunikationsstrategie unter Rückgriff auf öffentliche Medien.

3. Interaktive Kommunikation, die zwischen kirchennahen Mitgliedern, Ehrenamtlichen bzw. kirchlichen Mitarbeitern einerseits und den externen Anspruchsgruppen der Kirche andererseits erfolgt. Dieser Kommunikationsstrang ist von Seiten der Kirchenleitung am wenigsten direkt beeinflussbar. Es ist aber davon auszugehen, dass Einflussgrößen wie eine überzeugende Corporate Identity oder eine generelle positive Arbeitsatmosphäre sich grundsätzlich auch positiv auf die interaktive Kommunikation mit den externen Stakeholdergruppen auswirken.

Mit Hilfe dieser Kommunikationsmatrix ist es möglich, die bisherige kirchliche Kommunikation zu analysieren, um festzustellen, welche Kommunikationsstränge intensiver zu bearbeiten sind, um Image- oder Beeinflussungsziele wirkungsvoll zu erreichen.

Generell wird der Nonprofit-Kommunikation die folgenden zentralen Aufgaben zugeschrieben:⁸³⁹

- Prägen eines einheitlichen und wiedererkennbaren organisationalen Erscheinungsbildes bei allen relevanten Stakeholdergruppen.
- Bekanntmachen des Leistungskatalogs, der das Ergebnis des strategischen Marketings ist.
- Intensivieren der Beziehungen zu den genannten Anspruchsgruppen im Rahmen des zuvor in Kapitel 5.1.5.1 behandelten Relationship Management, um einen langfristigen Dialog mit den jeweiligen Stakeholdergruppen aufzubauen und zu pflegen.

5.2.12 Kommunikation und Kirche

Nachdem die Funktion der Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketingprozesses eingeordnet wurde, wird im Folgenden auf die Semantik des Kommunikationsbegriffs und ihre Nutzbarmachung für die kirchlichen Kommunikationsziele eingegangen.

Der aus dem Lateinischen stammende Begriff *communicare* bedeutet sinngemäß tei-

⁸³⁹ Bruhn (2005), S. 385.

len, mitteilen, teilnehmen lassen. Die zahlreichen und teils sehr unterschiedlichen Kommunikationstheorien befassen sich meist mit dem zentralen Merkmal der Kommunikation, nämlich dem In-Verbindung-sein.

Durchgesetzt hat sich hier das Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver.⁸⁴⁰ Das ursprünglich aus der Informationstheorie stammende Modell aus den 1940er Jahren wurde ursprünglich nicht für die menschliche Kommunikation, sondern für den Datenaustausch bzw. die Signalübertragung, d.h. dem In-Verbindung-sein zwischen zwei Maschinen entwickelt. Gegenstand der vielfach beschriebenen Informationstheorie ist eine Maschine A (Sender), die Daten über einen Kanal an die Maschine B (Empfänger) überträgt. Dieses informationstechnische Grundmodell wurde durch Hinzufügen weiterer Komponenten zu einer Theorie erweitert, die den Kommunikationsprozess zwischen Individuen beschreiben sollte. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Begriff des gemeinsamen Code⁸⁴¹, den Sender und Empfänger zum Gelingen ihrer Kommunikation verwenden. In der Praxis ist zu beachten, dass dieser Code von der kulturellen Sozialisation der Kommunikationsteilnehmer abhängt und nicht universell gilt. Zweck der Kommunikation ist es in der Regel, einen Sinn bzw. eine Botschaft zu übermitteln, wodurch die Kommunikation zwischen Individuen zu einem sinnvollen Handeln wird.

Dieses auf dem Sender-Empfänger-Prinzip basierende schematische Kommunikationsmodell hat in der Praxis nach wie einen prominenten Platz. Auch die Kirchen orientieren sich mit ihrer Massenansprache an diesem Kommunikationsmodell, das mit Blick auf die Rezeption zwei wesentliche Schwächen aufweist:

Es lässt vollkommen unberücksichtigt, ob

1. die Botschaft den Rezipienten tatsächlich erreicht hat und
2. die Kommunikation die intendierte Wirkung beim Rezipienten auslöst.

Die Unsicherheit in der Rezeption stellt im Rahmen der medialen Massenkommunikation ein permanentes Grundproblem dar. Angesichts dieser und weiterer kommunikationswissenschaftlicher Fragestellungen wurden in den vergangenen Dekaden differenziertere Kommunikationstheorien entwickelt. Hierzu gehört beispielsweise die auf Habermas rekurrierende Theorie des kommunikativen Handelns⁸⁴², deren weitreichender soziologischer Ansatz die Kommunikationstheorie auch als Theorie der Gesellschaft

⁸⁴⁰ Vgl. Shannon/Weaver: „The mathematical theory of communication“ (1949).

⁸⁴¹ Code bedeutet hier ein Vorrat an Zeichen und Verknüpfungsregeln, mit deren Hilfe Inhalte beschrieben werden können.

⁸⁴² Vgl. Habermas Theorie des kommunikativen Handelns“ (1981).

begreift. Einen ganz anderen Ansatz verfolgt Luhmann⁸⁴³ mit seiner Vorstellung von Kommunikation als primäre Operation von sozialen Systemen, die durch die Synthese von Information, Mitteilung und Verstehen erreicht wird.⁸⁴⁴

Eine umfassende Übersicht und Analyse diverser Kommunikationstheorien kann im Rahmen dieser Arbeit nicht dargestellt werden. Als Ergebnis der oben skizzierten Theoriebeschreibungen soll die Feststellung genügen, dass die menschliche Kommunikation einen weitaus komplexeren Prozess darstellt als das eingangs geschilderte schematische Sender-Empfänger-Modell beschreibt.

Die von der Kirche heute mehrheitlich praktizierte kommunikative Massenansprache in Form von Radio- und TV-Gottesdiensten und –andachten, aber auch im Rahmen von Sonntagsgottesdiensten richtet sich stets an ein diffuses Publikum und hat damit in der pluralistischen und funktional ausdifferenzierten Gesellschaft immer weniger Chancen auf Rezeption. Als Volkskirche hat die evangelische Kirche den Anspruch, alle Menschen zugleich erreichen zu wollen. Offensichtlich erreicht sie aber immer nur dieselben Gruppen.⁸⁴⁵ Zielgruppenspezifische Gottesdienstangebote wie Familien- oder Jugendgottesdienste sind oftmals beliebter und besser besucht, weil sie in Bezug auf Ort, Zeit und Programm die Erwartungen der Zielgruppen eher erfüllen als der Standardsonntagsgottesdienst für alle. Dennoch sind zielgruppenspezifische Gottesdienste oftmals nicht Teil der Leistungssystematik der Gemeinden und werden meist je nach Erfordernis nur sporadisch und in größeren Zeitabständen angeboten.

Mit Blick auf die zeitgemäßen *social media* wie Facebook, Twitter und Youtube nutzen die Landeskirchen das Kommunikationspotenzial dieser Medien bislang nicht vollständig aus. Wenn sie auf Facebook kommunizieren, dann nicht zum Zwecke einer dialogischen Kommunikation mit Stakeholdern, sondern lediglich als zusätzlichen Informationskanal für Pressemitteilungen, Ankündigungen usw. und damit wiederum zur anonymen Massenansprache. Auf diese Weise kommt der dialogische Aspekt, der diese Kommunikationskanäle auszeichnet, zu kurz. Die EKD versucht hier, die Gliedkirchen dafür zu sensibilisieren und zu ermuntern, die zeitgemäßen Kommunikationskanäle zur sozialen Vernetzung stärker zu nutzen.⁸⁴⁶

⁸⁴³ Niklas Luhmann „Die Religion der Gesellschaft“ (2000), S. 41.

⁸⁴⁴ Ebd., S 42.

⁸⁴⁵ EKD: „Zahlen und Fakten 2016“, S. 15.

⁸⁴⁶ Vgl. EPD Nr. 83 vom 29.04.2016: „Bedford-Strohm rät Kirche zur Nutzung von Facebook, Twitter und Co.“ Für ein stärkeres Engagement der Kirche in den sozialen Netzwerken hat sich der Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Heinrich Bedford-Strohm,

Zum Zwecke der zeitgemäßen Informationsvermittlung hat die EKD mittlerweile eine sogenannte Kirchen-App⁸⁴⁷ entwickelt, die seit September 2015 bundesweit Auskunft über die Basisinformationen und Geschichte der jeweils angesteuerten Kirche innerhalb der EKD-Gliedkirchen gibt und die eine Umkreissuche ermöglicht. Teilweise umfasst das Informationsangebot auch Audioguides und Videos.

Die Landeskirchen sind also gefordert, anstatt der üblichen bequemen Massenansprache differenzierte Kommunikationsformen zu wählen und sich dabei an den tatsächlichen Kommunikationsbedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppen zu orientieren. Somit lassen sich folgende Prämissen festhalten:

1. die kirchliche Kommunikation sollte dialogisch ausgerichtet sein
2. die kirchliche Kommunikation sollte mit Blick auf die Inhalte und Formen zielgruppenspezifisch sein
3. der Erfolg bzw. Misserfolg der kirchlichen Kommunikation sollte bezogen auf die Rezeption und intendierte Wirkung der gesendeten Botschaft stets überprüft werden, um daraus neue Kommunikationserkenntnisse zu gewinnen.

5.2.13 Kirchliche Kommunikationskampagnen

Nach der marketingtechnischen Einordnung und wissenschaftlichen Betrachtung des Kommunikationsbegriffs und den sich daraus ergebenden Prämissen für die kirchliche Kommunikation werden nachfolgend die konkreten Erfahrungen aus bereits durchgeführten kirchlichen Kommunikationskampagnen untersucht.

Im Rahmen einer Corporate Communication als dritte CI-Komponente haben die verschiedenen Landeskirchen in der Vergangenheit bereits eine Reihe von Erfahrungen mit einer Vielzahl von Kampagnen mit unterschiedlicher Dauer, Typologie und Schwerpunktsetzung gemacht.⁸⁴⁸

ausgesprochen. Es sei wichtig, "dass die Kirche sich vernetzt, nah bei den Menschen ist und eng mit ihnen kommuniziert", sagte er am Donnerstag im hessischen Dreieich in einer Video-Botschaft vor den Teilnehmern einer Tagung der hessen-nassauischen Kirche. Facebook, Twitter und Co. eigneten sich hervorragend dazu, "all den Segen darzustellen, der aus unserem kirchlichen Handeln erwächst".

⁸⁴⁷ App engl. Kurzform für *Application*. *Mobile App*: englischer Begriff für Anwendungssoftware für Mobilgeräte. Die Kirchen-App der EKD erhielt den Preis „Ausgezeichneter Ort 2015“ im Wettbewerb „Deutschland – Land der Ideen“. Siehe auch <http://ekd.kirchenlandkarte.de> (zugegriffen am 02.09.2015).

⁸⁴⁸ Vgl. die ausführliche Übersicht von Eberhard Blanke über die insgesamt 255 Kampagnen christlicher Organisationen von 1926 bis 2008. Blanke (2010), S. 374-393.

Kirchliche Kommunikationsexperten aus der kirchlichen Arbeitswelt⁸⁴⁹ vertreten die These, dass die christliche Theologie grundsätzlich kampagnenfähig ist und Kampagnen grundsätzlich theologiefähig sind. Davon zu unterscheiden ist die jedoch Feststellung, dass es die Kirche ist, die sich oftmals als nicht kampagnenfähig erweist.⁸⁵⁰ Hier wird ein Nachholbedarf der evangelischen Kirchen mit Blick auf ihre Kommunikations- und Anschlussfähigkeit konstatiert.

Es herrscht die Überzeugung vor, dass die Kirche nicht auf (Nonprofit-) Kommunikationskampagnen verzichten sollte, da diese zu den festen Bestandteilen des systematisierten und professionellen PR-Instrumentariums gesellschaftlicher Organisationen und Verbände gehören.⁸⁵¹ Für das Funktionieren einer effektiven Kampagne wird jedoch das Vorhandensein der notwendigen organisationalen Voraussetzungen angemahnt. Hierzu zählen das Organisationsziel und die daraus abgeleitete Corporate Identity sowie handhabbare und gültige Entscheidungsstrukturen, Glaubwürdigkeit sowie die Konsonanz von Innen- und Außenkommunikation. Das Kampagnenziel gilt als wichtigster Bezugspunkt einer Kampagne, da es sich hier um eine ziel- und wirkungsgerichtete Kommunikation handelt.⁸⁵² Die genannten Prämissen haben auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ihre Gültigkeit.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum die evangelischen Landeskirchen ihre Botschaft und/oder ihre Organisation, abgesehen von Kirchenkalenderkampagnen kaum offensiv bewerben? Theologisch geschulte Kommunikationsexperten wie Blanke machen hierfür drei spezifische Merkmale christlicher Kommunikation verantwortlich, an denen sich die Problematik kirchlicher Kampagnen manifestiert.⁸⁵³

Die erste Spezifität bezieht sich Blanke zufolge auf die semantische Hoheit kirchlicher Kommunikation, die mit dem Anspruch auf Wahrheit im Sinne einer Deutungshoheit auftritt. An dieser Stelle tritt die besondere Organisationsgrundlage der Kirche hervor, denn Kirche resultiert aus Kommunikation, sie ist Geschöpf des Wort Gottes, und ihr Ziel liegt darin, Kommunikationsresultate hervorzubringen. Insofern ist der kirchliche Gottesdienst eine christliche Kommunikationskampagne, ausgerichtet auf eine seman-

⁸⁴⁹ Blanke ist gegenwärtiger Pressesprecher der VELKD.

⁸⁵⁰ Eberhard Blanke: „Christliche Kommunikationskampagnen, Ansätze zu einer praktisch-theologischen Public-Relations-Theorie“, Deutsches Pfarrerblatt, (Ausg. 7/2008).

⁸⁵¹ Ebd.

⁸⁵² Ebd.

⁸⁵³ Ebd., S. 4-7.

tische Deutungshoheit. Da die christliche Kommunikation an vorgegebenen Plausibilitätsstrukturen gebunden ist, sieht der Autor die kirchliche Kommunikation stets zwischen zwei einander polar zugeordneten Richtungen oszillieren, d.h. sie ist entweder innovativ oder restaurativ ausgerichtet.

Beispiele für eine restaurative Kommunikation sind Kampagnen über kirchenjahreszeitliche Themen, mit denen die Kirche ihre historisch belegte semantische Hoheit über bestimmte kirchliche Feste oder Jahreszeiten entweder zurückgewinnen oder neu definieren will. Dies ist z.B. im Zusammenhang mit dem neuzeitlichen Halloween-Brauch am Reformationstag zu beobachten. Hier ist die Kirche gegenwärtig bemüht, die Deutungshoheit über den 31. Oktober zurück zu gewinnen.

Als ein grundsätzliches Problem heutiger kirchlicher Kommunikationskampagnen wird zudem der allgemeine Mangel an kommunikativer Innovationskraft gesehen.⁸⁵⁴

Als zweites spezifisches Merkmal wird die schwierige Verhältnisbestimmung von medialer und personaler Kommunikation genannt. Ausgangspunkt ist die auch unter Theologen teilweise verbreitete Ablehnung der medialen Kommunikation, insbesondere der sozialen Medien bei gleichzeitiger Betonung der personalen Kommunikation. Dabei schlussfolgert der Theologe, dass eine einseitige Betonung personaler Kommunikation bei gleichzeitiger Ablehnung der medialen Kommunikation für die Kommunikation des Evangeliums zu dem kaum haltbaren Theorem führt, welches das konstruierte Ideal einer nicht-medialen Kommunikation verfolgt. Um dieser Tendenz entgegen zu wirken, wird ein gezielter Einsatz der Massen- und Leitmedien gefordert, um so eine bessere Breiten- und Tiefenwirkung christlicher Kommunikationskampagnen zu erreichen.⁸⁵⁵

Das dritte Merkmal bezieht sich Blanke zufolge auf die Einheit der Kommunikation des Evangeliums und damit auf ein grundlegendes Missverständnis gegenüber kirchlichen Kommunikationskampagnen, das auf einer Teilung zweier sich scheinbar widersprechenden Kommunikationssphären beruht. Auf der einen Seite steht die Sphäre der Verkündigung, auf der anderen Seite stehen alle anderen Kommunikationsformate, denen sich die weltlichen Organisationen bedienen. Innerhalb der kirchlichen Kommunikation scheint das Verhältnis der Verkündigung zu anderen Kommunikationsformen wie Rede, Dialog, Informationen und Nachrichten, Presse- und Printprodukte in Bezug

⁸⁵⁴ Ebd.

⁸⁵⁵ Ebd.

auf die grundlegenden Kommunikationsdimensionen von Information, Überzeugung und Partizipation offensichtlich ungeklärt zu sein.⁸⁵⁶ Nach Ansicht des Autors spiegelt sich diese kommunikative Doppelgleisigkeit in der theologischen Terminologie des äußeren, menschlichen Wortes (*verbum externum*) und des inneren göttlichen Wortes (*verbum internum*) wider. Da ein Kausal- oder Systemzusammenhang zwischen beiden Sphären ausdrücklich ausgeschlossen wird, führt dies zu einer wechselseitigen Isolierung beider *verba*. Dies hat letztlich zur Folge, dass sinnvolle Aussagen über das Verhältnis beider *verba* zueinander nicht mehr getroffen werden können und ein Zusammenführen beider Kommunikationsphären kaum möglich macht.⁸⁵⁷

Blankes Beobachtungen legen nahe, dass sich die evangelische Kirche über die grundsätzlichen Ziele und Form ihrer religiösen Kommunikation klar werden sollte. In Anbetracht geänderter Umweltparameter sind innovative Kommunikationspraktiken zu entwickeln, die in stärkerem Maße auf zeitgemäße Kommunikationsmittel zurückgreifen und die eine Verkündigungssprache nutzen, die von den Individuen der heutigen Gesellschaft verstanden wird.

5.2.14 Evangelisch als Marke

Der Fachterminus Marke stammt ursprünglich von dem Begriff *Mark* und beschreibt ein markiertes Grenzzeichen. Im deutschen Markengesetz wurde der Begriff im Jahr 1995 eingeführt und ersetzt die bis dahin gebräuchliche Bezeichnung Warenzeichen.⁸⁵⁸ Der im Marketing verwendete englische Begriff *brand* bzw. *branding* steht für alle Eigenschaften, mit denen sich Objekte, die mit einem Markennamen in Verbindung stehen, von konkurrierenden Objekten anderer Markennamen unterscheiden. Gegenstand des *branding* sind klassischerweise Produkte und Dienstleistungen, zunehmend aber auch ganze Unternehmen wie Apple, Facebook und Google.

Grundlage für die Markenbildung sind die sog. selbst durchsetzenden Kontrakte, die den Anreiz schaffen, durch die Produktion einer gleichbleibenden Qualität eine gute Reputation und damit einen Markennamen zu erwerben. Markenartikel sind deshalb Erzeugnisse, mit deren Namen das Versprechen einer zumindest gleich bleibenden

⁸⁵⁶ Ebd., S. 5-7.

⁸⁵⁷ Ebd.

⁸⁵⁸ Frotscher (2006), S. 101.

Qualität einhergeht.⁸⁵⁹ Zentrale Funktion der Marke für den Kunden ist die Verringerung seiner Informations- und Entscheidungskosten im Kaufprozess und damit die Verringerung seines Kaufrisikos. Zentrale Funktion der Marke für den Hersteller/Anbieter ist die Kundenbindung über die Markentreue des Kunden. Die Marke ist somit eine wichtige Komponente im Tauschprozess, die die Fähigkeit des Herstellers/Anbieters voraussetzt, ein Produkt mit dem glaubhaften Qualitätsversprechen auf dem Markt anzubieten.

Da der biologische Stoffwechsel des Menschen auf einen sparsamen Verbrauch von Entscheidungsenergie ausgerichtet ist, vertraut der Kunde gerne auf bekannte Marken, die oftmals mit einem auf das Qualitätsversprechen abgestimmten Logo visualisiert werden.

Marketingexperten zufolge ist das *branding* keine neuzeitliche Erfindung. Die katholische Kirche nutzt als älteste und erfolgreichste religiöse Organisation seit beinahe 2000 Jahren Elemente des Marketings.⁸⁶⁰ Der Katholizismus wird deshalb als starke Marke beschrieben, weil er ein besonderes und einzigartiges Markenversprechen gibt: das Seelenheil. Die katholische Kirche hat ihre Corporate Identity perfekt auf ihre Marke abgestimmt.⁸⁶¹

Neben dem Rettungs- und Seelenheil als Produktversprechen, geben Heilige überzeugende Testimonials ab, die eindeutige Markenbotschaft wird medienwirksam über Päpste verbreitet, das zum Heilssymbol umgedeutete und millionenfach kopierte Kreuz stellt ein einprägsames Markenzeichen dar, dabei ist die Bekehrung eine überaus erfolgreiche Strategie der integrierten Kommunikation.⁸⁶²

Zudem sorgen der Look der Führungskräfte, das Merchandising in Form von Heiligenbildern und das Storytelling rund um die Reliquien für eine gewisse Geschmeidigkeit im Hinblick auf die Unterhaltungsbedürfnisse der Gläubigen an der Basis. Das hartnäckige Festhalten an katholischen Dogmen sorgt indes für ein scharfes religiöses Profil.⁸⁶³

In den genannten Aspekten unterscheidet sich die katholische Kirche eindeutig von ihrem großen protestantischen Mitbewerber, dem ein vergleichbares zentrales und

⁸⁵⁹ Beispiel: „Persil, da weiß man, was man hat.“

⁸⁶⁰ Jens Bergmann: „Geheiligt sei dein Marke“ in Marketingzeitschrift *Brand Eins* (04/2006).

⁸⁶¹ Ebd.

⁸⁶² Bruno Ballardini: „Jesus wäscht weißer – wie die Kirche das Marketing erfand“ (2005). S. 117.

⁸⁶³ Jens Bergmann (2006).

wirkungsvolles Marketing fehlt.⁸⁶⁴ Hier hat die katholische Kirche einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Protestanten.

Die evangelische Kirche hat in der Vergangenheit mehrfach Versuche unternommen, das beschriebene Prinzip des *branding* mit einer eigenen Markenbildung zu imitieren. Im Rahmen der EKD-Zukunftswerkstatt⁸⁶⁵ im Jahre 2007 z.B. wurde versucht, die Eigenschaft *evangelisch* als Marke zu etablieren.⁸⁶⁶ Die Notwendigkeit zu diesem Schritt ergab sich aus der Feststellung der EKD-Verantwortlichen, dass die evangelischen Dienste und Werke nicht definieren konnten, was genau ihre eigene Arbeit *evangelisch* macht. Der Versuch, *evangelisch* als Marke zu etablieren sollte dazu beitragen, die Charakteristik des Evangelischen nach innen und außen wieder bewusst und deutlich zu machen.⁸⁶⁷ Fünf Arbeitsgruppen beschäftigten sich u.a. mit folgenden Fragestellungen:

- Was bedeutet *evangelisch* für Kirchenmitglieder und Nicht-Kirchenmitglieder?
- Was unterscheidet *evangelisch* von anderen kirchlichen Anbietern?
- Worin liegt das unverwechselbare Angebot des *Evangelischen*?
- Welches Bedürfnis bedient das *Evangelische* eines Angebots auf Seiten des Interessenten?
- Für welche Gruppen, Personen, Gesellschaftssichten ist der Zusatz *evangelisch* möglicherweise der ausschlaggebende Unterschied bei der Entscheidung?

Als Fazit dieser Diskussion wurde festgehalten, dass alle Gruppen grundsätzlich der Meinung sind, dass die Marke *evangelisch* beschrieben werden kann und nicht nur diffus ist. Als Hauptmerkmal wurde das Gefühl für einen gemeinsamen Kern genannt, der mit hoher Glaubwürdigkeit, intellektueller Kompetenz, gelebter Herzensfrömmigkeit und Verantwortung füreinander assoziiert wird.⁸⁶⁸ Außerdem wurde betont, dass es bei dem Begriff *evangelisch* nicht um etwas menschlich Verfügbares, sondern um den Überschuss der Gnade und Zustimmung Gottes geht.⁸⁶⁹

Nur eine Arbeitsgruppe empfand die Vielfalt des äußeren Auftritts als hinderlich und wollte Formen verbindlicher machen. Die meisten Gruppen stellten fest, dass das Finden des gemeinsamen *evangelischen* Kerns ein Prozess ist, der den Dialog aller för-

⁸⁶⁴ Ebd.

⁸⁶⁵ Vgl. www.kirche-im-aufbruch-ekd.de/zukunftswerkstatt/13656.htm (zugegriffen am 13.11.2012) und EKD-Dokumentation „Marke evangelisch“, veröffentlicht am 23.10.2012.

⁸⁶⁶ Ähnliche Versuche gibt es seit 2006 auch mit der Marke *Mission* des Evangelischen Missionswerkes (EMW).

⁸⁶⁷ Ebd.

⁸⁶⁸ Ebd.

⁸⁶⁹ Ebd.

dert und Notwendiges klärt. Was die Außenwirkung angeht, versprachen sich die Arbeitsgruppen von der Marke *evangelisch*, dass sie andere Menschen neugierig macht.

Die beschriebene Diskussion der EKD-Zukunftswerkstatt brachte kein greifbares Ergebnis, das für die protestantische Identitätsbildung oder Formulierung eines mit der Marke assoziierbaren Nutzenversprechens verwertbar gewesen wäre. In der Außenperspektive verfestigt sich der Eindruck, dass die protestantische Vielfalt mit einer einzigen Aussage oder einem einzigen Symbol schwer zu formulieren bzw. transportieren ist. Solange kein Leistungs- bzw. Nutzenversprechen mit der Marke *evangelisch* verknüpft wird, kann die Marke die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen. Es fehlt damit ein wesentliches Element der Markenbildung. Anders als die katholische Kirche wird sich die evangelische Kirche aufgrund der Tatsache, dass sich unter ihrem Dach stets viele unterschiedliche Denominationen versammeln, womöglich immer aufs Neue mit der Identitätsfrage konfrontiert sehen. Dennoch wäre es ratsam, das eigene Proprium deutlicher abzugrenzen und zu definieren und in diesem Findungsprozess zu eindeutigeren Antworten zu gelangen.

Diese Problematik hat Blanke anhand der Imagekampagne *evangelisch* IN DÜSSELDORF der Evangelischen Kirche im Rheinland aus dem Jahre 2003 nachgewiesen.⁸⁷⁰ In seiner Analyse stellt er u.a. ein Zielproblem bezüglich des Verhältnisses von Image und Produkt fest. Auch hier sollte die Marke *evangelisch* für ein Produkt etabliert werden, das von dem Anbieter selbst auf vieldeutige Weise und damit wenig markentauglich reproduziert wird. Auch hier schlägt sich die organisations- und theologiebedingte Diffusität des Begriffs *evangelisch* negativ auf die Markenbildung nieder, da ohne eindeutig erkennbare Merkmale des Produkts und ein damit verbundenes klares Nutzenversprechen die Voraussetzungen, die an ein Organisationsimage bzw. Markenzeichen gestellt werden müssen, nicht erfüllt werden können.⁸⁷¹

Ein neueres Beispiel für ein Kirchenbranding stellt der Webauftritt *evangelisch.de*⁸⁷² dar, der darauf abzielt, das „Image der markenführenden Organisation markenpolitisch zu definieren.“⁸⁷³ Mit der Webpräsenz wird versucht, die Marke *evangelisch* mit vielen

⁸⁷⁰ Eberhard Blanke: „Kommunikationskampagnen, Praktische Theologie heute“ (2009).

⁸⁷¹ Ebd.

⁸⁷² Herausgegeben vom Gemeinschaftswerk evangelischer Publizistik (GEP), das sich als multimediales Kompetenzzentrum für die Evangelische Kirche in Deutschland, ihre Gliedkirchen, Werke, Einrichtungen sowie für die evangelischen Freikirchen und alle interessierten Unternehmen und Organisationen versteht.

⁸⁷³ Vgl. Pos. 868, S. 295.

verschiedenen Inhalten zu verknüpfen, um auf diese Weise ein evangelisches Image aufzubauen. Die genannten grundsätzlichen Defizite bezogen auf die Vieldeutigkeit des Begriffes *evangelisch* werden auf diese Weise aber nicht behoben, sondern eher verstärkt.

5.3 Die menschliche Seite des Change Managements

Statt eines Fazits werden nachfolgend die wesentlichen menschlichen Aspekte des Change Managements, definiert als bewusste, zielgerichtete und systematische Gestaltung der Organisationsentwicklung⁸⁷⁴ beleuchtet. Hier stehen nicht mehr allein Theorien, Prozesse und Strukturen, sondern die Mitarbeiter im Fokus der Überlegungen, da die vorstehend vorgeschlagenen Veränderungen nur dann wirkungsvoll implementiert werden können, wenn sie die Unterstützung durch die Mitarbeiter erfahren. Dies ist umso wichtiger für eine Organisation wie die evangelische Kirche, deren Strukturen historisch gewachsen sind und auf eine religiöse Zweckerfüllung Bezug nehmen.

Organisationale Umstrukturierungen geschehen in abgewandelter Form kontinuierlich in vielen Segmenten der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung. Fachleute aus dem Change Management vertreten die Auffassung, dass sich eine Organisation nicht für oder gegen ein Change Management entscheiden kann, da Veränderungen zwangsläufig bewusst oder unbewusst stattfinden. Die Aufgabe des Change Management besteht vielmehr darin, Veränderungen gesteuert und nicht unkontrolliert geschehen zu lassen. Das hierunter genannte Beispiel der *Church of England* demonstriert, dass die Kirche auch mit ihren gewachsenen und teilweise rigiden Strukturen prinzipiell in der Lage ist, sich bewusst und kontrolliert grundlegend zu reformieren. Ein fundamentaler Veränderungsprozess könnte beispielsweise mit Antworten auf die folgenden existentiellen Fragen einer Organisation eingeleitet werden:

- Wer sind wir?
- Was sind unsere Aufgaben?
- Wo werden wir in zehn Jahren stehen?

Hill weist am Beispiel des in den vergangenen Jahren in den öffentlichen Verwaltungen stattgefunden Change Managements darauf hin, worauf es seiner Meinung nach in diesem Prozess ankommt:

⁸⁷⁴ Impulsvortrag „Von der Vision zur Strategie – Change Management ist der zentrale „weiche Erfolgsfaktor“ der Unternehmensberatungsfirma Asculta anlässlich der Auftaktveranstaltung zum EKD-Zukunftsforum am 4. Juli 2011 in Hannover, Folie.5.

„Die drei wesentlichen Dinge für den Erfolg eines solchen Modernisierungsprozesses sind: Kommunikation, Kommunikation und nochmal: Kommunikation.“⁸⁷⁵

Dabei ist die Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern auf jeweils angemessene Weise zu führen. Für die öffentliche Verwaltung wird in diesem Zusammenhang eine dezidierte Kommunikation mit den Mitarbeitern, den Personalvertretungen, dem Bürger und der Politik vorgeschlagen.⁸⁷⁶ Dieser Vorschlag könnte auch für die staatsähnlich strukturierte evangelische Kirche ausgegeben werden.

Nach Ansicht von Hill ist es zudem nicht ausreichend, wenn ein Gremium Reformen von oben beschließt. Veränderungen implizieren für die Mehrheit der beteiligten und betroffenen Individuen in erster Linie Unsicherheiten, die wiederum Ängste und Widerstände auslösen können. Er fordert deshalb, die Mitarbeiter von Anfang an in den Reformprozess zu involvieren, um ihnen die Notwendigkeit von Veränderungen und die Vorteile von neuen Arbeitsweisen aufzuzeigen und Anreize für Veränderungen zu schaffen, um so eine höhere Akzeptanz- und Bereitschaftsgrundlage zu erzielen.⁸⁷⁷

Um das von Hill geforderte integrative Veränderungsmanagement in der Form eines Organisationsentwicklungsprozesses innerhalb der Kirche anzuwenden, sind im Binnenverhältnis folgende Schlüsselfaktoren eines systematischen Change Managements zu berücksichtigen:⁸⁷⁸

Zunächst gilt es, die folgenden wichtige Gestaltungsdimensionen vor den dringenden Themen zu bearbeiten.

- Vorbereitung des Veränderungsprozesses anhand klarer Ziele und Werte, da diese die Grundlage für das Change Management bilden.
- Kommunikation der Ziele und Werte gegenüber den bereits genannten Anspruchsgruppen
- Vorbereitung des Führungspersonals zum Führen unter Unsicherheit, da Veränderungsprozesse auch für Personalverantwortliche stets mit Verunsicherungen einhergehen.
- Einhalten eines Kommunikationsvorsprungs für das Führungspersonal, da diese Personengruppe die Veränderungsmotoren im Change-Prozess sind.

⁸⁷⁵ Hermann Hill: „Die kommunikative Organisation, Change Management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen“ (1997), S. 12.

⁸⁷⁶ Heinz Cortner: „Kommunikation im Modernisierungsprozess der Kreisverwaltung Soest, in: Die kommunikative Organisation“ (1997), S. 61-67.

⁸⁷⁷ Hill (1997), S. 12.

⁸⁷⁸ Asculfa, Folie 8.

- Priorisierung von Projekten durch die Auswahl von Schwerpunkten.

Im Rahmen interner Kommunikationsprozesse spielt vor allem das Leitungspersonal wie Abteilungsleiter bzw. Superintendents eine Schlüsselrolle. Hier ergeben sich u.a. folgende Lernfelder:

- Die Bedeutung des Change Managements muss klar sein und von allen Mitarbeitern verstanden werden.
- Neue Rollen müssen ggf. definiert, gefunden oder entwickelt werden.
- Notwendige Verhaltensänderungen im Rahmen neuer Werte- und Glaubensgrundsätze müssen ausgearbeitet werden.
- Praktiken für die Gesprächsführung und zur Konfliktlösung müssen eingeübt werden.
- Neue Führungsfähigkeiten zur Ermöglichung eines partizipatorischen Führungsstils müssen trainiert werden.

In dem hierarchisch strukturierten Kirchenbetrieb stellen notwendige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse mit Blick auf die genannten Lernfelder eine große Herausforderung dar. Hier besteht die Gefahr, dass notwendige Veränderungs- und Lernprozesse innerhalb der traditionsgeprägten kirchlichen Strukturen aufgrund der Besitzstandswahrung entweder gar nicht erst angegangen oder in äußerst langwierigen Prozessen umgesetzt werden. Verweigerungen gegenüber grundlegenden Veränderungsprozessen dienen i.d.R. unter Vorhaltung der eigenen Interessenwahrnehmung oftmals auch dem Erhalt der bisherigen Machtstruktur. Persönliche Gesichtswahrung, reine Erfolgsorientierung, Angst vor Misserfolg, menschliche Eitelkeiten und Ähnliches schaffen eine Barriere, die die genannten Veränderungsprozesse der Organisationsentwicklung ins Leere laufen lassen können.⁸⁷⁹

Andererseits lösen Veränderungsprozesse bei den Mitarbeitern oftmals auch Ängste aus, die ernst zu nehmen sind. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Verlustängste, die den Arbeitsalltag begleiten, so z.B. der Verlust von Sicherheit, Kontrolle, Einfluss, Vertrauen, Zuversicht und Beziehungen.

Als notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess muss die Führung Vertrauen in die Mitarbeiter und in den Prozess haben. Dabei sollte den Mitarbeitern ein tatsächlicher Handlungsspielraum eingeräumt werden. Die Gestaltung und Bewältigung der obigen Phasen sollten präzise vorbereitet werden. Ein Quer-

⁸⁷⁹ Ebd. Folie 12.

schnitt der betroffenen Arbeits- und Berufsgruppen sollte aktiv an dem Veränderungsprozess beteiligt werden.

Für das Implementierungsstadium wird empfohlen, den Mitarbeitern Zeit und Raum für Veränderungen zu geben. Dazu wird ein dreiphasiger Prozess vorgeschlagen:

Phase 1: Aufrütteln der Mitarbeiter durch Schaffung einer gemeinsamen Informationsbasis.

Phase 2: Aufbau eines Zielzustands, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können.

Phase 3: Planen der ersten Schritte und Ableitung von Konsequenzen.⁸⁸⁰

Mangelnde Geduld, Kommunikation oder Standfestigkeit in Konfliktsituationen sowie falsche Priorisierung können den Veränderungsprozess gefährden. Um dies zu vermeiden, kann eine Prozessbegleitung durch Systemfremde nützlich sein.⁸⁸¹

Mit der Berücksichtigung der folgenden Bedingungen können die Rezeptionschancen von Reformen innerhalb kirchlicher Strukturen verbessert werden:⁸⁸²

- partizipatorische Form der Beschlussfassung und Ausgestaltung des Reformprozesses
- Festlegung von sichtbaren Verbesserungszielen
- Übereinstimmung der Ziele und Strategien mit den Werten und Idealen der Kirche
- Schaffung von Akzeptanz, Vertrauen und Zuverlässigkeit durch dialogische Kommunikation
- Korrekturmöglichkeit im Falle einer Fehlsteuerung und Zielabweichung.

Es zeigt sich, dass für den nachhaltigen Erfolg jeder systematischen, sei es programmatischen oder strukturellen Umwandlung einer Organisation auch die menschliche Seite des Veränderungsprozesses angemessen zu berücksichtigen ist, da jeder Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil der Organisation ist.

⁸⁸⁰ Ebd. Folie 14.

⁸⁸¹ Ebd.

⁸⁸² Garhammer, Erich: „Zwischen Identität und Relevanz“ in „Theorie Kirchenmanagement“, S. 56-57.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Der Reformimpuls, den die EKD im Jahr 2006 unter dem Motto *Kirche der Freiheit* aussandte, passte mit seiner erstmals rational-ökonomischen Ausrichtung und Terminologie zum Zeitgeist der damaligen wie heutigen Gesellschaft, die zunehmend von ökonomischen Denkweisen durchdrungen wird. Auf diese Weise setzte sich die EKD mit den Realitäten der Gesellschaft und ihrer eigenen Institution zu Beginn des 21. Jahrhunderts kritisch und selbstreflektierend auseinander.

Die EKD als protestantischer Dachverband handelte mit der Ingangsetzung einer Kirchenreform, mit der die künftige gesellschaftliche Verankerung und langfristige Finanzsicherung der eigenen Institution gewährleistet werden sollte, verantwortlich. Es ist legitim und sachdienlich, die dafür angemessenen betriebswirtschaftlichen und organisationslogischen Methoden einzusetzen.

Dennoch ging die Reform von vornherein von Prämissen aus, die eine erfolgreiche Implementierung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Prozesse bis heute erschweren. Bereits zehn Jahre nach der Aussendung stellen sich die Auswirkungen des Reformimpulses deshalb wie folgt dar:

Während der Reformprozess durch das EKD-Kirchenamt mit der Einrichtung von Steuerungsorganen, mehreren diversen Kompetenzzentren und Internet-Plattformen sowie mit der Veranstaltung zahlreicher Konferenzen zu unterschiedlichen Themenstellungen und Veröffentlichung einer Vielzahl von Dokumentationen vorwiegend institutionalisiert wurde, haben die EKD-Gliedkirchen die quantifizierbaren Reformziele z.B. mit Blick auf die vorgegebene Taufquote und die existentiell bedeutsame Mitgliederer Gewinnung bislang nicht erreichen können.

Trotz des überaus großzügigen Zeitrahmens von insgesamt 24 Jahren, stehen die anvisierten Reformziele bereits im Jahr 2016 nicht mehr auf der öffentlichen Kommunikationsagenda der EKD-Gliedkirchen. Auch die EKD-Steuerungsgruppe beschäftigt sich laut ihrer Synodenberichte nicht mehr vorrangig mit der Implementierung von Reformmaßnahmen. An ihre Stelle sind mit dem Thema „Kirche in der Fläche“ und der Reformationsdekade samt dem Reformationsjubiläum 2017 neue Aufgabenstellungen getreten.

Das für die eigene Existenzsicherung wichtige Ziel *Wachsen gegen den Trend*, das durchaus als Bestätigung des biblischen Missionsauftrags verstanden werden kann,

steht ebenfalls nicht mehr auf der kirchlichen Agenda. Der Dachverband beschränkt sich heute darauf, die eigene Mitgliederstatistik zu führen, obwohl sich die Lage hier zwischenzeitlich verschlechtert hat. Zwischen den Jahren 2006 und 2015 ist ein Verlust von 2,8 Mio. registrierten Protestanten zu verzeichnen.⁸⁸³ Auch die Zahl der sonntäglichen Gottesdienstbesucher bleibt mit 3,5% der Mitglieder im Jahr 2015 verschwindend gering.

Als Ursache für die eigene Mitgliederkrise verweist die evangelische Kirche vornehmlich auf externe Faktoren wie die Institutionendistanz und negative demografische Entwicklung in Deutschland. Die beiden gesellschaftlichen Phänomene scheinen das kirchliche Schicksal ohne eine Möglichkeit der direkten Einflussnahme zu bestimmen. Genau genommen sind hier zwei negative Einflussgrößen am Werk:

Erstens die eigene Mitgliederstruktur mit einem viel zu hohen Anteil an Senioren. Die evangelische Kirche schrumpft dadurch sehr viel schneller und früher als die bundesdeutsche Bevölkerung, die seit 2012 tatsächlich immer noch leicht wächst.⁸⁸⁴

Und zweitens die zunehmende Säkularisierung innerhalb der Gesellschaft, die dazu führt, dass Eltern ihre Kinder immer seltener evangelisch taufen lassen. Dadurch ist das vormals wichtigste existenzsichernde Instrument wirkungslos geworden.

Zu lange hat die evangelische Kirche der Existenzsicherung mittels Kindtaufe vertraut. Erwachsenentaufen und der Zuzug von Protestanten aus anderen Ländern können den durch Austritt und Tod verursachten Mitgliederschwund nicht kompensieren. Heute müssen die Landeskirchen erkennen, dass die aktive Akquirierung von Neumitgliedern ein anstrengendes und aufwendiges Geschäft ist.

Die existentielle Frage nach den zwangsläufigen konkreten Folgen des beschleunigten Schrumpfungsprozesses wird von der evangelischen Kirche gegenwärtig nicht öffentlich diskutiert. Die zweitgrößte Religionsgemeinschaft in Deutschland ist mit einem Anteil von 27,9% an der Bevölkerung immer noch groß genug, um hier keinen dringenden Handlungsbedarf zu sehen. Vor allem die EKD-Gliedkirchen im Westen und Südwesten Deutschlands leben noch gut von ihrer Substanz. Dank der immer üppiger spru-

⁸⁸³ Vgl. EKD: „Zahlen und Fakten“ von 2007 bis 2016.

⁸⁸⁴ Auf 81.197.537 im Jahr 2015, d.h. um 0,53% gegenüber dem Vorjahr. Quelle: <http://countrysimeters.info/de/Germany> (zugegriffen am 14.08.2016).

delnden Kirchensteuerquellen sind die Folgen der anhaltend negativen Mitgliederentwicklung für sie bislang kaum spürbar.⁸⁸⁵

Kurz vor dem Erreichen des 500jährigen Reformationsjubiläums im Jahr 2017 blickt der institutionelle Protestantismus auf sich zurück. Die reformatorischen Themenjahre, die das Programm der EKD und ihrer Gliedkirchen seit einer Dekade bestimmen, sind entweder historisch geprägt oder zeigen ein organisiertes Ideal einer Religionsgemeinschaft. Die Reformationsdekade gibt jedoch bislang keinen Hinweis auf konkrete Zukunftsperspektiven oder zielgerichtete Konzepte im Hinblick darauf, welche Funktion die evangelische Kirche innerhalb einer zunehmend pluralistischen Gesellschaft künftig übernehmen kann und welche Gestalt sie dafür annehmen will. Vereinzelt innovative Konzepte z.B. in Form von *fresh X*, die einen kontextualen Ansatz für den Gemeindeaufbau nach dem Vorbild der *Church of England* verfolgen, gibt es hier durchaus. Sie werden aber vornehmlich außerhalb der Landeskirchenstruktur verfolgt.

Es sind im Wesentlichen zwei Prämissen, die bedingen, dass das EKD-Papier *Kirche der Freiheit* bislang nicht mit dem erhofften Erfolg umgesetzt werden konnte.

In struktureller Hinsicht hat sich die Autonomie der 20 Gliedkirchen für die einheitliche und zeitgleiche Implementierung eines landeskirchenübergreifenden Reformprozesses als hinderlich erwiesen. Die Gliedkirchen haben den EKD-Reformimpuls kurz nach seiner Aussendung mit unterschiedlicher Intensität und Durchschlagskraft rezipiert. Der Umstand, dass das Reformpapier vorab von allen Landeskirchen auf der Kirchenkonferenz verabschiedet wurde, änderte nichts an der anschließenden unterschiedlichen Rezeptionsweise.

Mit den ausgegebenen Hauptzielen *Schwerpunktsetzung statt Vollständigkeit, Außenorientierung statt Selbstgenügsamkeit, geistliche Profilierung statt undeutlicher Aktivität* und *Beweglichkeit in den Formen statt Klammern an Strukturen* manifestiert sich zudem eine kaum umsetzbare Reformkonfiguration. Die EKD strebte mit einem einzigen integrativen Reformimpuls eine vielschichtige Neuausrichtung mit Blick auf die Arbeit, Anschlussfähigkeit, Religiosität und Struktur des institutionellen Protestantismus an und unterschätzte damit die Komplexität der eigenen Organisation.

Erschwerend kam der Umstand hinzu, dass die vorgegeben Ziele von den Gliedkirchen konkretisiert und materialisiert werden mussten. Die Landeskirchen waren damit

⁸⁸⁵ Im Zeitraum von 2006 bis 2014. Quelle: EKD.

gefordert, eigene Formen, Begriffe und Prozesse zu entwickeln, um die abstrakten, unspezifischen Ziele im Rahmen der Eigenkirchlichkeit anwendbar zu machen. Die mit dem Impulspapier im Binnenverhältnis ausgelöste große Welle der Kritik offenbarte, dass sich die internen kirchlichen Stakeholdergruppen mit dem umfassenden Reformprogramm überfordert sahen.

Die quantifizierbaren Reformziele folgten einer Steigerungsentention, die auf unrealistischen Einschätzungen beruhte. Eine Taufquote von 100% und ein *Wachsen gegen den Trend* sind damals wie heute unerreichbar.

Während die Fehleinschätzung des protestantischen Steigerungspotenzials von Seiten der EKD eingeräumt wurde, sind die übrigen vier Hauptziele des Reformpapiers im Jahr 2016 von der EKD für erreicht erklärt worden, da sie nunmehr Teil einer inneren Haltung der Landeskirchen geworden sind.⁸⁸⁶

Eine umfassende Zwischenbilanz darüber, inwieweit der vom Dachverband angestoßene Reformprozess von den jeweiligen Gliedkirchen in den ersten zehn Jahren des Impulses tatsächlich implementiert wurde, liegt bislang nicht vor. Ein solcher Zwischenstand wäre hier hilfreich, um greifbare Ergebnisse in Form einer Übersicht über die tatsächliche Reformleistung zu erhalten und würde darüber hinaus auch kleinere Reformerfolge der EKD-Gliedkirchen sichtbar machen.

Somit sind zwei Fusionen auf Landeskirchenebene mit einer Reduzierung der Anzahl an Landeskirchen von vormals 23 auf heute 20 EKD-Gliedkirchen sowie die Einführung eines kirchenspezifischen Doppik-Systems in Form des Neuen Kirchlichen Finanzwesens (NKF) als bislang größte erkennbare Erfolgsposten in der bisherigen Leistungsbilanz zu verzeichnen.

Die fortschreitende Pluralisierung, Individualisierung und Mobilität der Gesellschaft sowie die Zunahme von sozialen Organisationsformen alternativ zur klassischen Kleinfamilie stellen die regional agierende und massenkommunizierende Volkskirche heute vor Herausforderungen, die sie mit ihren bisherigen Methoden und Strukturen offensichtlich nicht mehr in jeder Hinsicht bewältigen kann.

⁸⁸⁶ Vgl. Thies Gundlach in „EKD: Ist der Reformprozess gescheitert?“, Interview in IDEA Spektrum vom 25.07.2016, S. 16-19.

Vor allem ihr ausgeprägt institutionelles Selbstverständnis steht der evangelischen Kirche für die Bewältigung der beschriebenen großen Aufgabenstellungen vielfach im Wege.

Die evangelische Kirche hält an ihrem altbewährten Selbstverständnis fest, mit dem sie sich auf Augenhöhe zu den staatlichen Gewalten sieht. Hier steht sie im Spannungsfeld zwischen öffentlichem Auftrag und religiöser Bedürfnisbefriedigung.

Die von Vertretern der evangelischen Kirche oftmals beklagte Institutionendistanz, die diese für den fortschreitenden Akzeptanzverlust innerhalb der Gesellschaft verantwortlich machen, kann nur die Kirche selbst überwinden, so zum Beispiel durch den Abbau ihrer eigenen Amtlichkeit, unbeschadet ihres Körperschaftsrechtlichen Status'.

Anstelle eines integrierten Reformansatzes wie aus 2006, mit dem möglichst viele kirchliche Dimensionen zugleich reformieren werden sollten, wird hierunter ein differenzierterer Ansatz vorgeschlagen, bei dem die evangelische Kirche eine ihrer wichtigsten Dimensionen, nämlich die der mitgliederbasierten Freiwilligkeitsorganisation in den Fokus rückt.

Ein vornehmlich organisationales Selbstverständnis würde der evangelischen Kirche mit der Anwendung von Nonprofit-Governance-Methoden mehr Flexibilität verleihen und neue Handlungsspielräume eröffnen; beispielsweise durch die Einführung eines kirchenweiten Kontraktmanagements im Rahmen von effektiveren internen Leitungs- und Steuerungsmechanismen. Auf diese Weise könnte eine neue diskursive Organisations- und Kommunikationskultur implementiert werden, mit der sich das kirchliche Hauptziel organisationsweit koordinieren und sicherstellen ließe. Als erwünschtes Nebenprodukt könnte die umfangreiche kirchliche Rechtsordnung gestutzt und die institutionelle Amtlichkeit weiter abgebaut werden.

Zudem erlaubte ein spezielles kirchliches Nonprofit-Marketing, das Organisationsziel in Relation zum Marktgeschehen und damit zu den Bedürfnissen der Individuen zu formulieren und mit Hilfe einer ausgeklügelten Geschäftsfeldstrategie strukturell zu verfolgen. Dass es sich hierbei um ein religiös geprägtes Ziel im Rahmen der kirchlichen Kommunikation handelt, muss kein Widerspruch zu den beschriebenen Management-Methoden sein. Der Management-Ansatz hat gegenüber dem übergeordneten Organisationsziel stets eine dienende Funktion.

Die im Rahmen der Organisationswerdung erforderliche stärkere Mitglieder- und damit Basisorientierung müsste sich zudem mit der Frage nach dem konkreten Mehrwert

einer Kirchenmitgliedschaft beschäftigen. Hier reicht es nicht mehr aus, als Daseinszweck pauschal auf die Übernahme von gesellschaftlichen Aufgabenstellungen zu verweisen.

Darüber hinaus müssten die bisherigen strukturellen Partizipationsmöglichkeiten von Ehrenamtlichen und Laien im Hinblick auf ihre Attraktivität und Abbildung des gesellschaftlichen Spektrums geprüft werden. Ziel sollte hier die Anschlussfindung an möglichst viele unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen und deren Einbindung in die kirchlichen Leitungsstrukturen sein, um der zunehmenden Milieuverengung zu entkommen.

Mehr Transparenz bei den Entscheidungsprozessen innerhalb der Kirchenleitungen sowie eine stärkere finanzielle Rechenschaftspflicht gegenüber den eigenen Mitgliedern beispielsweise durch Anwendung der für alle nachvollziehbaren HGB-Vorschriften könnten dazu beitragen, altes und neues Vertrauen auf Seiten der vielen unterschiedlichen Stakeholdergruppen in die kirchliche Organisation (zurück) zu gewinnen.

In der konsequenten Weiterentwicklung der im Impulspapier genannten Funktionsgemeinden wird hierunter eine funktionale Organisationsmatrix vorgeschlagen, die sich an den vier christlichen Grundvollzügen *Koinonia*, *Diakonia*, *Leiturgia* und *Martyria* orientiert. Dies impliziert die Substitution des traditionellen Parochialsystems durch eine rein funktionale Organisationsstruktur in Form von mindestens fünf strategischen Geschäftsfeldern, unter denen die diversen kirchlichen Aktivitäten programmatisch zusammengefasst werden. Für die bessere Wiedererkennbarkeit im Außenverhältnis und notwendige Komplexitätsreduzierung im Binnenverhältnis wird die Konzeptionierung einer einheitlichen evangelischen Corporate Identity angeraten, die organisationsweite einheitliche Vorgaben für das Verhalten, die Außendarstellung und Kommunikation im Rahmen einer evangelischen Dachmarke vorsieht. Ziel ist es hier, mit einer stimmigen Corporate Identity ein positives kirchliches Image vor allem gegenüber der Öffentlichkeit aufzubauen.

Mit Blick auf die künftige Aufgabe der evangelischen Kirche in Deutschland wird auf Luhmann verwiesen, der die Funktion des Subsystems Religion in dem einzigartigen Spannungsfeld von Immanenz und Transzendenz sieht. Die evangelische Kirche übernimmt als wichtigste Organisation des Subsystems Religion die basale Funktion, die kommunikative Anschlussfähigkeit zu anderen Subsystemen herzustellen. Dies gelingt am besten dadurch, indem sie ihre spezifische Aufgabe der religiösen Kommunikation, mit der sie sich von Organisationen anderer Subsysteme grundlegend unterscheidet,

konsequent ausübt. Hier sollte sie darauf achten, ihre funktionalen Grenzen z.B. gegenüber zivilgesellschaftlichen Organisationen anderer Subsysteme eindeutig und sichtbar darzustellen. Mit der konsequenten Ausübung ihrer systemimmanenten Funktion würde die evangelische Kirche dann eine einzigartige Relevanz erreichen, die aus ihrer christlichen Wahrhaftigkeit und spirituellen Kraft erwächst.⁸⁸⁷

In Anbetracht der vorstehenden Beobachtungen und daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen wird die künftige Gestalt der evangelischen Kirche in geringerem Maße aus dem institutionellen als vielmehr aus dem organisationalen Selbstverständnis heraus zu formen sein. Programm, Personalmanagement und Struktur sind darauf entsprechend auszurichten. Der Rückbau institutioneller Strukturen müsste deshalb mit dem zeitgleichen Aufbau organisationaler Strukturen einhergehen. Im Zuge dessen haben sich die kirchlichen Handlungsfelder weniger auf basisferne institutionelle Aktivitäten zu konzentrieren als vielmehr auf die Bereitstellung kirchlicher Dienstleistungen und Strukturen in unmittelbarer Nähe zu den Mitgliedern mit ihren individuellen religiös-spirituellen Bedürfnissen und in ihren jeweiligen Kontexten.

Dies ist keine leichte Aufgabe, aber eine große Chance.

⁸⁸⁷ Vgl. Wolfgang Schäuble: „Das Reformationsjubiläum und die Politik in Deutschland und Europa“, *Pastoraltheologie* 105 (2016), S. 44-53. Schäuble empfiehlt der evangelischen Kirche, sich auf die geistlichen Grundlagen zu besinnen, um politisch erfolgreich zu sein. Der protestantische CDU-Politiker Wolfgang Schäuble stellt im Kontext des 500jährigen Reformjubiläums fest, dass die Politik selbst keine Religion ist und dass die besondere Überzeugungskraft, die von religiös motivierten, politisch handelnden Geistlichen wie Martin Luther King, Desmond Tutu oder Dietrich Bonhoeffer ausgeht, in erster Linie in deren geistlicher und spiritueller Basis liegt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abromeit**, Hans-Jürgen (Hg.): „Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen- Strategien – Beispiele, Göttingen“ (2001).
- Alberti**, Manfred: „Fragen und Probleme rund um kirchliche Reformprozesse (V), Kippt die presbyterial-synodale Ordnung der EKIR? - Presbyterien vor dem Ende ihrer Leitungsverantwortung.“ Deutsches Pfarrerblatt, Heft 12/2012, Herausgeber: Geschäftsstelle des Verbandes der ev. Pfarrerinnen und Pfarrer in Deutschland e.V.
- Arbeitsgerichtliche Entscheidungen**: AZ.: 1 AZR 179/11; AZ.: 1 AZR 611/11.
- Asculata**: Impulsvortrag „Von der Vision zur Strategie – Change Management ist der zentrale „weiche Erfolgsfaktor“ der Unternehmensberatungsfirma Asculata anlässlich der Auftaktveranstaltung zum EKD-Zukunftsforum am 4. Juli 2011 in Hannover.
- Baer-Henney**, Sebastian: „Fresh X Live Erlebt, Wie Kirche auch sein kann“, Brunnen-Verlag (2015).
- Baines**, Nick: „Die Erneuerung und Reform der Kirche von England“, epd-Dokumentation 9/2009.
- Ballardini**, Bruno: „Jesus wäscht weißer – wie die Kirche das Marketing erfand“. Leipzig (2005).
- Barth**, Karl / Breit, Thomas / Asmussen, Hans: „Theologische Erklärung zur gegenwärtigen Lage der Deutschen Evangelischen Kirche“, Barmen (1934).
- Barth**, Thomas: „Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung“, Tübingen (1995).
- Barz**, Heiner: „Jugend und Religion“, 3 Bände, Opladen 1992/93.
Bayerischen Landesverfassung vom 2. Dezember 1946 In der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Dezember 1998 (GVBl. Seite 991), zuletzt geändert durch Gesetze vom 10.11.2003.
- Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth**: „Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften“, Frankfurt a.M. (1994).
- Beck**, Ulrich: „Jenseits von Klasse und Nation“ in Fachzeitschrift Soziale Welt, Frankfurt a.M. (2008).
- Beck**, Ulrich: „Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne“, Frankfurt a.M. (1986).
- Beckmann**, Jens: „Wohin steuert die Kirche? Die evangelischen Landeskirchen zwischen Ekklesiologie und Ökonomie“, Kohlhammer Verlag Stuttgart (2007).
- Begrich, Thomas / Gundlach, Thies**: „Reaktionen und Stellungnahmen zum Impulspapier des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland: „Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“, Hannover (2006). „Das Geld hat eine dienende Funktion“ in EPD-Zentralausgabe Nr. 118 vom 26.08.2016.
- Bergmann**, Jens: „Geheiligt sei deine Marke“ in Marketingzeitschrift *Brand Eins* 04/2006.
- Bergmann**, Jens: „Spirituelle Marktwirtschaft“ in *Brand Eins* 03/2002.
- Bertelsmann-Stiftung**: „Religionsmonitor 2013.“
- Bingener**, Reinhard: „Urteil zu Streikrecht. Eine Bestätigung für die Kirchen“, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Artikel vom 20.11.2012.
- Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus**: „Corporate Identity und Corporate Image“, in Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele von Birkigt, Stadler, Funck, München (2002).
- Bischofberger**, Pius / **Belok**, Manfred: „Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis“, Zürich (2008).
- Bischofsberger**, Pius: „Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen“ Münster (2004).
- Blanke**, Bernhard / **Nullmeier**, Frank / **Reichard**, Christoph / **Wewer**, Göttrik: „Handlung zur Verwaltungsreform“, 4. Aufl. 2011.
- Blanke**, Eberhard: „Christliche Kommunikationskampagnen, Ansätze zu einer praktisch-theologischen Public-Relations-Theorie“, Deutsches Pfarrerblatt, Ausg. 7/2008.

- Blanke**, Eberhard: „Kommunikationskampagnen, Praktische Theologie heute“ (2009)
- Böckenförde**, Ernst-Wolfgang (1989): „Schriften zu Staat – Gesellschaft – Kirche, Bd.I-III, Herder-Verlag (1989).
- Bruhn / Grözinger**: „Kirche und Marktorientierung“ (2000) Academic Press Fribourg.
- Bruhn**, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen (Grundlagen – Konzepte – Instrumente), Stuttgart (2005).
- Bruhn**, Manfred: Marketing für Non-Profit-Organisationen, Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Management für Kultur- und Non-Profit-Organisationen, TU Kaiserslautern (2010).
- Bruhn**, Manfred / **Meffert**, Heribert (Hg.): „Handbuch Dienstleistungsmanagement“, Wiesbaden (1998).
- Brummer**, Arnd / **Nethöfel**, Wolfgang (Hg.): „Vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modell für das Unternehmen Kirche,“ Hamburg (1997).
- Bundesarbeitsgerichte Entscheidungen**: AZ: 1 AZR 179/11; 1 AZR 611/11.
- Bundesverfassungsgerichtliche Entscheidungen**: BVerfGE 53, 366; BVerfGE 66,1,20; BVerfGE 18, 385, 386 f.; BVerfGE 70, 138 (160ff); BVerfG, 1BvR 636/02, BvR, 2292/13.
- Bundesverwaltungsgerichtliche Entscheidung**: BVerwG 6 C 7.12.
- Burmeister**, Daniel: Neue Haushaltssteuerung als Methode der Haushaltskonsolidierung (2010), Hg. Staatlichkeit im Wandel.
- Bußmann**, Magdalene: „Abschied von der Kirchensteuer“ von Martin Karl (Hg.), Detlef Bald (Hg.), Publik-Forum 2002.
- Campenhause**n, Axel Frhr. von / **de Wall**, Heinrich: „Staatskirchenrecht“, München (2006).
- Clos**, Rainer: „Der Überraschungscoup – Vor zehn Jahren erschien das EKD-Impulspapier zur Kirchenreform“ in Zeitzeichen 6/2016.
- Cortner**, Heinz: „Kommunikation im Modernisierungsprozess der Kreisverwaltung Soest, in: Die kommunikative Organisation“ (1997).
- Deleuze**, Gilles: „Logique du sens“, Paris (1969).
- Dergel**, Matthias: „Management kirchlichen Wandels“, Hans-Jürgen Abromeit (Hg). „Spirituelles Gemeindefmanagement. Chancen – Strategien – Beispiele“, Göttingen (2001).
- Detzer**, Kurt: „Homo oeconomicus und homo faber – dominierende Menschenbilder in Wirtschaft und Technik?“ In Oerter, Rolf (Hg): Menschenbilder in der modernen Gesellschaft, Konzeptionen des Menschen in Wissenschaft, Bildung, Kunst, Wirtschaft und Politik, Stuttgart (1999).
- Durkheim**, Emile in „Les formes élémentaires de la vie religieuse“, Paris 1968;
- Ebertz**, Michael: „Kirche auf dem Markt. Eine Struktur des religiösen Feldes“ in Theorie Kirchenmanagement, Bonn (1998).
- EKD-Dokumentation**: „Von anderen lernen. Dokumentation des Workshops Qualitätsentwicklung von Gottesdiensten“, Hannover (2008).
- EKD-Kirchenamt**, Bericht über den Reformprozess „Kirche im Aufbruch“, im Auftrag des Rates vorgelegt vom Kirchenamt der EKD, 6. Tagung der 11. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland 10. Bis 13. November 2013 in Düsseldorf.
- EKD-Oberrechnungsamtsgesetz** vom 12. November 1993.
- EKD-Orientierungshilfe** zum Thema Familie (familienpolitische Stellungnahme: Zwischen Autonomie und Angewiesenheit, Familie als verlässliche Gemeinschaft stärken) Gütersloher Verlagshaus (2013).
- EKD-Stellungnahme** „Wie ein Riss in einer hohen Mauer (2009).
- EKD-Workshops** über „geistlich Leiten und Führen“ und „Kirche in der Fläche“ (2010).
- Enzensberger**, Hans Magnus: „Mittelmaß und Wahn“ Frankfurt a.M. (1991).
- EPD-Dokumentation** „Geistlich Leiten – Ein Impuls“ (7/2012), Hg. GEP.
- EPD-Dokumentation** „Kirche im Aufbruch: Geistlich leiten – Ein Impuls“ (Februar 2012).

EPD-Dokumentation „Reform des kirchlichen Arbeitsrechts“, Nr. 22 vom 26.05.2015.

EPD-Nachrichten Nr. 118 vom 22.06.2016: „Rekord bei Kirchensteuer.“

EPD-Nachrichten Nr. 161 vom 24.08.2015: „Klage gegen Kirchensteuer vor Koblenzer Gericht verhandelt.“

EPD-Nachrichten Nr. 167 vom 01.09.2015: „Präses Kurschus verteidigt staatliche Zuschüsse für Kirchentage“ und „Hessen-nassauische Kirche erzielt Rekordeinnahme.“

EPD-Nachrichten Nr. 168 vom 02.09.2015: „Verfassungsbeschwerde gegen kirchliches Arbeitsrecht erfolglos.“

EPD-Nachrichten Nr. 217 vom 10.11.2015: „Kritische Lobbyismus-Studie: Kirchen haben noch immer großen Einfluss auf politische Entscheidungen.“

EPD-Nachrichten Nr. 223 vom 18.11.2015: „Westfälische Kirche erwartet Rekordeinnahmen.“

EPD-Nachrichten Nr. 227 vom 25.11.2015: „Lippische Landeskirche will eigenständig bleiben.“

EPD-Nachrichten Nr. 229 vom 26.11.2015: „Zu wenig Frauen in württembergischer Kirchenleitung“ und „Kirche will Bürokratie abbauen.“

Eschenbach, Horak: „Rechnungswesen und Controlling in NPOs in Handbuch für Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, 3. Aufl. (2002).

Evangelisch-Luth. Dekanat München und McKinsey & Company, Inc. 1996 und Evangelisch-Luth. Kirche in Bayern Dekanat München (1998).

Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers: Pfarrerbesoldungs- und -versorgungsgesetz (PfbVG) der Abs. 2.(§ 4).

Evangelische Kirche in Deutschland: Pressemitteilung 244/2015 „Mitgliedschaftsuntersuchung ausgewertet.“

Evangelische Kirche im Rheinland: Kirchengesetz über die Verwaltungsstruktur in der Evangelischen Kirche im Rheinland (VVerwG der EKIR, Beschluss 63 der Landessynode vom 12. Januar 2013, veröffentlicht im kirchlichen Amtsblatt der evangelischen Kirche im Rheinland, Nr. 3 vom 15. März 2013.

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2010, Hannover (2011).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2011, Hannover (2012).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen, Daten, Fakten zum kirchlichen Leben 2012, Hannover (2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2013, Hannover (2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben 2014, Hannover (2015).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zahlen und Fakten 2015, Hannover (2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis. V EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft“, Hannover (2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Gemeinsam evangelisch! Erfahrungen, theologische Orientierungen und Perspektiven für die Arbeit mit Gemeinden anderer Sprache und Herkunft“, Hrsg. EKD (2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Kirche – Horizont und Lebensrahmen“, vierte Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Hannover (2003).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Kirche der Freiheit. Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“, Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover (2006).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Kirche in der Fläche. Dokumentation“ Konsultation von Landpfarrerinnen und Landpfarrern am 21. Juni 2010 in Hannover, Rezeption des EKD-Textes 87 „Wandeln und gestalten“, Frankfurt a.M. (2010).

- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Kirchensteuerstatistik 2012. Statistischer Bericht“ Hannover (2013).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „mehr-wert: Mission in der Region. Dokumentation der Tagung zum Start des EKD-Zentrums Mission in der Region 2010, Frankfurt a.M. (2010).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Regional ist 1. Wahl. Region als Gestaltungsraum für Kirche“, Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region 2011, Frankfurt a.M. (2012).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Untersuchung der Leitungsstrukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland am Beispiel der EKvW“, Bericht vom August 2010 der Fa. Contract, Kap. 6 Qualitätskriterium „Sicherung der Mitwirkung Ehrenamtlicher“.
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Ziele der EKD“, Hannover (2013).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Zukunftskongress in Wittenberg 25.-27. Januar 2007. Redebeiträge zum Eröffnungsplenum“, Hannover (2007).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** „Zukunftswerkstatt Kassel 2009“, Dokumentation, Frankfurt a.M. (2009).
- Evangelische Kirche in Deutschland:** Fachtagung der Land-Kirchen-Konferenz im Juni 2012 in Hannover. *Regional ist 1. Wahl. Region als Gestaltungsraum für Kirche* - Dokumentation der Tagung des EKD-Zentrums für Mission in der Region im Oktober 2011 in Hofgeismar.
- Evangelische Kirche in Deutschland:** Grundordnung der EKD, Art. 1-4, Art. 10a.
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau:** „Jahresbericht 2012/2013“, Darmstadt (2013).
- Evangelische Kirche in Rheinland:** Pressemitteilung 2/2016: „Evangelische Kirche im Rheinland hat zu Beginn des Jahres 719 Gemeinden.“
- Evangelische Kirche in Rheinland:** Pressemitteilung 25/2016: „Landeskirchlicher Haushalt 2016 nur noch mit knapp drei Millionen Euro Defizit. Rheinische Landessynode Düsseldorf hat Haushaltsplan beschlossen.“
- Evangelische Landeskirche in Württemberg:** „Jahresbericht 2012“, Stuttgart (2012).
- Evangelischen Kirche im Rheinland:** „Vorschläge der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland zur Haushaltskonsolidierung“, Düsseldorf (2014).
- Evangelischen Kirche im Rheinland:** Geschäftsverteilungsplan (Stand Dezember 2013).
- Famos, Cla Reto:** „Die öffentliche Anerkennung von Religionsgemeinschaften im Lichte des Rechtsgleichheitsprinzips“ Freiburg (1999).
- Famos, Cla Reto:** „Kirche als NPO“ (2006).
- Famos, Cla Reto:** „Management-Konzepte in der Kirchen“ in ThLZ 128/2003.
- Famos, Cla Reto:** „Zwischen Auftrag und Bedürfnis – Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie“, Münster (2005).
- Fetzer, Joachim; Granstein, Andreas; Müller, Eckart (Hg):** „Kirche in der Marktgesellschaft“, Gütersloh (1999).
- Fetzer, Joachim:** „Mut zu Entscheidungen BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln“ in Vom Klingelbeutel zum Profitcenter, Hamburg (1997).
- Finney, John:** „To Germany with Love. Ein anglikanischer Blick auf die deutsche und englische Kirche,“ Neukirchen-Vluyn (2011).
- Fisser, Dirk:** „Die Pille danach? Nicht in den katholischen Krankenhäusern unserer Region“, Neue Osnabrücker Zeitung, www.noz.de vom 18.01.2013).
- Fleßa, Steffen / Jähnichen, Traugott:** „Auf dem Weg zu einer „Kirchenbetriebswirtschaftslehre – Impulse für eine Weiterentwicklung der Organisations- und Verwaltungsstrukturen kirchlichen Handelns“ in Pastoraltheologie 94/2005.
- Fleßa, Steffen:** „Geschäftsfeldplanung karitativer Nonprofit-Organisationen – dargestellt am Beispiel diakonischer Einrichtungen“ in Stand und Perspektiven der Öffentli-

- chen Betriebswirtschaftslehre II (Festschrift für Prof Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung), Dietmar Bräunig und Dorothea Greiling (Hg.) Berlin (2007).
- Fleßa**, Steffen: PTh 94/2005 sowie "Kirche, Geld und Seelenheil". Theologische Anmerkungen zur ökonomischen Theorie der Religion, in: PTh 88/1999.
- Frerk**, Carsten: „Caritas und Diakonie in Deutschland“ (2005).
- Frerk**, Carsten: „Violettbuch Kirchenfinanzen“, Aschaffenburg (2010).
- Frotscher**: „5000 Zeichen und Symbole der Welt“, Verlag Haupt, Stuttgart (2006).
- Gabler-Wirtschaftslexikon**: mit dem engl. Begriff *key performance indicators* werden in der Betriebswirtschaftslehre allg. Kennzahlen bezeichnet, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen.
- Garhammer**, Erich: „Zwischen Identität und Relevanz“ in Theorie Kirchenmanagement, Bonn (1998).
- Giesen**, Rut von: „Ökonomie und Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive,“ Stuttgart (2009).
- Gronemann, Josef / Fuchs, Rüdiger**: „Corporate Governance für Nonprofit-Organisationen“ in Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II (Festschrift für Prof Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung), Dietmar Bräunig und Dorothea Greiling (Hg.) Berlin (2007).
- Grözinger, Albrecht / Plüss, David / Portmann, Adrian / Schenker, Dominik**: „Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche“ in Kirche und Marktorientierung. Impulse aus der Ökumenischen Basler Kirchenstudie, von Manfred Bruhn / Albrecht Grözinger, Freiburg (1999).
- Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland**: Art. 140 i.V.m. Kirchenartikel 136 - 141 der Weimarer Reichsverfassung von 1919.
- Gundlach**, Thies : EPD-Dokumentation 9/2009, „Das Evangelium als Angebot – Überlegungen zum Reformprozess der EKD“.
- Gundlach**, Thies / **Latzel**, Thorsten: Konzeptpapier „Perspektiven kirchlicher Entwicklung“ wie der Steuerungsgruppe auf der 7. Sitzung vorgelegt wurde.
- Gundlach**, Thies: „EKD: Ist der Reformprozess gescheitert?“, ideaSpektrum 25.2016.
- Gundlach**, Thies: „Handlungsherausforderungen“, 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD lassen die Interpretation zu, dass sich weite Teil der Gesellschaft in Deutschland bereits in der beschriebenen Phase 3 befinden.
- Gundlach**, Thies: „Nach Zahlen und Qualität fragen“, Zeitzeichen 6/2016.
- Gundlach**, Thies: „Qualität muss immer wieder neu überprüft werden“, EKD- Pressemitteilung vom 06.07.2016.
- Gundlach**, Thies: 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD.
- Haas**, Hanns-Stephan: „Theologie und Ökonomie, Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs (LGG 19)“, Gütersloh (2006).
- Habermas**, Jürgen: „Glauben und Wissen, Friedenspreis des Deutschen Buchhandels (2001).
- Habermas**, Jürgen: „Theorie des kommunikativen Handelns“ (1981).
- Halfar**, Bernd / **Borger**, Andrea: „Kirchenmanagement“, Baden-Baden (2007).
- Hanau**, Peter: „Zum Verhältnis von Kirche und Arbeitsrecht, ZevKR (1981).
- Härle**, Wilfried: „Führen und Leiten in der evangelischen Kirche“ (EKD-Gutachten), Abs. Wesen und Auftrag der Kirche in Epd-Dokumentation 6/2012, Hg. GEP.
- Hauschild**, Eberhard: „Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung“, in PTh 96 (2007).
- Hauschildt**, Eberhardt / **Pohl-Patalong**, Uta: „Kirche“, Gütersloh (2013).
- Heckel**, Martin: „Säkularisierung, Staatskirchenrechtliche Aspekte einer umstrittenen Kategorie“ in Ders., gesammelten Schriften II, Tübingen (1989).
- Heigl**, Anton: „Controlling – interne Revision“, Stuttgart (1989).

- Heller, Andreas: „Kirchliche Organisationskultur entwickeln“ in „Dialog statt Dialogverweigerung, Impulse für eine zukunftsfähige Kirche“, (1995).
- Herbig**, Nicola: „Kirche oder Kommerz“, Münster (1999).
- Hermelink**, Jan / **Liskowsky**, Anne / **Grubauer**, Franz: „Kirchliches Personal. Wie prägen Hauptamtliche das individuelle Verhältnis zur Kirche“ in 5. EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Hannover (2014).
- Hermelink**, Jan / **Wegner**, Gerhard: „Paradoxien kirchlicher Organisation – Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche“, Würzburg (2008).
- Hermelink**, Jan: „3. Kirchenbilder“, Abs. 3.1 „Personen, die mit der evangelischen Kirche in Verbindung gebracht werden“ in 5. EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Hannover (2014).
- Hermelink**, Jan: „Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche“, Gütersloh (2011).
- Hermelink**, Jan: „Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens“ Gütersloh (2011).
- Hermelink**, Jan: „Unternehmerische Konzepte in evangelischen Kirchen“ in Praktische Theologie 37 (2002).
- Hilberath**, Bernd Jochen (Hg.): „Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?“ Freiburg (1999).
- Hill**, Hermann: „Anforderungen an die Architektur einer modernen kirchlichen Verwaltung“ in Verwaltung & Management – Zeitschrift für moderne Verwaltung, Ausg. 3/2010.
- Hill**, Hermann: „Die kommunikative Organisation. Change Management und Vernetzung in öffentlichen Verwaltungen,“ Köln (1997).
- Hill**, Hermann: „Entwerfen und Gestalten. Handlungsstrategien für Verwaltungen“, Baden-Baden (2012).
- Hill**, Hermann: „Strategisches Controlling in der Kommunalverwaltung“ in: Controlling 4/1996.
- Hillebrecht**, Steffen: „Die Praxis des kirchlichen Marketings“ (1997).
- Hillebrecht**, Steffen: „Führung als Ausdruck der Corporate Identity“, in Christliche Identität profilieren, Wolfgang Nethöfel / Gerhard Regenthal (Hg.), Berlin (2011).
- Hoeck**, Ulrich: „Rheinische Kirche: Mehr Steuern, weniger Mitglieder“ in Westdeutsche Zeitung vom 18.12.2015.
- Hollerbach**, Alexander: „§138 Grundlagen des Staatskirchenrechts“, in: J. Isensee et al. Hg, Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland. Heidelberg: Müller. Bd. 6 (1989).
- Hollerbach**, Alexander: „Die Kirchen unter dem Grundgesetz“, (1968).
- Hollerbach**, Alexander: „Katholische Kirche und Katholizismus vor dem Problem der Verfassungsstaatlichkeit“, Hg. Anton Rauscher (1981).
- Hollerbach**, Alexander: „Verträge zwischen Staat und Kirche in der Bundesrepublik Deutschland“ (1965) für einen kurzen geschichtlichen Überblick über die Grundzüge der Entwicklung des Rechts der Staatskirchenverträge in Deutschland.
- Hollerbach**, Alexander: „Zum Verhältnis von Staat und Kirche, „Neutralität, Pluralismus und Toleranz in der heutigen Verfassung“ (1976).
- Huber**, Wolfgang: „Staat und Kirche im 19. und 20. Jahrhundert. Dokumente zur Geschichte des deutschen Staatskirchenrechts“, Bd. 1 Berlin (1973), Nr.5.
- Huber**, Wolfgang: „Kirche in der Zeitwende“ Gütersloh (1999).
- Isensee/Kirchhof**: „Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 9“, §199: Loyalität kirchlich Bediensteter (2005).
- Jähnichen**, Traugott: „Die Parallelität von gesellschafts- und kirchenreformerischen Diskursen im 20. Jahrhundert. Ein Beispiel des Zeitgeistanfälligkeit des deutschen Protestantismus?“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig (2011).

- Karle**, Isolde: „Kirche im Reformstress“, Gütersloh (2010).
- Karle**, Isolde: „Kirchenreform und ihre Paradoxien“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig (2011).
- Karle**, Isolde: „Religion – Interaktion – Organisation“ in Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche“, Würzburg (2008).
- Karle**, Isolde: „Kirchenreform Interdisziplinäre Perspektiven“, Leipzig (2009).
- Kaufmann**, Thomas / **Schilling**, Heinz: „Die EKD hat ein ideologisches Luther-Bild. Ein Papier der Kirche zum Reformationsjubiläum 2017 reduziert die Bedeutung des Ereignisses auf das Religiöse. Das ist wissenschaftlich überholt und wird der Tragweite der Reformation nicht gerecht.“ Die Welt, 24.Mai 2014, <http://www.welt.de/128354577> (zugegriffen am 25.05.2014).
- Kerkeling**, Hape: „Ich bin dann mal weg. Meine Reise auf dem Jakobsweg“ Pieper (2008).
- Klostermann**, Siegfried: „Management im kirchlichen Bereich“, 1997, Bonifatius-Verlag Paderborn.
- Köhler**, Hermann: „Ein Leib und viele Glieder“ in: „Christliche Identität profilieren (2011).
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, KGSt 1993: „Das Neue Steuerungsmodell“, KGSt-Bericht Nummer 5/1993, Köln.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, KGSt 1993a: „Budgeting. Ein neues Verfahren zur Steuerung kommunaler Haushalte“.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung**, KGSt-Bericht Nummer 6/1993, Köln. KGSt 1994: „Definition und Beschreibung von Produkten.“, KGSt-Bericht Nummer 8/1994, Köln.
- Kramer**, Jost: „Der Einsatz strategischer Planung in der Kirche“, Wismarer Diskussionspapiere (Heft 03/2004).
- Küstenmacher**, Marion ; **Haberer**, Tilmann; **Küstenmacher**, Werner: „Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird.“ Gütersloher Verlagshaus (2010).
- Latzel**, Thorsten: „Geistlich leiten – Versuch einer Begriffsklärung“ in „Kirche im Aufbruch: Geistlich leiten – Ein Impuls“ EPD-Dokumentation (Februar 2012).
- Leimkühler**, Claudia: „Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen“ (2004).
- Linder**, Herbert: „Kirche am Ort“, Stuttgart (2000).
- Listl**, Joseph / **Pirson**, Dietrich (Hg): Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland, 1. Bd. Berlin (1994).
- Lock**, Reinhold: „Die Region als Baustein erfolgreicher Veränderungsprozesse“, Epd-Dokumentation 8/2012, Hg. GEP.
- Loretan**, Adrian / **Famos**, Cla Reto: „Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis“ Zürich (2005) Gemeindepädagogische Angebote für junge Familien.
- Luckmann**, Thomas: „Die unsichtbare Religion“, Frankfurt a.M. (1991).
- Ludwig**, Holger: „Von der Institution zur Organisation“, öffentliche Theologie (2010).
- Luhmann**, Niklas in „Die Religion der Gesellschaft“, Frankfurt a.M. (2000).
- Luhmann**, Niklas: „Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen“ in: Wössner, Jakobus, Religion im Umbruch, Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart: Enke (1972).
- Luhmann**, Niklas: „Die Gesellschaft der Gesellschaft“, Frankfurt a.M. (1997).
- Luhmann**, Niklas: „Funktion der Religion“, Frankfurt am Main 1982, und „Religion der Gesellschaft“, Frankfurt am Main 2000, insbesondere Kapitel 6, Religiöse Organisationen.
- Luhmann**, Niklas: „Soziale Systeme“, Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M., (1987) und „Die Gesellschaft der Gesellschaft“ Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M. (1997).
- Luhmann**, Niklas: „Theorie der Organisation“ Wiesbaden (2011).
- Maier**, Florentine / **Meyer**, Michael: „Organisation von NPOs“ in Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart (2013).

- Matul**, Christian / **Scharitzer**, Dieter (2007): „Qualität der Leistungen in NPOs“ in Baddelt, C (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart.
- Meier**, Johannes: „Impulse für eine produktive Verwaltung“ in Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II (Festschrift für Prof Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung), Dietmar Bräunig und Dorothea Greiling (Hg.) Berlin (2007).
- Meier**, Johannes: „Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel“ (2007), von Manfred Bruhn (Herausgeber), Manfred Kirchgeorg (Herausgeber), Johannes Meier (Herausgeber).
- Mertes**, Martin: „Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation“ am Beispiel des Bistums Münster (LLG 7), Gütersloh (2000).
- Meyer**, Michael / **Simsa**, Ruth: „NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge“ in Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart (2013).
- Meyer**, Michael / **Simsa**, Ruth: „Besonderheiten des Management von NPOs“ in Handbuch der Nonprofit-Organisation Strukturen und Management. Stuttgart 2013.
- Meyns**, Christoph: „Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken: Modelle, Erfahrungen, Alternativen“ (2013), Gütersloher Verlagshaus.
- Meyns**, Christoph: „Management als Mittel der Kirchenreform - Modelle der Begegnung von Theologie und Ökonomie“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig (2011).
- Mödinger**, Wilfried: „Kirchenmarketing, Strategisches Marketing für kirchliche Angebote“.
- Möller**, Christian: „Lehre vom Gemeindeaufbau“, Bd.I. & II, Göttingen (1991), erschienen in Vandenhoeck & Ruprecht.
- Müller-Weißner**, Ulrich: „Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe“, Gütersloh (2003).
- Nassehi**, Armin „Religiöse Eliten zwischen Management, Corporate Governance und geistlicher Führung - Gutachten für die Bertelsmann-Stiftung“, Gutachten für die Bertelsmann-Stiftung, München (2008).
- Nassehi**, Armin: „Die Organisation des Unorganisierbaren - Warum sich Kirche so leicht, religiöse Praxis aber so schwer verändern lässt“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig (2011).
- Nethöfel**, Wolfgang / **Grundwald**, Klaus-Dieter: „Aggiornamento im Reformbetrieb“ in Kirchenreform jetzt! Projekte, Analysen, Perspektiven von Nethöfel und Grundwald (Hg.), Hamburg-Schönefeld (2008).
- Nethöfel**, Wolfgang: „Gebet und Controlling, Die Chancen des Unternehmens Kirche“ in Vom Klingelbeutel zum Profitcenter, Hamburg (1997).
- Nethöfel**, Wolfgang: „Kirchenreform ist die Fortsetzung des Glaubens mit anderen Mitteln“ in Kirchenreform strategisch, Glashütten (2007).
- Nethöfel**, Wolfgang: „Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung“ in Theorie Kirchenmanagement, Bonn (1998).
- Paulusbriefe** in: Röm 1, 26/27, 1 Kor 6,9; 1 Tim 1, 10.
- Pax**, Wolfgang: „Führung in der Kirche: Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche“, (2007), Don Bosco.
- Penßel**, Renate: „Hannoveraner Initiative Evangelisches Kirchenrecht (HIEK)“, Workingpaper 12/07.
- Perels**, Hans-Ulrich: „Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Möglichkeiten des Managements“, Gütersloh (1990); Ders: „Wie führe ich eine Kirchengemeinde? Modelle des Marketing“, Gütersloh (1991).
- Petry**, Bernhard: „Leiten in der Ortsgemeinde. Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit“, Gütersloh (2001).

- Pickel**, Gert: „Religiöses Sozialkapital – Evangelische Kirche als Motor gesellschaftlichen Engagement“, Kap. 15 der 5. EKD-Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (2014).
- Pickel**, Gert: „Religiosität im internationalen Vergleich“, Religionsmonitor 2013 der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh (2013).
- Pirson**, Dietrich: „Die protestantischen Kirchen im universalkirchlichen Zusammenhang“, Essener Gespräche zum Thema Staat und Kirche, Bd. 37 (2003).
- Pirson**, Dietrich: „Universalität und Partikularität der Kirche. Die Rechtsproblematik zwischenkirchlicher Beziehungen“, Jus Ecclesiasticum 1 (1965).
- Pollack**, Detlef: „Kirchenmitglieder werden zur Minderheit“, Interview in Süddeutsche Zeitung, Nr. 180 vom 07.08.2015.
- Pollack**, Detlef / Laube, Martin / Liskowsky, Anne: „Mitgliedschaftspraxis“ in 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD (2014).
- Pollack, Detlef / Tucci, Ingrid / Ziebertz, Hans-Georg**: „Religiöser Pluralismus im Fokus quantitativer Religionsforschung“, Wiesbaden (2012).
- Pollack**, Detlef: „Formen der individuellen Bindung an die Kirche und Grenzen kirchenreformerischen Handelns. Untersucht am Beispiel der evangelischen Kirche in Deutschland“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig (2011).
- Pollack**, Detlef: „Kirche in der Organisationsgesellschaft“, Stuttgart (1994).
- Pollack**, Detlef: „Paradoxien kirchlicher Organisation“ (2009).
- Pollack**, Detlef: „Religion und Moderne. Versuch einer Bestimmung ihres Verhältnisses“, Bochum (2007).
- Pollack**, Detlef: „Religiöse Chiffrierung und soziologische Aufklärung. Die Religions-
theorie Niklas Luhmanns im Rahmen ihrer systemtheoretischen Voraussetzungen“, Peter Lang (1988).
- Pollack**, Detlef: „Säkularisierung – ein moderner Mythos? Studien zum religiösen Wandel in Deutschland“, Tübingen (2003).
- Pollack**, Detlef: „Soziologische Analyse der gegenwärtigen Transformationsprozesse in der Kirche: Zur Lage der evangelischen Kirchen Deutschlands nach der Wiedervereinigung“ Frankfurt an der Oder/Berlin in Berneuchener Gespräch (1997).
- Pollack**, Detlef: „Studien zum religiösen Wandel in Deutschland und Europa II“ (2009) Mohr Sibeck.
- Pollack**, Detlef: „Worauf die Bindung an die Kirche beruht“ in Paradoxien kirchlicher Organisation – Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche“, Würzburg (2008).
- Pollack**, Detlef: „Zur religiös-kirchlichen Lage in Deutschland nach der Wiedervereinigung. Eine religionssoziologische Analyse“ in Zeitschrift für Theologie und Kirche Ausg. 93 (1996).
- Pollack**, Detlef: Publikationsauswahl: „Rückkehr des Religiösen? Studien zum religiösen Wandel in Deutschland und Europa“, Tübingen (2009).
- Raffée**, Hans: „Kirchenmarketing – die Vision wird Wirklichkeit“ in Marketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft?“, Arbeitskreis evangelischer Unternehmer in Deutschland (Hg.), Karlsruhe (1998).
- Richardi**, Reinhard: „Arbeitsrechtsregelungsgesetz der EKD vom 10.11.1988, AB1, EKD.
- Riedel**, Johannes: „Die Kirche vergeudet ihr Ansehen, der Dritte Weg als Irrweg“, Deutsches Pfarrerblatt, 4/2012.
- Rudolf**, Walter: „Verwaltungsorganisation“ in: Allgemeines Verwaltungsrecht, Hg. Walter de Gruyter (1995).
- Rupp**, Steffen: „Verwaltungsmodernisierung in der Kirche – eine Untersuchung am Beispiel des Neuen Steuerungsmodells der Evangelischen Landeskirche in Baden“, Frankfurt am Main (2004).
- Schädel**, Anja / **Wegner**, Gerhardt: „Verbundenheit, Mitgliedschaft und Erwartungen“ in 5. Kirchenmitgliederuntersuchung der EKD (2014).

- Schäuble**, Wolfgang: „Das Reformationsjubiläum und die Politik in Deutschland und Europa“ in Pastoraltheologie 105 (2016).
- Schenker**, Dominik: „Von der lehrenden zur beratenden Kirche“ in Manfred Bruhn, Albrecht Grözinger: „Kirche und Marktorientierung“ (2000).
- Schneider**, Nikolaus: „Kirchliches Arbeitsrecht. Faire Arbeitsbedingungen durch den Dritten Weg – Aktuelle Anforderungen an das kirchliche Arbeitsrecht“, EPD-Dokumentation 12/2012.
- Schnurrbein**, Georg von / **Stöckli**, Sabrina: „Die Gestaltung von Nonprofit-Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz – ein komparative Inhaltsanalyse in „Die Betriebswirtschaft“.
- Schuck**, Martin: „Kirche der Freiheit?“ Pfälzisches Pfarrerblatt, Speyer (2006).
- Schulz**, Claudia: „Exklusion, Bindung und Beteiligung in der Kirche. Herausforderungen aus Geschlechter- und Milieufragen“ in Kirchenreform. Interdisziplinäre Perspektiven“, Engemann, Grethlein, Hermelink (Hg.), Leipzig 2011.
- Schulz**, Claudia: „Kirche ist doch kein Sportverein! Dilemmata, Paradoxien und das Prekariat“ in Paradoxien kirchlicher Organisation – Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche“, Würzburg (2008).
- Schulze**, Gerhard: „Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart“, Frankfurt a.M. (1993).
- Schwöbel**, Marlene: „Kirche auf dem Prüfstand“, NG Elwert Verlag Marburg (2003).
- Selmayr**, Maik: „Marketing eines Glaubens-gutes. Übertragung des modernen Marketingansatzes auf die evangelische Kirche in Deutschland Frankfurt a.M.“ (2000).
- Shannon/Weaver** (1949): „The mathematical theory of communication“.
- Shell-Studien**: Jugend 2000-2010 und Heiner Barz: „Jugend und Religion – Bemerkungen zum religionssoziologischen Forschungsstand“, Themenheft „Religion“ der Zeitschrift Ethik & Unterricht (2003).
- Smend**, Rudolf: „Protestantismus und Demokratie“ (1918) das Verhältnis der evangelischen Kirche zum Staat als einen neuen Sinn Gottesdienst charakterisiert.
- Smend**, Rudolf: „Staat und Kirche nach dem Bonner Grundgesetz“, ZevKR 1 (1951).
- Sozialwissenschaftliche Institut der EKD**: Ergebnisse der 4. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Hannover (2003).
- Sozialwissenschaftliche Institut der EKD**: Ergebnisse der 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung, Hannover (2014).
- Spiegel**, Yorick: „Kirche als bürokratische Organisation“, Reihe Theologische Existenz heute Nr. 160 (1969), S. 24-25.
- Statistisches Bundesamt**: „Statistisches Jahrbuch 2011“, Datenreport 2006; Evangelische Kirche in Deutschland (EKD): Statistik über die Äußerungen des kirchlichen Lebens in den Gliedkirchen der EKD im Jahr 2010, Kirchenmitgliederzahlen am 31.12.2010, Statistik kurz und bündig (2012).
- Theißen**, Henning: „Ausdruck evangelischer Freiheit. Schritte kirchlicher Verwaltungsreform heute“, Deutsches Pfarrerblatt 4/2012.
- Thomé**, Martin (Hg.): „Theorie Kirchenmanagement“, Bonn 1998.
- Thommen**, Jean-Paul in: „Lexikon der Betriebswirtschaft“ Zürich (2000).
- Tully**, Claus / **Baier**, Dirk: „Mobiler Alltag – Mobilität zwischen Option und Zwang, vom Zusammenspiel biographischer Motive und sozialer Vorgaben“ (2006), VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vaughan**, Liz / **Shiu**, Edward: „ARCHSECRET: a multi-item scale to measure service quality within the voluntary sector“, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Volume 6, Issue 2, pages 131–144, (May 2001).
- Voas**, David: „Attitudes towards religion in contemporary Europe“, Institute for Social Change University of Manchester Great Britain.
- Vogelbusch**, Friedrich / Krämer, Rolf: „Semper Reformanda? – Einführung und Weiterentwicklung der kirchlichen Doppik“, Tagung am 6.11.2013 in Loccum der Ev.-Luth. Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers.

- Wagner**, Marie Katharina: „Ehekrise“ – Die Familienorientierungshilfe der EKD wirft einen Teil von Luthers Erbe über Bord. Der Rat segnet den Text ab. Wie konnte das passieren?“ in Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 01.09.2013.
- Weber**, Hermann: „Die Religionsgemeinschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts im System des Grundgesetzes“ (1966).
- Weber**, Max: „Wirtschaft und Gesellschaft,“ Verlag Zweitausendeins (2002).
- Wegner**, Gerhard: „Selbstorganisation als Kirche?“ in Paradoxien kirchlicher Organisation – Niklas Luhmanns frühe Kirchensoziologie und die aktuelle Reform der evangelischen Kirche“, Würzburg (2008).
- Weyel**, Birgit / **Kretzschmar**, Gerald: „Medien“ in 5. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung der EKD.
- Wilken**, Waldemar: „Ein Betrieb namens Kirche, Menschenführung in Kirche und Gemeinde“, München (1973).
- Zimmer**, Annette / **Priller**, Eckhard / **Anheier**, Helmut: „Der Nonprofit-Sektor in Deutschland“ in Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart (2013).
- Zünd**, André: „Visitation und Controlling in der Kirche, Führungshilfen des kirchlichen Managements“, Hsg. Adrian Loretan (2006) LIT-Verlag Berlin.

URL-Adressen / Internet-Quellen

- Bingener**, Reinhard: „Die EKD unter Schneider“ in Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.07.2013, unter www.faznet.de/aktuell/politik/inland, (zugegriffen am 11.07.2013).
- Bremische Evangelische Kirche**: www.kirche-bremen.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).
- Bundesamt für politische Bildung**, www.bpb.de (Stand Dezember 2013).
- Bundesamt für politische Bildung**, www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61565/kirche (Stand Dezember 2013).
- Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland**: „Beschneidung von Jungen bleibt erlaubt“, Veröffentlichung vom 27.12.2012
<http://m.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Artikel/2012/07/2012-07-17-beschneidung.html?nn=634632> (zugegriffen am 09.01.2013).
- Church of England**: <https://www.churchofengland.org/about-us/funding.aspx> (zugegriffen am 23.09.2014).
- Confessio Augustana 1530**:
http://www.ekd.de/glauben/bekenntnisse/augsburger_bekenntnis.html (zugegriffen am 02.11.2012).
- Deutsche Bischofskonferenz**: <http://www.dbk.de/zahlen-fakten/kirchliche-statistik/> (zugegriffen am 02.08.2016).
- Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe**: www.diakonie.de/zahlen-und-fakten-9056.html (zugegriffen am 13.06.2016).
- Diakonie**: www.diakonie.de/zahlen-und-fakten-9056.html (zugegriffen am 13.06.2013).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern**: „Jahresbericht 2011/2012“, München 2012.
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern**: www.bayern-evangelisch.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland** (Nordkirche): Empirische Untersuchung der Arbeitsstelle „Kirche im Dialog“ von Juli 2014. www.nordkirche.de/pressestelle/pressemitteilung, (zugegriffen am: 27.07.2014).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland**: www.kirche-im-norden.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg**: www.kirche-oldenburg.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Braunschweig: <http://www.landeskirche-braunschweig.de>, (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers: www.landeskirche-hannovers.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Bayern: www.bayern-evangelisch.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016)

Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Bayern: <http://www.bayern-evangelisch.de/wir-ueber-uns/landessynodalausschuss.php> (zugegriffen am 24.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Bayern: Jahresbericht 2012/13 der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (zugegriffen am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche in Braunschweig: www.landeskirche-braunschweig.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens: www.evlks.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherische Landeskirche Schaumburg-Lippe: www.landeskirche-schaumburg-lippe.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg: www.kirche-oldenburg.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelisch-reformiert Kirche: www.reformiert.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche Anhalts: www.evka.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche Bremen: www.kirche-bremen.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche der Pfalz: <http://www.evkirchepfalz.de/index.php?id=899> (zugegriffen am 16.06.2013).

Evangelische Kirche der Pfalz: www.evkirchepfalz.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche im Rheinland: „Aus- und Fortbildung: Ausbildung zum Pfarrdienst. Studium der evangelischen Theologie“, veröffentlicht am 12.07.2010 unter <http://www.ekir.de/www/service/theologiestudium-1281.php> (zugegriffen am 13.08.2012).

Evangelische Kirche im Rheinland: Geschäftsverteilungsplan unter www.ekir.de/www/downloads-archiv/ekir2009-03-19lka-organigramm (zugegriffen am 28.12.2013).

Evangelische Kirche im Rheinland: http://www.ekir.de/www/downloads/ekir2013-06-24factsheet_kirchensteuer.pdf (zugegriffen am 26.09.2013).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir-de./www/service/Kirchenordnung-1039.php (zugegriffen am 12.01.2014).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir-de./www/service/aols-17209.php (zugegriffen am 03.04.2014).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.de/aufbruch (zugegriffen am 16.06.2013).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.de/nkf/projekt (zugegriffen am 28.06.13).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.de/www/service/aufgabenkritik-16950 (zugegriffen am 15.07.2013).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.de/www/service/organigramm-lka.php (zugegriffen am 14.07.2013).

Evangelische Kirche im Rheinland: www.ekir.presbyteriumswahl.de (zugegriffen am 18.02.2016).

Evangelische Landeskirche in Baden: www.ekiba.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg schlesische Oberlausitz: www.ekbo.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche in Braunschweig: www.landeskirche-braunschweig.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Grundordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland vom 13. Juli 1948“, www.kirchenrecht-ekd.de/shodocument/id/3435html (zugegriffen am 03.04.2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Leitfaden zur Zielorientierung und zum Berichtswesen für die Output-Steuerung, Hannover 2012, www.ekd.de/kirchenfinanzen/finanzen/757.html (zugegriffen am 13.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: „Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben“ unter: www.ekd.de/statisti/downloads.html.

Evangelische Kirche in Deutschland: <http://kirche-aufbruch.ekd.de/reformprozess>, (zugegriffen am 20.09.2012).

Evangelische Kirche in Deutschland: http://www.ekd.de/download/2014_rechtfertigung_und_freiheit.pdf, (zugegriffen am 20.02.2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: http://www.ekd.de/kirchenfinanzen/finanzen/kirchliche_arbeit/staatsleistungen.html (zugegriffen am 25.09.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: <http://www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/zukunftswerkstatt/13656.html> (zugegriffen am 13.11.2012).

Evangelische Kirche in Deutschland: <http://www.kirche-mit-zukunft.de/> (zugegriffen am 16.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformprozess/geistreich.html (zugegriffen am 22.12.2015).

Evangelische Kirche in Deutschland: Loyalitätsrichtlinie der EKD, abrufbar unter www.ekd.de/download/loyalitaetsrichtlinie.pdf (zugegriffen am 04.05.2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: Mitgliederstatistik <https://www.ekd.de/statistik/mitglieder.html> (zugegriffen am 22.04.2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: Neues kirchliches Finanzwesen: <http://www.ekir.de/nkf/projekt/was-sagt-die-ekd.php> (zugegriffen am 11.03.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/ekd_kirchen/oberrechnungsamt/44025.html (zugegriffen am 28.11.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/ekd-texte (zugegriffen am 06.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/kirchenfinanzen/assets/einbindung_finanzverwaltung.pdf (zugegriffen am 03.02.2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/kirchenfinanzen/assets/einnahmen (zugegriffen am 06.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/kirchenfinanzen/assets/wer_entrichtet.pdf, EKD-Zahlen für 2001 (zugegriffen am 06.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/kirchenfinanzen/kirche_und_staat/18262.html (zugegriffen am 23.02.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/sonntagsruhe/index.html (zugegriffen am 12.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/themen/themenjahre.html, (zugegriffen am 07.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/theologiestdium/studium/studienverlauf.html (zugegriffen am 01.07.2013 und am 02.04.2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.ekd.de/kirchenfinanzen.de (zugegriffen am 16.05.2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/zentren.html (zugegriffen am 10.08.2012, am 26.06.2013, am 22.12.2015 und 26.12.2015).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ed.de/reformation2017 (zugegriffen am 17.02.2014, am 04.04.2016).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/reformprozess/geistreich.html (zugegriffen am 22.12.2015).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/19215.html (zugegriffen am 23.07.2013, am 20.06.2013, am 26.06.2013,).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.Kirche-im-aufbruch.ekd.de/etappen.html, (zugegriffen am 10.08.2012).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/landeskirchen/reformprozess (zugegriffen am 23.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/projektbuero.html, (zugegriffen am 10.08.2012).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.netzwerkkirchenreform.de (zugegriffen am 14.06.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: www/ekd.de/bevollmaechtigter/stellungnahmen/gesamtuebersicht (zugegriffen am 27.07.2013).

Evangelische Kirche in Deutschland: Zweite EKD-Steuerungsgruppe des Reformprozesses www.kirche-im-aufbruch.ekd.de/steuerungsgruppe (zugegriffen am 01.04.2014).

Evangelische Kirche in Deutschland: www.kirche-im-aufbruch-ekd.de/zukunftswerkdstatt/13656.htm: „Marke evangelisch“ (zugegriffen am 13.11.2012).

Evangelische Kirche in Hessen-Nassau: Jahresbericht 2012/13 der Evangelischen Kirche in Hessen-Nassau (zugegriffen am 15.02.2016).

Evangelische Kirche in Hessen-Nassau: www.ekhn.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche in Mitteldeutschland: www.ekmd-online.de (zugegriffen am 01.12.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013).

Evangelische Kirche Kurhessen-Waldeck: www.ekkw.unsere_kirche/kooperationen (zugegriffen am 06.06.2013).

Evangelische Kirche von Kurhessen-Waldeck: www.ekkw.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche von Westfalen: „Neues Kirchliches Finanzmanagement (NKF) in der Evangelischen Kirche von Westfalen – Eine Handreichung“ (2013) (zugegriffen am 21.04.2016).

Evangelische Kirche von Westfalen: http://www.evangelisch-in-westfalen.de/fileadmin/ekvw/dokumente/arbeitshilfen/kirche_mit_zukunft.pdf (zugegriffen am 21.04.2016).

Evangelische Kirche von Westfalen: <http://www.evangelisch-in-westfalen.de/wir-ueber-uns.html> (zugegriffen am 07.11.2013).

Evangelische Kirche von Westfalen: www.evangelisch-in-westfalen.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Kirche von Westfalen: [www.kirchenwahl 2016](http://www.kirchenwahl2016.de) (zugegriffen am 18.02.2016).

Evangelische Landeskirche Anhalts: www.landeskirche-anhalts.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Landeskirche Braunschweig: www.landeskirche-braunschweig.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Landeskirche in Baden: www.ekiba.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Landeskirche in Baden: www.ekiba.de/html/content/kirchenkompass.html, (zugegriffen am 23.06.2013).

Evangelische Landeskirche in Württemberg: www.elk-wue.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013).

Evangelische Landeskirche in Württemberg: Jahresbericht 2013 der Evangelischen Kirche in Württemberg www.elk-wue.de (zugegriffen am 15.02.2016).

Evangelische Landeskirche Sachsens: www.evks.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Evangelische Landeskirche Schaumburg-Lippe: www.landeskirche-schaumburg-lippe.de (zugegriffen am 21.08.2012, am 16.06.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Faz.Net: www.faz.net vom 07.08.2014 (zugegriffen am 10.08.2014).

Fleig, Jörg: „Key Performance Indicators: Controller verirren sich im Kennzahlenwald“, [www.ftd.de/karriere-management/management/key-performance-indicators und business-wissen-de](http://www.ftd.de/karriere-management/management/key-performance-indicators-und-business-wissen-de). (zugegriffen am 28.08.2012).

Fleig, Jürgen: www.ftd.de/Karriere-management/management/:key-performance-indicators.html (zugegriffen am 27.08.2012). Weiterführende Informationen unter <http://www.business-wissen.de>.

Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland (FOWID): „Religiosität der Bevölkerung. Umfrage – Bevölkerung Deutschlands ab 16 Jahre 2012,“ Erstellungsdatum der Statistik: 02.03.2013, www.fowid.de (zugegriffen am 21.05.2013).

Franchisemonitor: <http://franchisemonitor.de/trends-und-statistik/eckdaten-der-deutschen-franchise-wirtschaft> (zugegriffen am 04.11.2013.).

Fresh X: www.freshexpressions.de (zugegriffen am 28.02.2016).

Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57185/knappheit-v4.html>, (zugegriffen am 11.07.2013).

Gabler Wirtschaftslexikon: Unternehmensleitbild <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/35/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v8.html> (zugegriffen am 22.04.2016).

Gemeindeaufbauvereine: www.gemeindeaufbauverein.de (zugegriffen am 14.05.2016).

Glaubensgemeinschaft Taizé: www.taize.fr/de (zugegriffen am 05.06.2016).

Horstmann, Martin: „Studie zu ehrenamtlichen Tätigkeiten“, Ergebnis der Befragung 2012 des Sozialwissenschaftlichen Institutes der EKD über ehrenamtliches Engagement in evangelischen Kirchengemeinden, aufrufbar unter www.ekd.de/si/projekte/abgeschlossen/21575.html (zugegriffen am 05.06.2014).

Humanistische Union: www.humanistische-union.de und www.humanismus.de (zugegriffen am 03.02.2014).

Institut für Demoskopie Allensbach: „Reaktion der Bevölkerung auf Umwidmung von Sakralbauten, http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7442_Sakralbauten.pdf (Abruf 27.10.2014).

Institut für Demoskopie Allensbach: http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7442_Sakralbauten.pdf (Abruf 27.10.2014).

Institut für den öffentlichen Sektor: www.publicgovernance.de/23838.

Kirchenaustritt: www.kirchenaustritt.de (zugegriffen am 15.01.2016).

Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel: www.kiho-wuppertal-bethel.de/studium/pruefungen (zugegriffen am 02.04.2014).

Kirchliche Museen: www.kirchliche-museen.org (zugegriffen am 03.05.2014).

Landeskirche Anhalts: www.-landeskirche-anhalts.de (zugegriffen, am 21.08.2012, am 21.04.2013, am 06.05.2013 und am 15.02.2016).

Landesverfassung von Sachsen: <https://www.landtag.sachsen.de/dokumente/Verfassung.pdf> (zugegriffen am 20.08.2014).

Landesverfassung von Sachsen: <https://www.landtag.sachsen.de/dokumente/Verfassung.pdf> (zugegriffen am 20.08.2014).

Landesverfassung von Thüringen: http://www.thueringer-landtag.de/imperia/md/content/landtag/jahr_der_verfassung/verfassung_des_freistaats_thueringen.pdf (zugegriffen am 20.08.2014).

Landtag NRW: <https://www.hvd-nrw.de/neuigkeiten/494-nrw-landtag-genehmigt-atheistisch-humanistischen-organisationen-einen-sitz-im-wdr-rundfunkrat> (zugegriffen am 03.08.2016).

Lippische Landeskirche: www.lippisch-landeskirche.de (zugegriffen am 15.02.2016, am 06.02.2016, am 06.05.2013).

Lutherjahr 2017: www.luther2017.de (zugegriffen am 17.02.2014).

Matthäus-Meier, Ingrid: „Mit Glauben ist kein Staat zu machen“, Financial Times Deutschland, www.ftd.de/politik/deutschland/stellung-derKirche-mit-glaube-ist-kein-staat-zu-machen-70055895.html (zugegriffen am 08.08.2012).

Media Tenor: „Kirchen vermitteln ein selbstzentriertes Bild“: <http://de.mediatenor.com/de/bibliothek/newsletter/979/medien-vermitteln-bei-kirchen-ein-selbstzentriertes-bild> (zugegriffen am 10.06.2016). „Der Terror überdeckt alles“, <http://de.mediatenor.com/de/bibliothek/newsletter/797/der-terror-ueberdeckt-alles> (zugegriffen am 10.06.2016).

Mudhoon, Loay: „Kommentar: Gesetz beendet Debatte nicht“, Veröffentlichung in Deutsche Welle vom 10.10.2012, <http://www.dw.de/kommentar-gesetz-beendet-debatte-nicht/a-16296933> (zugegriffen am 09.01.2013).

Müller, Hans-Peter: „Säkularisierung und die Rückkehr der Religionen?“, Bundeszentrale für politische Bildung, 31.05.2012 unter: <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138614/saekularisierung-und-die-rueckkehr-der-religion>.

Nassehi, Armin: „Kirchliches oder religiöses Management?“, www.bertelsmannstiftung.de (zugegriffen am 15.06.2013).

Online-Nachschlagewerke zum Kirchenrecht: www.kirchenrecht-ekir.de/document/impressum (zugegriffen am 8.8.2016).

Opaschowski, Horst: „Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts“ in zeitonline http://www.zeit.de/reden/gesellschaft/200113_opaschowski (zugegriffen: 12.02.2013).

Pergande, Frank: „Vertrag mit Muslimen. Hamburg will islamische Feiertage wie kirchliche behandeln.“ Veröffentlichung am 14.08.2012 in Faz.net: <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/vertrag-mit-muslimen-hamburg-will-islamische-feiertage-wie-kirchliche-behandeln-11855521.html> (zugegriffen am 15.08.2012).

Proeller, Isabelle / Krause, Tobias: in Gabler Stichwort: Neues Steuerungsmodell (NSM), www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/neues-steuerungsmodell-nsm.html, (zugegriffen am 15.07.2013).

Reinhold, Andreas: „Quo vadis, EKIR? Über die Reformutation einer noch presbyterial-synodal strukturierten Landeskirche.“ Oberhausen, 2014,
<http://www.kanzelgruss.de/newsletter/2014/2014-01.html> (zugegriffen am 15.02.2014).

Religionsmonitor: www.religionsmonitor.de (zugegriffen am 22.04.2016).

Schneider, Nikolaus im „Stern“ www.stern.de/panorama/nikolaus-schneider-90829464t.html (zugegriffen am 17.07.2014).

Schulte von Drach, Markus: „Ratio zwischen Recht und Religion. Streit um das Beschneidungsurteil“, [Süddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) vom 20.07.2012:

<http://www.sueddeutsche.de/wissen/streit-um-das-beschneidungsurteil-ratio-zwischen-recht-und-religion-1.1411544> (zugegriffen am 09.01.2013).

Spiegel-Online: <http://www.spiegel.de/panorama/koeln-vergewaltigungsoffer-von-katholischen-kliniken-abgewiesen-a-878210.html> (aufgerufen am 20.01.2013).

Statistik demografische Entwicklung in Deutschland:

<http://countrymeters.info/de/Germany> (zugegriffen am 14.08.2016).

Statistik Jugendliche und Ehrenamt:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173632/umfrage/verbreitung-ehrenamtlicher-arbeit/> (zugegriffen am 13.03.2016).

Statistisches Bundesamt:

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Eheschliessungen/Aktuell.html (zugegriffen am 13.06.2013).

Statistisches Bundesamt:

www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Ergebnisse/Buerokratiekostenindex/Buerokratiekostenindex.html (zugegriffen am: 07.06.2013).

Swiss NPO-Code: www.swiss-npocode.ch/cms/index.php (zugegriffen am 11.06.2013).

Tagesspiegel-Online: <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/abgewiesenes-vergewaltigungsoffer-kritik-an-katholischen-kliniken-und-der-kirche-von-allen-seiten/7649804.html> (aufgerufen am 20.01.2013).

VENRO: Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen www.venro.org (zugegriffen am 11.06.2013).

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (VerDi): www.streikrecht-ist-grundrecht.de/rundschreiben_verdi_verfassungsbeschwerde_BAG-Urteil_Diakonie2.pdf (zugegriffen am 07.02.2014).

Wachsende Kirche: www.wachsendekirche.de/ (zugegriffen am 16.06.2013).

Waldenser-Kirche: www.waldenser.de (zugegriffen am 22.04.2016).

Waldhoff, Christian: „Katholizismus und Verfassungsstaat – zwischen Abwehrkampf und Überidentifizierung“, <http://www.goesres-gesellschaft.de/katholizismus-und-verfassungsstaat.html> (zugegriffen am 15.08.2012).

Weltonline: www.welt.de/128354577 (zugegriffen am 24.05.2014).

Zentrum für Ökumene: www.zentrum-oekumene.de/nc/startseite.html (zugegriffen am 21.04.2016).

Zuboff, Shoshana: „Das System versagt – Protokoll einer Zukunftsvision“ in [Faz.net](http://www.faz.net) www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/Kapitalismus/protokoll-einer-zukunftsvision-das-system-versagt-12057446.html (zugegriffen am 11.02.2013).

ANHANG

LEBENS LAUF

Martina Pauly

Bildungsgang

- 2017 Annahme der Dissertation
- 2014 – 2017 Dissertation im Fachbereich Sozialwissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern zum Thema: „Von der Institution zur Nonprofit-Organisation – Reform der Evangelischen Kirche in Deutschland unter der Leitidee der Nonprofit-Governance
- 2011 Studienabschluss „Master of Arts“
- 2009 – 2011 Studium „Management für Kultur- und Nonprofit-Organisationen“, DISC der Technischen Universität Kaiserslautern
- 1988 Studienabschluss „Diplom-Übersetzerin“ (FH)
- 1984 – 1988 Studium „Übersetzen“, Englisch & Französisch, Fachhochschule Köln
- 1982 – 1984 Studium „Fachübersetzen“, Englisch & Französisch, Universität Hildesheim
- 1982 Abitur, Gymnasium-Süd, Wuppertal