

ZEITSCHRIFT für
ORGANISATIONSENTWICKLUNG und GEMEINDEBERATUNG

„Kirchliche
Arbeitswelten“

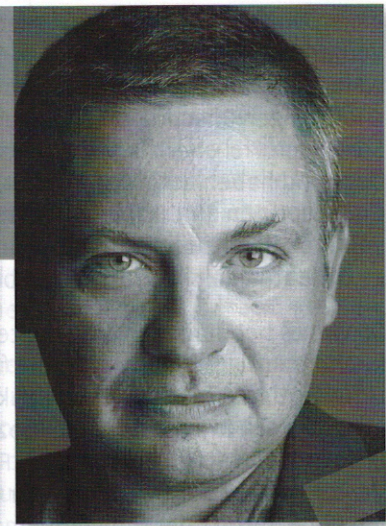
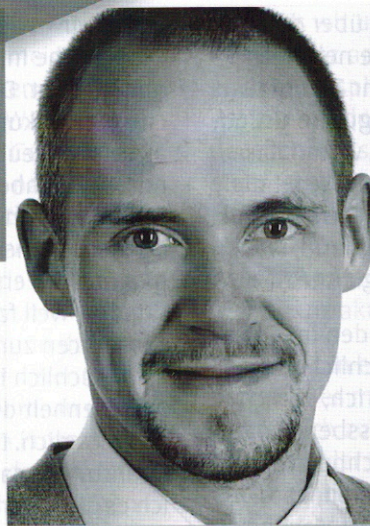
Heft 18
Juni
2018

Nr

18

REFORM KIRCHLICHER STEUERUNG – EINE FRAGE DER „RICHTIGEN“ ORGANISATION?

Die Kirchen sehen sich mit höheren Erwartungen hinsichtlich ihrer Steuerung konfrontiert. Ansätze aus der Privatwirtschaft treten ins Blickfeld. Während in Unternehmen eine Phase kritischer Reflexion zuvor populärer Managementkonzepte einzusetzen scheint, wird die Frage diskutiert, ob und inwieweit sich Methoden aus Unternehmen angemessen auf nichtwirtschaftliche Organisationen wie Kirchen, Universitäten oder Verwaltungen übertragen lassen. Der Beitrag versucht eine kurze Einordnung.



Mit Blick auf Veränderungsdynamik der Arbeitswelt sieht sich auch die Kirche wachsendem Gestaltungsdruck ausgesetzt.¹ So wird die Rolle des geistlichen Amtes und das künftige Berufsbild der Pfarrerinnen und Pfarrer diskutiert.² Prognosen abnehmender Kirchenmitgliedschaft und Steuereinnahmen halten Veränderungsdebatten lebendig. Seit mehr als einem Jahrzehnt wird ein umfangreicher Reformprozess in der evangelischen Kirche ausgehend vom sog. *Impulspapier* der EKD diskutiert.³ Flankierend haben die Landeskirchen Reformprojekte initiiert, die mal mehr Personalfragen in den Blick nehmen, mal stärker auf kirchenleitendes Handeln abstellen. Neben erfolgten Anpassungen ist von Reformfehlern und Korrekturbedarfen die Rede.⁴

Diese Entwicklung wird in der Verwaltung der Kirche wie in anderen Nonprofit-Organisationen von einer Programmatik des „Public Management“

geprägt, die eine nach betriebswirtschaftlichen Prämissen ausgerichtete Steuerung auch für nicht privatwirtschaftliche Organisationen vorsieht.⁵ „Einzug gehalten haben hier und dort Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Marketing, Evaluationen und Kosten-Nutzen-Kalküle, die doch eigentlich für Unternehmen typisch sind und in Kirchen eher befremdlich wirken. Die Kirche orientiert sich immer mehr an der ökonomischen Sprache und Logik, anstatt ihre eigene Sprache und Logik zu verwenden.“⁶

¹ Für eine in Teilen vergleichbare Entwicklung in Hochschulen siehe Schütz, M. (2015): Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation? Ein Diskussionsbeitrag. In: *Die Neue Hochschule* 56(3), S. 102-105.

² Siehe z.B. den Diskussionsprozess in der Evangelischen Kirche von Westfalen: <https://pfarramt.ekvw.de>. Abruf: 18.3.2018.

³ *Evangelische Kirche in Deutschland (2006): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert.* Hannover. Ausführlich dazu Engemann, A. (2010): *Semantische Akzente für die Kirche. Der Reformprozess der Evangelischen Kirche in Deutschland.* Bielefeld. Unveröff. Ms.

⁴ Hollenbach, M. (2016): *Zehn Jahre Impulspapier „Kirche der Freiheit“.* Mit viel Pathos falsche Ziele gesetzt? In: *Deutschlandfunk Kultur* (26.6.). http://www.deutschlandfunkkultur.de/zehn-jahre-impulspapier-kirche-der-freiheit-mit-viel-pathos.1278.de.html?dram:article_id=358310. Abruf: 18.3.2018.

⁵ Zum Begriff Czerwick, E. (2007): *Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991.* Wiesbaden, S. 64-72.

⁶ Mormann, H. (2015): *Was Managementkonzepte in der Kirche machen.* In: *zentralplus* (14.1.). <https://www.zentralplus.ch/de/blogs/wirtschaftsblog/2922968/Was-Managementkonzepte-in-der-Kirche-machen.htm>. Abruf: 18.3.2018.

Organisierte Organisation

Zumindest aus einer dezidiert organisationswissenschaftlichen Sicht wäre es zu kurz gegriffen, würde man die „optische“ Ökonomisierung der Kirche automatisch als Übernahme wirtschaftlicher Logik deuten. Symbolische Mechanismen spielen eine wichtige Rolle. Unter dem Zwang, angesichts von Einsparungen „Strategiefähigkeit“ auszustrahlen, greifen die Kirchen auf schon anderswo als bewährt geltende Lösungen zurück. Zu beobachten ist, dass sie eine klassisch *betriebs-* bzw. *organisationsförmige*⁷ Gestaltung verfolgen, also Formen einer „typisch“ organisierten Organisation präferieren, wiewohl dies Konfliktpotenzial im gemeindeorientierten Protestantismus bzw. im Hinblick auf eine mögliche Zentralisierung birgt.⁸

Das klassische Verständnis der Kirche ist weit mehr das der gewichtigen Institution (einer nahezu selbstverständlichen gesellschaftlichen Instanz) als das „irgendeiner“ Organisation.⁹ Mit Zunahme ökonomisch-struktureller Schwächen ist dieses Selbstverständnis aber brüchig geworden. Die These schrittweiser *Organisationskonstruktion* in traditionell nicht-organisationstypisch betrachteten Bereichen wie Behörden, Universitäten oder Krankenhäusern, meint, dass sich diese als entscheidungsfähige Akteure „herstellen“. Besonders eigene und „modern“ erscheinende Entscheidungswege, Personalmanagement und Identität werden prononciert.¹⁰

Dennoch erregen Vergleiche mit „gewöhnlichen“ Organisationen weiterhin Kritik.¹¹ Was für einen Soziologen normal erscheint: Synopse organisierter Sozialsysteme, übergeht die Unterscheidung weltlich/geistlich.¹² Das evangelische Leitbild der *ecclesia semper reformanda* – „protestantisches Prinzip“ – gibt 500 Jahre nach Wittenberg eine Pointe her, betrachtet man die kirchliche Reformdynamik. Doch wo „Reformation“ und erst recht „Reform“ geschrieben steht, können die Kirchen sehr heterogene Interessen und Bedarfe reklamieren. Ein zur Lage der deutschen Kirchen erschienenenes Heft *Kirchenreformen im Vergleich*¹³ brachte es mit seinen Analysen auf folgende Thesen: Während die evangelische Kirche beinahe ermüdet sei vor lauter Haushalts-, Verwaltungs- und Gebietsreformen und einen scheinbar

überfordernden „Reformstress“¹⁴ erlebe, verharre die katholische Kirche im theologischen „Reformstau“. Dabei wird die Beobachtung entfaltet, dass die evangelische Kirche sich unter den deutschen Kirchentypen (neben der katholischen und den Freikirchen) markant auf administrative Reformen fokussiere. ▶

⁷ Freilich hat die Kirche seit ihrer Gründung eine (technisch-instrumentelle) Organisation; ist so gesehen die älteste relativ stabile Organisation überhaupt. Gemeint ist hier jedoch die Art und Weise, wie betriebliche Facetten artikuliert bzw. nach außen dargestellt werden. Als „managerielles“ Geschehen präsentiert sich die Kirche erst im Wege einer stärkeren organisatorischen (Selbst-)Bewusstwerdung; und dies: weil sie sich mit anderen Organisationen und Formen sozialer Anpassung vergleicht. Für Universitäten wird es ähnlich beobachtet: Baecker, D. (2011): *Organisation und Störung. Aufsätze.* Frankfurt/M., S. 155.

⁸ Stöber, A. (2005): *Kirche – gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive.* Heidelberg.

⁹ Zur Universität Baecker (2011), ebd.

¹⁰ Mormann (2015). Ein Beispiel für den Wechsel von „reaktiv“ (institutionell) zu „proaktiv“ (manageriell) definiertem Personalwesen ist z.B. in der Debatte um die Reform der Hochschulen zu sehen. Dazu Röbbken, H./Schütz, M. (2015): *Die Personalverwaltung der Hochschulorganisation in Zeiten des Human Resource Managements. Konzeptionelle Beobachtungen und Befunde einer Befragungsstudie.* In: *Managementforschung* 25, S. 139-170. Siehe grundlegend Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): *Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform.* In: *Organization Studies* 21(4), S. 721-746.

¹¹ Tyrell, H. (2002): *Religiöse Organisation: Zwei Anmerkungen.* In: Lehmann, M. (Hrsg.): *Parochie. Chancen und Risiken der Ortsgemeinde.* Leipzig, S. 103-113.

¹² Siehe Luhmann, N. (1972): *Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen.* In: Wössner, J. (Hrsg.): *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft.* Stuttgart, S. 245-285.

¹³ Gabriel, K./Karle, I. (Hrsg.) (2013): *Kirchenreformen im Vergleich.* *Evangelische Theologie* 73(2).

¹⁴ Karle, I. (2011): *Kirche im Reformstress.* Gütersloh.

In der Organisationsforschung ist das Phänomen einer beschleunigten Reformfolge¹⁵ indes ausgiebig analysiert worden.¹⁶ Neuerungen werden hiernach als Anpassungsleistungen gegenüber Ansprüchen aus der sozialen Umwelt rekonstruiert. Anforderungen werden befriedigt, um relevante Ressourcen zu sichern. Dabei sind nicht allein Kriterien der Effizienz maßgeblich, sondern der Erfolg der Kopieraktivitäten, mit denen versucht wird, Legitimationserwartungen der Umwelt Rechnung zu tragen und eine Rationalität der Resonanz einzulösen. Der Zuwachs an Legitimation richtet sich danach, inwieweit es gelingt, dem vorherrschenden Bild „moderner“ Organisation zu entsprechen. Dabei können sich auch solche Formen etablieren, die nur aufgrund von Wirkungsannahmen bestehen. Die Kirchen nehmen nicht unmittelbar eine wirtschaftliche Umdefinition vor. Sie interessieren sich nicht plötzlich für die Betriebswirtschaftslehre, weil sie darin anregende Impulse für die Theologie wähten; sondern: sie versuchen Legitimation zu erreichen.¹⁷

Aus Alt wird Neu – vice versa

Insbesondere die mannigfaltigen Varianten des Qualitäts-, Prozess- und Change Managements erfahren in vielen Organisationen derzeit Zuspruch. Die Entwicklung wird befördert durch eine gestiegene Beratungsaktivität, die zur Expansion von Führungsphilosophien und Leitbildern beigetragen hat.¹⁸ War es traditionell so, dass Organisationen Beratung primär zur Lösung bestimmter Entscheidungsprobleme nutzten, registriert die Forschung einen Wandel hin zu einer Bearbeitung von Entscheidungsproblemen, die die in der Praxis üblicherweise gefürchteten Paradoxien und Widersprüche eher annimmt, als zu versuchen, diese zu beseitigen.¹⁹

In gewisser Weise übernehmen Organisationen den – wie die Soziologie es nennt – „zweiten Blick“, das heißt, sie versuchen mit den Augen der Wissenschaft (Fremdbeschreibung) sich selbst zu betrachten. Dabei ist es originär die Wissenschaft, die eine „mehr oder minder respektlose Sicht gegen eine mehr oder minder systemloyale“²⁰ in Organisationen vertritt. Die Entwicklung mag als Reflexionsgewinn gewürdigt werden, doch sie trägt dazu bei, dass veränderungspräkäre Organisationen wie die Kirche immer mehr

Probleme identifizieren, ohne in gleichem Maße auf Lösungen hoffen zu können. Das Risiko ist eine Überversorgung mit Problemdiagnosen.

Zwar ist nachvollziehbar, dass den Kirchenleitungen höhere Sensibilität im kircheninternen Problemverständnis gelegen kommt, um Beharrung und Konservatismus zu überwinden. Bei näherem Hinsehen haben jedoch viele neuartig beworbene Ansätze als „Managementmoden“²¹ eine Vergangenheit. Sie neigen dazu, in wiederkehrenden Konjunkturwellen größere Beachtung zu erfahren, um dann wieder abzuebben. Man schaue auf momentan forcierte Konzepte wie „demokratische Führung“, „Holokratie“, „Intrapreneurship“ oder „Agilität“, deren Grundideen sich unter anderen Namen schon vor Jahren finden lassen.²²

¹⁵ Brunsson hebt in seinen Arbeiten hervor, dass Reformen häufig nach dem Muster einer Problem-Lösung-Problem-Folge verlaufen. Organisationen „versorgen“ sich mit Problemen, aus denen Lösungen erwachsen, die neue Probleme hervorbringen. In dieser Perspektive gründen sich Reformen also auf einer „Bevorratung“ mit Problemen und Lösungen. Brunsson, N. (2005): *Reform als Routine*. In: Corsi, G./Esposito, E. (Hrsg.): *Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft*. Stuttgart, S. 9-25, insb. S. 10-16.

¹⁶ Besonders im Ansatz des Neo-Institutionalismus. Zur Einführung Hasse, R./Krücken, G. (2005): *Neo-Institutionalismus*. 2. Aufl., Bielefeld.

¹⁷ Zu einzelnen Formen Hasse/Krücken (2005), S. 25-27.

¹⁸ Dazu Kühl, S. (2017): *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden.

¹⁹ von Groddeck V./Siri, J./Mayr K. (2016): *Die Entscheidungsvergessenheit der Organisationsforschung. Plädoyer für eine operative Entscheidungsforschung*. In: *Soziale Systeme* 20(i), S. 167-192.

²⁰ Kieserling, A. (2000): *Die Soziologie der Selbstbeschreibung*. In: de Berg, H./Schmidt J.F.K. (Hrsg.): *Rezeption und Reflexion. Zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns außerhalb der Soziologie*. Frankfurt/M., S. 79ff.

²¹ Schütz, M./Röbken, H. (2017): *We want to be modern. Welchen Nutzen ziehen Manager aus Managementkonzepten?* In: *Austrian Management Review* 7, S. 90-96.

²² Für das Beispiel des „Mitarbeiterunternehmers“ Kühl, S./Schütz, M. (2017): *Jeder ein Unternehmer? – Zu Risiken und Nebenwirkungen der Vorstellung von „unternehmerischen Mitarbeitern“*. In: Hirzel, M. (Hrsg.): *Intrapreneurship – top-down or bottom-up*. Frankfurt/M., S. 63-73.

Einige Merkmale dieser Wellen sind hervorzuheben:²³

- Intensive Artikulation organisatorischer „Defizite“, die den Status hoher Relevanz erlangen und deren Vernachlässigung mit negativen Folgen angekündigt wird.
- Diskussion einzelner Konzepte in Fachmedien, branchen- und berufsspezifischen Verbänden. Bestimmte Konzepte „überstrahlen“ alternative Lösungen.
- Einschätzung, dass die Verfahren als „zeitgemäß“ anzusehen sind; weil andere Teilnehmer im organisatorischen Feld sich ebenfalls mit ihnen beschäftigen.
- Identifizierung von „Best Practices“, denen oftmals eine erstaunlich ungeprüfte Wirkung bescheinigt wird. Mit Verweis auf bestimmte Organisationen und Personen treten Autoritäten hervor, die bei der Legitimierung mit Namen bzw. Prominenz helfen können.
- Den Autoritäten folgen „Schüler“; gelegentlich entstehen beinahe „Lehrmeinungen“, die wenig infrage gestellt werden.

Wie für angepriesene Lösungen nicht unbekannt, verlieren viele Konzepte früher oder später an Glanz. Ehedem Gelobtes wird nun selbst zum Problem erklärt, an das neue Ideen anschließen können, um jene vorherigen zu revidieren. Nach Alfred Kieser kommt es zu diesen Zäsuren, „um die herrschende Praxis alt aussehen lassen zu können.“²⁴ Vergangenes kehrt mit hoher Wahrscheinlichkeit in anderem Design zurück. Dass manche dieser Veränderungsimpulse überschätzt werden, ist auch das Ergebnis des Braunschweiger Bischofs Christoph Meyns.²⁵ Meyns betrachtet in seiner Studie die Durchdringung der Kirche mit manageriellen Zielbildern. Er weist darauf hin, dass betriebswirtschaftliche Effektivierungs- und Effizienzversprechen sich häufig nicht einlösten, wie man es erwarte. Die Kirche müsse darauf achten, nicht auf Konzepte zu setzen, die sich als bescheiden wirksam oder sogar kontraproduktiv erweisen könnten. Sonst laufe man „Gefahr, dass relativ unwichtige, aber einfach zugängliche Maßstäbe in den Vordergrund treten und wichtige, aber nur schwer überprüfbare Faktoren aus dem Fokus der Aufmerksamkeit geraten.“²⁶

Folgerungen

Mit Blick auf kybernetische Fragen müssen die Beobachtungen mitnichten totale Abwehr gegenüber „neuen“ Ansätzen bedeuten. Sicherlich kann ein Revitalisierungs- und Reifeprozess kirchlicher Organisation gesehen werden, in den letzten beiden Jahrzehnten wohl ein maßgeblich fortgeschrittener. Wesentlich erscheint, diese organisatorische „Besinnung“ nicht auf betriebswirtschaftliche Fragen zu reduzieren. Die Sehnsucht nach der „richtigen“ Form der Organisation ist so alt, wie Organisationen selbst es sind. Man übersieht aber leicht, dass sie eine nur bis zu einem gewissen Grad reduzierbare Arbeitsteilung bzw. Binnendifferenzierung hervorbringen und der Erhalt von Bereichskulturen stabilisierend wirkt.²⁷ Dies dürfte in zum Teil lose gekoppelten Organisationsgebilden (Gemeinden) besonders relevant sein.

Kirchliche Verwaltung mag ihrer eigenen Beschreibung nach häufig schon des Alters wegen als starr und träge erfahren werden. Dem ist gegenüberzustellen, dass die Landeskirchen im Laufe der Jahrhunderte eine hochgradig differenzierte Regionalstruktur hervorbringen konnten. Ausgehend vom landesherrlichen Kirchenregiment bis in die Gegenwart ist es gerade mit dezentraler Flächenorganisation der Landeskirchen gelungen, sich immer wieder „umzuformen“.²⁸ Der Zwang zur wirtschaftlichen Anpassung ist im vorhandenen Ausmaß noch ein junges Phänomen. Die Kirche reagiert mit der dargestellten Organisationskonstruktion.

²³ Schütz (2015), S. 103f. Für eine klassische Darstellung Kieser, A. (1996): *Moden und Mythen des Organisierens*. In: *Die Betriebswirtschaft* 56(1), S. 21-39.

²⁴ Kieser (1996), S. 33.

²⁵ Meyns, C. (2013): *Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken. Modelle, Erfahrungen, Alternativen*. Gütersloh.

²⁶ Meyns (2013), S. 236.

²⁷ Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. 1. Aufl., Berlin, S. 306f.

²⁸ Mit einem Essay anlässlich des Reformationsjubiläums Schütz, M. (2017): *Prinzipiell protestantisch. Die evangelische Kirche auf der Suche nach sich selbst*. In: *Sozialtheoristen* (31.10.). <https://sozialtheoristen.de/2017/10/31/prinzipiell-protestantisch-die-evangelische-kirche-auf-der-suche-nach-sich-selbst>. Abruf: 18.03.2018.

Eine beachtliche Herausforderung dürfte es gegenwärtig sein, kirchliche Organisationsentwicklung nicht als isolierten Prozess der Kostenreduktion und Zentralisierung zu verstehen. Dies dennoch zu tun, erscheint attraktiv, weil die Zahlenorientierung betriebswirtschaftlicher Interventionen ein Ordnungsempfinden nährt;

auch wenn es sich dabei um etwaige Steuerungsillusionen handelt. Wie auch bei Staatsreformen sichtbar wird, ist eine nicht unübliche Begleiterscheinung die, dass der Ankündigung des Abbaus einer veraltet wahrgenommenen Organisation bald darauf eine neue Bürokratisierung folgen kann. – Die Dinge wiederholen sich.

Marcel Schütz

ist Graduierungsstipendiat des Landes Niedersachsen in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg. Er lehrt Soziologie an der Universität Bielefeld und Betriebswirtschaft (insbes. Personal-, Innovations- und Projektmanagement) an der Northern Business School Hamburg. Demnächst erscheint von ihm ein Werk zur Regelsetzung in Organisationen (Compliance). Marcel Schütz leitet ein Forschungsprojekt an der Universität Oldenburg zum Thema Visitation in der evangelischen Kirche. Auf der Basis einer 2017 durchgeführten Interviewreihe mit etwa 100 Geistlichen sowie Ehren- und Nebenamtlichen in mehreren Landeskirchen soll die Steuerungspraxis in der evangelischen Kirche in ihren formalen und informalen Facetten genauer nachgezeichnet werden. Veröffentlichungen sind ab 2019 geplant.

marcel.schuetz@uni-oldenburg.de und
<http://marcel-schuetz.net>

Professor Dr. Stefan Kühl

Soziologe und Historiker, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Er arbeitet als Organisationsberater für die Firma Metaplan vorrangig für Ministerien, Verwaltungen, Unternehmen und halbstaatliche Entwicklungshilfeorganisationen. Von ihm erschienen die Bücher „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“ (2011) und „Der Sudoku-Effekt. Die ungewollten Nebenfolgen einer Hochschulreform“ (2012). Er ist ferner Autor von Büchern wie „Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen“ (2008); „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ (2. Auflage 2015); „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation“ (2. Auflage 2015) und „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (2. Auflage 2015).

<http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/und www.metaplan.com>.