



## Ecclesia semper reformanda

### Organisationstheoretische Überlegungen – Mut zur Kirche 2.0

„Dass die Kirche sich stets reformieren müsse“, gehört zum festen Bestandteil evangelischer Ekklesiologie. Ursprünglich mehr als 100 Jahre nach der Reformation vom Niederländer Jodocus van Lodenstein in seiner Betrachtung von Zion (Amsterdam, 1674–78) zum Ausdruck gebracht, begegnen wir dieser Formulierung u.a. bei Karl Barth, aber auch bei prominenten Vertretern des Protestantismus der Gegenwart: „Unsere evangelische Kirche sieht sich zu Recht als eine „ecclesia semper reformanda“, eine immer neu zu verändernde Kirche. Sie ist Kirche auf dem Wege, Kirche mitten in der Zeit, Kirche in der Anfechtung der konkreten Herausforderungen ihrer Tage, Kirche in der Bewegung, die der Heilige Geist selbst immer neu anstößt.“<sup>1</sup> Das selbstappellative: „Ecclesia semper reformanda“ ist häufig wiederkehrender Bestandteil evangelischer Rhetorik und mit Blick auf die anstehenden Reformationsfeiern 2017 darf davon ausgegangen werden, dass in diesem Zusammenhang die These von der sich notwendiger Weise stets neu reformierenden Kirche dann auch Eingang in diverse Ansprachen halten wird. Nicht nur angesichts dessen, sondern sehr viel grundsätzlicher stellt sich aber die Frage, wie reformierbar tatsächlich die evangelische Kirche ist. Denn unbestritten ist, dass sich unsere Kirche in einer gewaltigen Umbruchsituation

befindet. Nicht nur schwindende Kirchenmitgliederzahlen drängen immer stärker zu tiefgreifenden Reformen.<sup>2</sup>

### Notwendig – und schon einmal geschehen

Was genau verbirgt sich aber hinter dieser Formulierung „semper reformanda“? Ein erster Blick auf die Grammatik zeigt: ‚Reformanda‘ ist Gerundivum, auch participium necessitatis, ein von einem Verb abgeleitetes Adjektiv, das meist eine Notwendigkeit ausdrückt, oftmals mit aufforderndem Charakter. Die im Deutschen kaum wiederzugebende Übersetzung fordert in einem Ineinander von Aktiv und Passiv dazu auf, etwas geschehen zu lassen. Konkret auf die Kirche bezogen: Sie muss immer neu bereit sein, notwendige Veränderungen an sich geschehen zu lassen und sie zugleich geschehen machen. Dabei kommt theologisch als Subjekt dieser Veränderungen einerseits Gott in Frage, der seine Kirche verändert; andererseits muss und darf es aber die Kirche selbst sein, die sich ändert. Die Komplexität einer ‚flirrenden‘ evangelischen Ekklesiologie kommt in diesem dialektischen Ineinander von Aktiv und Passiv besonders gut zur Geltung. Insbesondere die Abgrenzung gegenüber dem katholi-

<sup>2</sup> Im Schnitt verlassen jedes Jahr annähernd 200.000 Evangelische in Deutschland ihre Kirche, vgl. hierzu: Statistik der EKD, veröffentlicht in SZ vom 30./31.5.2015; dabei ist nicht nur die Zahl erschreckend hoch, sondern insbesondere um wen es sich dabei handelt: in der Regel um junge Erwerbstätige. Dass dieser Schwund an Menschen und Finanzen nicht unerhebliche Folgen für die Kirche mit sich bringen wird, liegt auf der Hand.

<sup>1</sup> Margot Käbmann, Ansprache bei der Eröffnungsveranstaltung des Zentrums für evangelische Predigtkultur in Wittenberg am 19.2.2010, [https://www.ekd.de/vortraege/kaessmann/100219\\_kaessmann\\_wittenberg.html](https://www.ekd.de/vortraege/kaessmann/100219_kaessmann_wittenberg.html), aber auch Wolfgang Huber in seiner Reformationspredigt 2004, [http://www.ekd.de/predigten/huber/041031\\_huber\\_kwg\\_reformationstag.html](http://www.ekd.de/predigten/huber/041031_huber_kwg_reformationstag.html).

## Inhalt

<b>Artikel</b>	
Dr. Markus Ambrosy, Ecclesia semper reformanda	133
Erich Puchta, Hephaistos	138
Gottfried Limpert, Liebe „Innen“	138
Manuela Noack, Liebe Leserin, lieber Leser	145
<b>Leserbriefe</b>	
Bernhard Wolf Getrieben von der Liebe	139
Johannes Bermpohl Nicht „outgesourct“	140
Heimfried Heller Pfarrerbild vom Anfang	140
Hans-Jörg Schmid Mit Muße und Heiligem Geist	141
Heinrich Weiß Mit christlicher Freiheit und Gottes Barmherzigkeit	141
Gunther Barth Hoffnung muss frei bleiben	143
<b>Bücher</b>	
Martin A. Bartholomäus, Geißendörfer, Kirchen und Klöster der Zisterzienser	143
<b>Hinweis</b>	
Manuela Noack Sondernummer zum Jubiläum	143
<b>Ankündigungen</b>	146

schen Kirchenverständnis als gesetzter Heilsanstalt, deren organisatorische Grundstruktur letztlich nicht diskutabel ist, ist hier besonders gut erkennbar. Somit herrscht in der evangelischen Ekklesiologie eine grundsätzliche Bereitschaft, die Strukturen der Kirche den jeweiligen Notwendigkeiten anzupassen (vgl. u.a. CA XV). Gedankliches theologisches Modell ist das einer unsichtbaren und einer sichtbaren Kirche, die berühmte Unterscheidung zwischen der Kirche als *ecclesia invisibilis*, die im Kern eine geistgeleitete Glaubensgröße ist und deren Herr Gott selbst ist, und der *ecclesia visibilis* also der Kirche als weltliche Organisation, die in großer Freiheit selbstverantwortlich ihrem Auftrag gemäß sich organisieren darf und muss. Was diese jeweilige Neugestaltung der sichtbaren Kirche betrifft, besteht freilich eine nicht unerhebliche Gewissheit, diese Veränderungen auch tatsächlich durchführen zu können. Kirche muss sich um ihres Auftrages willen nicht nur beständig ändern, sie kann es auch! Dieses protestantische Selbstbewusstsein speist sich dabei nicht unwesentlich aus der historischen Erfahrung einer einmal bereits vollzogenen Kirchen-Reformation und wird gleichsam als protestantisch ab-rufbares Erbe fortan für sich in Anspruch genommen. Pointiert: Wenn wir wollen, könnten wir jederzeit – schließlich haben wir schon einmal! Letzteres und nur dies soll Gegenstand der folgenden kritischen organisationstheoretischen Überlegungen sein: Ist die evangelische Kirche tatsächlich in der Lage sich selbst zu reformieren? Dabei geht es nicht um Modifikation von Bestehendem, sondern um grundlegende Veränderungen der evangelischen Kirche in ihrer Struktur.<sup>3</sup>

## Große Veränderungen

Diese Frage ist gegenwärtig keine akademische Fingerübung. Sie stellt sich vielmehr vor dem Hintergrund einer sich fundamental verändernden Gesellschaft, an deren Ende aus kirchlicher

3 Die folgenden Überlegungen und kritischen Anregungen verdanken sich u.a. intensiven Gesprächen mit Diplom-Finanzwirtin (FH) und Pfarrerin Mirjam Pfeiffer und Beate Marks, gelernter Betriebswirtin. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf die Bayerische Landeskirche, lassen sich aber, mit einigen Abstrichen, im Wesentlichen auf alle Gliedkirchen der EKD ausweiten.

Sicht, nach allem was sich abzeichnet, das Ende der Volkskirche in der bisherigen Form stehen wird, dem Modell von Kirchen, das insbesondere in Deutschland für die letzten rund 150 Jahre prägend war.<sup>4</sup> Bereits heute gibt es mehr Konfessionslose als die Kirchen – jeweils für sich genommen – Mitglieder haben.<sup>5</sup> Nach EKD Berechnungen werden im Jahre 2040 nur mehr 16 Millionen Deutsche evangelisch sein<sup>6</sup>, zum Vergleich, der ADAC hat heute 18 Millionen Mitglieder! Sowenig es um Cassandra-rufe geht und so sehr Statistiken immer angezweifelt werden können: Nicht zu leugnen ist, dass die annähernd 150 Jahre geltenden Grundgegebenheiten, auf denen die jetzige Organisation der evangelischen Kirche als Volkskirche noch immer beruht, sich dramatisch ändern. In diesem Zusammenhang redet Gundlach von „der Volkskirche, [die] zwar weiterhin Großkirche bleibt, aber nicht mehr als Mehrheitskirche erfahren wird“<sup>7</sup>. Aufgrund permanent schwindender Mitgliederzahlen werden die Kirchen von morgen nicht mehr die Mehrheit des Staatsvolkes repräsentieren. Dies hat weitreichende Konsequenzen für die künftige Selbstorganisation der Kirche. Die Kirche wird in den nächsten Jahrzehnten allein schon aus demographischen Gründen erheblich schrumpfen. Das ist kein alleiniges kirchliches Phänomen. Die Bindekraft aller großen Organisationen (Parteien, Gewerkschaften, Vereine und dergleichen mehr) nimmt rapide ab und stellt alle vor erhebliche Herausforderungen. Es geht zu keinem Zeitpunkt um Versagensvorwürfe, sondern um die nüchterne Erkenntnis, dass wir in den gewaltigsten Veränderungsprozessen nach dem 2. Weltkrieg stehen, mit zum Teil dramatischen Konsequenzen. Auch die Kirche(n) werden von diesen grundlegenden Veränderungen betroffen sein. Kirche ist eben, zumindest nach ihrer sichtbaren Seite, auch eine soziologische Größe, wie andere auch. In dieser Situation stellt sich die Frage nach dem kircheninternen Verände-

4 Vgl. Hans-Martin Barth, er schreibt in diesem Zusammenhang sogar von einer „sterbenden[n] Organisation“, vgl. ders., Konfessionslos glücklich, Gütersloh 2013, S. 18. Zur notwendigen inhaltlichen Neuausrichtung von Kirche vgl. Klaus-Peter Jörns, Notwendige Abschiede, Gütersloh 2005.

5 Konfessionslose: ca. 30 Mio, Evangelische: ca. 23 Mio, Katholische: ca. 24 Mio, vgl. SZ vom 30./31.5.15.

6 Ebd.

7 Thies Gundlach, Handlungsherausforderungen, in: Engagement und Indifferenz, KMU V, S. 128.

rungspotential mehr als dringlich. Trägt die evangelische Grundannahme von einer Kirche, die bereit und vor allem in der Lage ist, sich zu ändern? Oder ist sie im Kern nur nachreformatorische Rhetorik, die sich unter Umständen aus organisationstheoretischer Sicht als ungedeckter Scheck erweist? Nun wäre es unfair und unangemessen, nähme man die bisherigen, zum Teil umfassenden und intensiven Bemühungen von Kirchenleitung, Gemeinden, Diensten und Werken, auf diese Situation zu reagieren, nicht zur Kenntnis. Doch bei allen Mühen muss man nüchtern betrachtet feststellen, dass es sich letztlich nur um Modifikationen des Bestehenden handelt, die an dem Grundsätzlichen nichts ändern können und werden. Woran liegt das?

## Rahmenbedingungen

Es stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen und Strukturen überhaupt gegeben sein müssen, damit sich eine Organisation von Grund auf reformieren kann und ob, bei allem guten Wollen, unsere gegenwärtigen kirchlichen Rahmenbedingungen eine konsequente und weitreichende Umsetzung einer grundlegenden Neuausrichtung aus sich heraus leisten können. Dazu ist es hilfreich, sich die Grundbedingungen von sogenannten Change-Management-Prozessen zu vergegenwärtigen.<sup>8</sup> Drei Grundfragen stehen bei jedem Veränderungsprozess im Wesentlichen an: a) Wer will etwas verändern?, b) Worauf hin soll etwas verändert werden?, c) Auf welche Weise soll dies umgesetzt werden? Betrachtet man innerkirchliche Strukturen, kommt man zu dem wenig schmeichelhaften Ergebnis, dass hinsichtlich existentiell notwendiger Change-Management-Prozesse praktisch keine dieser Größen sich so darstellt, dass daraus Ergebnisse zu erwarten sind. Warum?

8 In ihrer Geschichte hat sich die Praktische Theologie mit gutem Grund immer wieder sog. ‚Hilfswissenschaften‘ also theologiefremder hermeneutischer Ansätze bedient, z.B. Psychologie in der Seelsorge. Die Kybernetik tut dies seit längerem, indem sie Kirche auch unter dem Aspekt der Organisationstheorie betrachtet. Kirche ist aus dieser Sicht kein Unternehmen, trägt aber durchaus Züge eines Unternehmens und unterliegt aus dieser Sicht auch deren Gesetzmäßigkeiten. Zum Thema Change-Management gibt es in der Zwischenzeit eine Fülle von Literatur, stellvertretend sei verwiesen auf: Klaus Doppler/Christoph Lauterburg, Change Management, Frankfurt/New York 2002<sup>10</sup>.

## Kirchliches No-Go

Beginnen wir mit dem „Wer“. Evangelische Kirche gleicht soziologisch einer Art austariertem Biotop, in dem die weit aufgespannten volkskirchlichen Interessen nebeneinander Berücksichtigung finden. Jeder Eingriff in dieses System würde zu nicht unerheblichen Verwerfungen führen. Konsequenterweise wird zum Ausgleich der Interessen und um das Konfliktpotential möglichst niedrig zu erhalten – überspitzt formuliert – von Kirchen- und Gemeindeleitung häufig eine Art ‚Appeasement-Politik‘ betrieben, die bisher von nicht unerheblichem Erfolg gekrönt ist. Mit dem Schwinden der dazu unabdingbaren Finanzmittel sind interne Verwerfungen vorprogrammiert, weil damit Wertungen notwendig werden. Zum Beispiel: Ist im Zweifelsfall klassische Kirchenmusik, die in der Regel kostenintensiv ist und nur wenige Hochkulturelle erreicht, wichtiger als projektorientierte Jugendarbeit, die in die Breite geht? Die Beantwortung solcher Fragen wird insofern maximal erschwert, als es zum evangelischen Kirchenverständnis gehört, dass ‚wir alle Kirche sind‘. Entscheidungen können sich folgerichtig nur in einem Rahmen bewegen, in dem die Strukturen modifiziert, aber nicht grundlegend in Frage gestellt werden können, weil niemand mit seinem Kirchenbild in Frage gestellt werden soll.<sup>9</sup> Dieses Verfahren ist notwendigerweise strukturkonservativ. Die in bestimmten, vor allem existentiellen Situationen für Change-Management unaufgebbare klare Top-to-Down-Struktur ist aus evangelischer Sicht ein absolutes No-Go. Zudem besteht ohnehin auch in weniger kritischen Zeiten, vermutlich aus Angst vor ‚katholischer Hierarchisierung‘ von Kirche, in der evangelischen Kirche das überbordende Verlangen nach gegenseitiger Machtkontrolle. Jeder Entscheidungsträger weiß sich einem Pendant gegenüber (Landesbischof und Landessynodalpräsidentin, PfarrerIn und Vertrauensmann usw.) und erlebt sich zudem in zahlreiche Ausschüsse eingebettet, was in der Praxis nicht selten bei divergierenden Mei-

nungen Entscheidungen blockiert oder deren Umsetzung erheblich erschwert. Diese gegenseitige Neutralisation führt aus organisationstheoretischer Sicht in nicht wenigen Fällen bis zu einer Reformunfähigkeit.<sup>10</sup> Auf eine hochproblematISCHE Weise wird hier das gute theologISCHE Recht, in Glaubensfragen sich gleichwertig einzubringen (‚Priestertum aller Gläubigen‘) auch auf Fragen der Kirchenorganisation übertragen. Dabei wird zu wenig gesehen, dass die professionelle Organisation einer ecclesia visibilis ganz andere Kompetenzen und Strukturen erfordert, als möglichst viele in Entscheidungsprozesse einzubinden. Deren wesentliche, proporzbedingte Aufgabe besteht nicht selten darin, Mitglied einer bestimmten soziologischen pressure group zu sein. Was politisch klug sein mag, ist aus organisationstheoretischer Sicht hochproblematISCHE: Niemand stimmt in der Regel gegen eigene Interessen, schafft sich gar selbst ab. So steht bereits bei der Frage der Reformbedürftigkeit zu befürchten, dass man nicht einmal hier ein Grundverständnis erzielen wird. Allein schon die kirchliche Struktur ermöglicht es gar nicht, dass einer oder mehrere an der Spitze eines maßgeblichen Reformprozesses stehen, was in besonderen Situationen aber unabdingbare Voraussetzung von Change-Management-Prozessen ist, um eine konsequente Umsetzung der ab einem bestimmten Punkt nicht mehr diskutablen Zielvorgaben durchzusetzen. Nicht umsonst heißt es bei existentiell notwendigen Change-Management-Prozessen: „Wenn Du einen Teich auspumpen willst, frage nicht die Frösche.“ Das mag für Kirche maßlos überzogen sein, zeigt aber die strukturelle Selbstgefangenheit, in der wir uns bewegen. In Situationen wie diesen nehmen Firmen mit gutem Grund externe Berater, deren Aufgabe darin besteht zu thematisieren, was häufig längst nahe liegt, aber keiner auszusprechen wagt und in hohem Maße unpopulär ist.<sup>11</sup> Die bayerische Landeskirche hat das vor einigen Jahren in der Zusammenarbeit mit McKinsey im sogenannten München-Projekt versucht. Einer der

größten Widerstände kirchlicherseits war und ist dabei die fehlende Einsicht, dass Gesetzmäßigkeiten, die für alle Organisationen zutreffen, in bestimmten Teilen auch für die Kirche gelten. Wir sind anders, so anders aber auch nicht! Aus organisationstheoretischer Sicht ist es keine Schande, sich in einer solchen Situation externe Unterstützung zu holen. Schade ist es nur, dann nicht die notwendigen Konsequenzen zu ziehen, auch und gerade, wenn diese schmerzhaft sind.

## Und das Ziel?

Nicht weniger unproblematisch erweist sich die Frage, was denn mit dem Veränderungsprozess erreicht werden soll. Bereits der Leitbildprozess der ELKB offenbarte die annähernde Unmöglichkeit ein kriterien- und handlungsorientiertes Leitbild für eine Landeskirche zu formulieren, das über die Beschreibung des bereits faktisch vorhandenen wesentlich hinaus geht. Das kann nicht weiter verwundern, da bei einem solchen Konsens-Prozess in der Regel ausschließlich diejenigen beteiligt werden, die aus systemischer Sicht ohnehin schon Teil des Systems sind und ein nachvollziehbares Interesse haben, gerade dieses System zu erhalten. Hier erweist sich die große Stärke einer Volkskirche aus organisationstheoretischer Sicht als erhebliche Schwäche. Faktisch verhindert das Konsens-Streben ungewollt Innovation! Veränderungen erzeugen grundsätzlich Widerstände, die es durchzustehen und gegebenenfalls zu überwinden gilt – in einer stets um harmonischen Ausgleich bemühten Kirche ein Alptraum! So lange ausreichend Finanzierungsmöglichkeiten gegeben waren, konnte man dieses Problem elegant umgehen. In Zeiten schwindender Finanzmittel mag jeder sich selber ausmalen, zu welchen inhaltlichen Auseinandersetzungen, bis hin zu Verwerfungen dies künftig führen mag. Man wird sich aber kritisch fragen müssen, ob es in Zukunft überhaupt noch eine Organisation geben wird, die sich eine derartige Konsenskultur leisten kann. Zu bejahende Meinungsvielfalt bedeutet nicht gleichzeitig eine Beliebigkeit der Organisationsform.

## Können wir, was wir wollen?

Zuletzt die Frage der Umsetzung: Neben dem ‚Wer‘ und ‚Wohin‘, ist die Frage des ‚Wie‘, also der konkreten Umsetzung, von nicht unerheblichem Gewicht. Ne-

9 Vgl. hierzu die grundlegenden Einsichten der Milieutheorie, wie sie Schulz, Hauschildt u.a. erarbeitet haben. Zum Kern evangelischer Ekklesiologie gehört aus dieser Sicht, dass jeder für sich bestimmt, was Kirche für ihn im Kern ausmacht. Dieses spannungsreiche Nebeneinander ist Stärke und Schwäche evangelischer Volkskirche zugleich. Vgl. Claudia Schulz, Eberhard Hauschildt, u.a., Milieus praktisch, Göttingen 2010.

10 Es handelt sich hierbei offensichtlich um eine strukturelle Schwäche der evangelischen Kirche. Mehrfach wird in der KMU V darauf hingewiesen, dass Erkenntnisse, die sich zum Teil seit der ersten Untersuchung von 1972 durchziehen, konsequenzlos geblieben sind.

11 Sogar die katholische Kirche greift inzwischen auf externe Beratung zurück. Vgl. hierzu von Thomas von Mitschke-Collande, Unternehmen Kurie, in: SZ vom 09.06.2015.

ben dem Wollen muss es immer auch ein Können geben. An dem folgenden Beispiel wird deutlich, dass die evangelische Kirche in weiten Teilen gar nicht über eine entsprechende Umstrukturierung verfügt, die von der Sache her geboten ist. So erwies sich z.B. vor gut 15 Jahren bereits die Einführung eines einheitlichen Logos für alle kirchlichen Dienststellen im Rahmen einer kostspieligen Kommunikationsinitiative faktisch als unumsetzbar. Selbst der Gebrauch einer einheitlichen dienstlichen ELKB-E-Mail-Adresse ist gegenwärtig nicht flächendeckend gelungen. Wer nicht will, will einfach nicht! Hier erweist sich aus organisationstheoretischer Sicht die nie vollends geklärte Organisationsstruktur von Gemeinden als selbstständige Körperschaften und der der Landeskirche als Overhead als höchst problematisch. Die Rolle des Landeskirchenamtes als ‚übergeordnete‘ Einheit lässt sich kaum anders als die eines Hybrids bezeichnen und changiert wahlweise zwischen Dienstleister für und weisungsbefugte Dienststelle an die Gemeinden. Das Ortsgemeindeprinzip mag aus ekklesiologischer und vor allem historischer Sicht nachvollziehbar sein, aus organisationstheoretischer Sicht ist es inzwischen ein kostenintensives und unproduktives System, das letztlich nur Frustrationen auf allen Seiten erzeugen kann. Die bewusst gewählte ‚flirrende‘ evangelische Ekklesiologie erweist sich auf der konkreten Umsetzungsebene als extrem unflexibel und ineffektiv. In nicht wenigen Fällen brauchen Entscheidungen so lange bis sie an der Basis umgesetzt werden, dass der ursprüngliche Anlass für die kirchenamtlichen Entscheidung sich bereits wieder verändert hat oder inzwischen weggefallen ist. Gleiches gilt immer wieder auch für den umgekehrten Weg, z.B. für gemeindliche Anträge an die Kirchenleitung. Der Vollständigkeit halber ist auch der Frage nachzugehen, wann Organisationen überhaupt bereit sind, sich grundlegend zu reformieren. Auch hier ist die Antwort ernüchternd. Im Wesentlichen sind es drei äußere Anlässe, die überhaupt zur Revision einer Struktur führen: verlorene Kriege, Katastrophen und Finanzinbrüche.<sup>12</sup> Dies ist inso-

12 Selbstverständlich gibt es bei Change-Management-Prozessen auch die Motivation von Optimierung, also vorhandenes Gutes besser zu machen. Diese Ansätze finden sich in Fülle auch bei der Kirche. Im Folgenden geht es aber durchgehend um die vollständige, weil notwendige, Neuausrichtung einer

fern entlastend, als Kirche auch hier in guter Gesellschaft mit allen anderen soziologischen Größen ist: Niemand organisiert sich ohne Druck neu! Die evangelische Kirche hat sich in ihrer Geschichte vermutlich wesentlich weniger selbst reformiert, als vielmehr massivem äußeren Druck gebeugt. Und in der Neuorganisation hat sie sich dabei faktisch sehr viel stärker an den jeweils neuen politischen Rahmenbedingungen orientiert und ihre Strukturen an die jeweiligen Staatsformen und deren Verwaltungsapparate angepasst, was organisationstheoretisch hochgradig nachvollziehbar ist. Die katholische Kirche ist dazu immer in sehr viel geringerem Maße bereit gewesen, weil ihre Struktur dem Wesen nach undiskutabel ist. So bildet die bayerische Landeskirche in ihrer Geschichte in nicht unerheblichem Maße fast deckungsgleich den behördlich-strukturellen Aufbau zunächst des Königreiches und nach dem verlorenen Zweiten Weltkrieg mit seiner Tendenz zu reichskirchlichen Strukturen den des Freistaates Bayern ab. Nicht zufällig entsprechen die Kirchenkreise weitgehend den Regierungsbezirken in Bayern und einem Regierungspräsidenten/einer Regierungspräsidentin steht auf struktureller Ebene ein Regionalbischof/eine Regionalbischöfin gegenüber. Dabei ist beispielsweise die Vorstellung, dass die evangelische Kirche auf dem gesamten Gebiet des Freistaates Bayern vertreten sein muss, eigentlich kirchenfremd. Dies mag sich über Jahrzehnte als durchaus angemessen erwiesen haben, beruht aber auf der überwiegenden Identität von Staatsvolk und Kirchenvolk. Theologisch ist diese Denkweise ohnehin immerhin problematisch gewesen; kirchliches Arbeiten denkt primär vom Menschen her und nicht vom Gebiet.<sup>13</sup> Faktisch wird dieses Modell in absehbarer Zeit zum Erliegen kommen, da angesichts sinkender Mitgliederzahlen und damit Finanzen der Anspruch einer flächendeckenden Präsenz gar nicht mehr leistbar sein wird. Am Ende wird die Kirche über kurz oder lang durch die Finanzen zu Reformen gezwungen werden, so bitter diese Selbsterkenntnis auch ist.<sup>14</sup>

Organisation.

13 Die katholische Kirche geht beispielsweise theologisch vom Gedanken einer Weltkirche aus, ohne sich an Lokalbezüge zu binden und nutzt die Ressourcen einer weltweiten Organisation.

14 Die evangelischen Kirchen in Deutschland leisten sich nach wie vor den aus organisationstheoretischer Sicht gesehenen Luxus

## Das wird nicht mehr gehen

Hinsichtlich der kirchlichen Neuorganisation gilt es aber künftig zu bedenken, dass zwei bisherige und wesentliche Parameter keine Geltung mehr haben werden:

1) Mit dem Schwinden der Mitgliederzahlen wird das Grundmodell von Kirche als wesentliche und zählbare Größe innerhalb einer repräsentativen Demokratie nach und nach zum Erliegen kommen. Die Jahrhunderte lang maßgebliche Gleichung von Staatsvolk = Kirchenvolk hat ihre Geltung inzwischen verloren. Das bedeutet für die evangelische Kirche, dass sie zukünftig nur noch die Rolle eines ‚Religionsvereins‘ neben anderen einnehmen wird – zwar weiterhin wertgeschätzt, aber nur noch mit dem Einfluss, der ihrer Mitgliederzahl entspricht. Von daher wird der politische Druck des Staates und auf den Staat in den nächsten Jahren immer größer werden, bisher den Kirchen zugestandene Privilegien nicht mehr zu gewähren. Wenn mutmaßlich in Zukunft der Anteil der evangelischen Christen weit unter einem Viertel der Gesamtbevölkerung liegen wird, besteht aus Sicht einer repräsentativen Demokratie nur schwerlich ein Anlass, gerade dieser Organisation weiterhin Privilegien einzuräumen. Am markantesten zeigt sich das jetzt schon am Religionsunterricht in städtischen Bereichen, wo immer häufiger die Ethikschüler die größte Gruppe darstellen. Mit welchem Grund wird eigentlich für gerade einmal eine Handvoll evangelischer Schüler ein eigener Religionsunterricht angeboten? Diese Frage wird nicht nur von kritischen Schulleitern immer häufiger gestellt.<sup>15</sup>

Nicht ganz von der Hand zu weisen

umfassender Parallelstrukturen. Wie schwierig die Bildung von sinnvollen Zusammenschlüssen ist, zeigt sich in der jüngsten Entwicklung der EKD. Ausschlaggebend war letztlich auch hier nur der finanzielle Druck auf alle Beteiligten.

15 In nicht seltenen Fällen wird aus dem stärker evangelisch geprägten Franken der Einwand erhoben, diese Tendenz betreffe zum einen nur den städtischen, zum anderen nur den südbayerischen Bereich der Landeskirche. Dies trifft in der Tat zu, Christoph Bäumler hat jedoch aufzeigen können, dass in der Regel ein sich in Städten abzeichnender Gesamttrend mit zeitlicher Verzögerung auch ländliche Regionen treffen wird. Christoph Bäumler, *Menschlich Leben in der verstädterten Gesellschaft*, Gütersloh 1993 und ders., *Gottes Stadt und unsere Städte: Die urbane Herausforderung des Christentums*, München 1986.

ist, dass nach dieser Logik auch die Kirchensteuer im nächsten Jahrzehnt zur Disposition stehen wird. Welche weitreichenden Konsequenzen dies für unsere jetzige Kirchenstruktur bedeutet, kann man jetzt schon erahnen. Retten wird dabei auch nicht das häufig vorgebrachte Argument, Kirche sei der zentrale Sozialanbieter und verdiene von daher – nach dem Subsidiaritätsprinzip – eine ‚Bevorzugung‘. Schon längst haben sich auf dem Sozialmarkt eine Fülle von anderen Anbietern etabliert, die mit stetigem Anwachsen und mit dem Hinweis auf Wettbewerbsverzerrung entweder auf Gewährung der gleichen oder auf Verlust der kirchlichen Privilegien klagen könnten. Zudem kann die durchaus leistungsstarke und selbstständige Diakonie faktisch sehr gut ohne die verfasste Kirche existieren, zumal sie von deren Kirchensteuermitteln nur marginal profitiert. Das weiß die Politik schon längst. Noch herrscht hier aber, nicht zuletzt aufgrund der starken Stellung der katholischen Kirche, in Bayern ein Agreement zwischen Staatsregierung und Kirche. Je mehr aber europäisches (Wettbewerbs-)Recht zur Geltung gelangen wird, umso mehr steht diese Konstruktion in Frage. Konkret: Eine künftige evangelische Kirchenorganisation wird hinsichtlich ihrer Finanzen gut daran tun, mittelfristig nicht mehr auf das Kirchensteuersystem zu setzen.

2) Aus all dem ergibt sich eine zweite Konsequenz, diesmal den Horizont kirchlicher Selbstorganisation betreffend. So erfolgreich in der Vergangenheit meistens die faktische An- und Einpassung kirchlicher Strukturen an die jeweiligen politischen Rahmenbedingungen war, so erweist sich dieser Rahmen inzwischen als nicht mehr kompatibel. Die evangelische Kirche wird in den nächsten Jahrzehnten gezwungen sein, eine ihrer dann tatsächlichen Mitgliederzahl, deren regionaler Verteilung, ihrem tatsächlichen Finanzaufkommen und ihrem faktischen Bedeutungsverlust angemessene Organisationsstruktur aufzubauen, die sich eben nicht mehr an einem staatlichen Grundmodell orientieren kann – allein schon deswegen, weil die Kirche aufgrund ihrer künftigen Größe nicht mehr dem Staat vergleichbar sein wird. Beispielsweise wird ein flächendeckend eingesetzter kirchlicher Beamtenapparat auf Dauer gar nicht finanzierbar sein.

## Kirche braucht Mut

Fasst man die bisherigen Überlegungen zusammen, lässt sich eine tiefgreifende Ernüchterung, was die Zukunft der bisherigen Organisation Kirche betrifft, nicht verhehlen. Den großen Erwartungen, die sich mit dem Mauerfall 1989 an die künftige Bedeutung der Evangelischen Kirche in Deutschland verbanden, folgte große Ernüchterung. Der von vielen erwartete massenhafte Eintritt in die Evangelische Kirche blieb aus. Im Gegenteil, in den neuen Bundesländern zeigt sich eine Gesellschaftsform, die sehr gut ohne Kirche auskommt.<sup>16</sup> Was in den neuen Bundesländern bereits Fakt ist, wird auch vor den alten Bundesländern nicht Halt machen: Das Grundmodell Volkskirche in seiner bisherigen Form erreicht seine Zielgerade! Wenn und weil das aber so ist, eröffnen sich gerade aus organisationstheoretischer Sicht neue Perspektiven. Nicht die Kirche kommt zu einem Ende, sondern nur eine ihrer lange praktizierten Organisationsstrukturen. Es entbehrt dabei nicht einer gewissen Ironie, dass diese Entwicklung ausgerechnet zum 500. Jubiläum der Reformation deutlicher denn je zu Tage tritt. Es ermutigt aber in besonderer Weise, in den nächsten Jahren den Blick und die Kraft weniger auf den Erhalt des noch Bestehenden zu richten, als vielmehr alle Energien auf die Kirche 2.0 zu verwenden. Gegenwärtig scheint freilich eher ein anderer Trend erkennbar, was aber nicht weiter verwundert. Kollabierende Systeme neigen dazu, in immer schnellerer Abfolge immer kostenintensivere Projekte zur Rettung einer Organisation aufzubieten. Dabei werden, vom Resultat gesehen, in unverhältnismäßiger Weise Finanzen aufgebraucht, die man für einen späteren Neuaufbau dringend brauchen würde. Gleichzeitig kommt es zu immer größeren Frustrationsschleifen beim Personal. Es ist bitter für alle, die seit Jahren und Jahrzehnten mit großer Mühe und Leidenschaft für ‚ihre‘ Kirche arbeiten, dass sie diesen Umbruch miterleben müssen und sich zugleich eine noch nicht gesicherte Zukunft abbildet. Dies gilt es auszuhalten und sich theologisch klar zu machen: die Kirche Jesu Christi wird es bis ans Ende aller Tage geben, das Modell Landeskirche mit ihren Strukturen ist dabei nur eine von vielen Zeiterscheinungen, die kommt und auch wieder geht. Jetzige Aufgabe aller

<sup>16</sup> Vgl. hierzu, Barth, Konfessionslos glücklich, S. 38ff.

Beteiligten wird es sein, eine adäquate Organisationsform einer Kirche von morgen zu entwickeln, die den neuen Gegebenheiten entspricht. Dies ist insofern für die evangelische Kirche eine besondere Herausforderung, als Kirche sich schwer tut, sich auch als organisationstheoretische Größe zu sehen, kurz als Unternehmen und sich entsprechend zu verhalten. So wenig Kirche ein Unternehmen ist, kann sie bei ihrer Reform durchaus von großen Unternehmen und Vereinen lernen, die vor ähnlichen z.T. schmerzhaften Prozessen standen oder stehen. Auch kann es hilfreich sein, sich an vergleichbaren anderen Kirchen im Ausland zu orientieren, die ähnliche Prozesse bereits hinter sich haben. Insbesondere der Weg der ehemaligen schwedischen Staatskirche könnte von großem Interesse sein. Als sichtbare Kirche haben wir hier die große Freiheit, alles zu prüfen und zu behalten, was nützt. Nicht die schlechteste Einsicht stammt in diesem Fall aus den Managementwissenschaften: „Structure follows strategy.“ Bei aller evangelischen Vielfältigkeit: Was die Ziele betrifft, sollte doch Einigkeit darin bestehen, dass die jetzige Struktur in dieser Form auf Dauer nicht erhalten werden kann und sollte. Der künftig stetig steigende Druck von außen, so bitter er auch in vielem erlebt wird, kann sich hier als der Motor notwendiger Veränderungen erweisen. Unabdingbar dafür ist das Heranziehen von kirchenexternen Experten, die die Kirchenstruktur analysieren, aber nicht Teil davon sind und die mit dafür Sorge tragen, auch adäquate Umsetzungsstrukturen zu schaffen. Diese Inanspruchnahme von Hilfe ist keine Schwäche, sondern ein Zeichen von Stärke angesichts der Größe der anstehenden Aufgabe. Noch bestehen ausreichend Möglichkeiten, nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren. Dieses Zeitfenster gilt es, konsequent und produktiv zu nutzen auf dem Weg zu einer Kirche 2.0. Was es neben organisationstheoretischer Kompetenz und der Fantasie, Kirche wieder neu zu denken, braucht, ist aber in besonderem Maße: Mut. Nicht erst das Reformationsjubiläum 2017 wäre ein guter Anlass dazu.

*Dr. Markus Ambrosy  
Puchheim*