

2 Einleitung

Angesichts zunehmend knapp werdender Mittel¹ kommt es in der Diskussion über Kirchengemeinde und in Kirchengemeinden selbst immer stärker zur Verwendung wirtschaftlicher Semantik und der Ermahnung zu entsprechendem Handeln: Von Pfarrern, die – ähnlich den Managern von Großkonzernen – am „Burn-Out-Syndrom“ leiden,² wird ebenso berichtet wie vom Verkauf leer stehender Kirchen.³ In Kirchengemeinden fallen Äußerungen wie „Innergemeindliche Kulturpolitik“, „Wir können uns den Chor nicht leisten“, „Der Gottesdienst findet im Gemeindesaal statt, weil wir keine neue Heizung für die Kirche finanzieren können“ oder „Wir müssen aktiv Kirchenmarketing betreiben“.⁴ Und so werden Pfarr- und Kantorenstellen gestrichen, Gemeinden fusionieren oder werden fusioniert, und Gottesdienste finden mitunter nur noch jeden zweiten, dritten oder vierten Sonntag in der Kirche der eigenen Parochie statt. Die 1996 veröffentlichte Studie „Das Evangelische München-Programm“⁵ der bayerischen Landeskirche, die in Zusammenarbeit mit und auf Initiative von McKinsey erstellt wurde,⁶ fordert deshalb den Dreiklang von Angebotssteuerung, Strukturverbesserung und Mitarbeiterförderung. Ein Teil der praktisch-theologisch kybernetischen Literatur⁷ strebt ebenfalls die Ziele der Erhöhung von Kirchenmitgliederzahlen durch Professionalisierung und Angebotssteuerung an.

In dieser Arbeit soll gezeigt werden, dass sich derlei Empfehlungen nicht so zwingend aus der aktuellen Situation ergeben, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Die erste Hypothese dieser Arbeit lautet, dass diese Vorschläge vielmehr auf einem betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnis basieren. Obwohl heute spontan meist die wirtschaftliche, rationale, „gut gemanagte“ Organisation assoziiert wird, wenn von Organisation die Rede ist, so bleibt dieser Blick auf Organisation keineswegs der ein-

¹ Die Leiterin des Kirchlichen Verwaltungsamtes Berlin-Stadtmitte rechnet mit einem Rückgang der dem Kirchenkreis zur Verfügung stehenden Mittel von 10% für das Jahr 2004 im Vergleich zum Vorjahr. Experteninterview am 11. Februar 2004.

² Etscheid (Hirten, 2003).

³ Rauterberg (gute Geister, 2004).

⁴ Beobachtet in der Evangelischen Kirchengemeinde Sophien, Berlin im Sommer 2003.

⁵ Im Folgenden kurz: eMp.

⁶ Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (eMp 1 und 2, 2003).

⁷ Vergleiche insbesondere Lindner (Kirche am Ort, 2000); sowie Breitenbach (Gemeinde leiten, 1994).

zig mögliche. Mit einem anderen als dem betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnis aber, so lautet die zweite Hypothese, gehen auch abweichende Vorstellungen über die künftige Entwicklung der Organisation und daraus resultierende Handlungsempfehlungen einher.

Ausgehend von der Systemtheorie Niklas Luhmanns liegen diese Hypothesen nahe: Kommunikation ist ein von Körpern und Dingen unabhängiges, sich selbst reproduzierendes System. Innerhalb des Mediums der Kommunikation differenzieren sich aufgrund von Erwartungen aufeinander verweisende Sinnzusammenhänge aus, so genannte soziale Systeme. Mit Blick auf deren Funktion für die Gesellschaft lassen sich anhand der verwendeten Codes verschiedene Funktionssysteme unterscheiden. Wirtschaftliche Kommunikation ist beispielsweise an dem Code Zahlung/Nichtzahlung, wissenschaftliche Kommunikation an dem Code Wahrheit/Unwahrheit erkennbar. Mit Blick auf die Art der Erwartungsstabilisierung lassen sich elementare soziale Systeme und formale Organisationen unterscheiden. Es kommt so zu funktionspezifischen Perspektiven die Fragestellung nach der Stabilisierung des betrachteten sozialen Systems hinzu. Diese Arbeit bezieht sich vor allem auf frühe Formulierungen der Systemtheorie, setzt dabei aber den Gesamtkontext der Theorie voraus. Dies ist möglich, weil Luhmann selbst die Verbindung verschiedener seiner Texte für zulässig erklärte.⁸

Gerade zum Vergleich mit einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise bietet sich die Frage nach der Systemstabilisierung an. Die Existenz einer Organisation, in der die Mitarbeiter die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen, muss vorausgesetzt werden, damit mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Methoden Strukturen und Prozesse hinsichtlich ihrer Rentabilität optimiert werden können. Die funktionalistisch-systemtheoretische Sichtweise hingegen setzt nur die Existenz eines sozialen Systems voraus und eröffnet den Blick auf die Fragen nach der Funktion, die die formale Organisation der Kirche für die Stabilisierung von Kirchengemeinde hat und welche anderen Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Es ergibt sich folgender Aufbau: Im ersten Kapitel wird deutlich gemacht, dass die oben erwähnten Vorschläge bezüglich der Erneuerung der Gemeindeleitung aus einer betriebswirtschaftlichen statt aus einer objekti-

⁸ Ole Thyssen gibt Niklas Luhmanns Antwort auf die Frage wieder, welches Verhältnis Luhmann zu seinen früheren Formulierungen habe: "He answered that it was OK to use and combine any of his texts, as his basic position was the same, even if some concepts had been changed and new words, such as autopoiesis, had been introduced. He had never just taken over concepts from other theories, but always remodelled them to suit his own theoretical purposes." Bardmann/Baecker (Zoo, 1999).

ven oder gar notwendigen Sichtweise von Organisation resultieren. Diese Vorschläge entstammen zu einem bedeutenden Teil dem eMp. Um den betriebswirtschaftlichen Ursprung solcher Empfehlungen zu belegen, wird die Argumentation des eMp nachvollzogen. Im Zuge der Darstellung wird der Charakter des eMp als betriebswirtschaftliche Ideallösung mittels des Vergleichs mit dem Standardlehrbuch des strategischen Managements von Steinmann/Schreyögg offen gelegt. Anhand der Vorgehensweise des eMp wird dann die für diese Arbeit aus funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive untersuchte Kirchengemeinde als betriebswirtschaftliche Organisation betrachtet. Damit soll gezeigt werden, inwieweit sich die Wahl des Organisationsverständnisses tatsächlich auf die Beschreibung auswirkt.

Im zweiten Kapitel wird als alternative Sichtweise Niklas Luhmanns funktionalistische Systemtheorie herangezogen. Aus dieser abstrakten Theorie und der Methode der funktionalen Analyse wird nach der Darstellung der für diese Arbeit verwendeten Elemente anhand der Analyse einer konkreten Kirchengemeinde ein Verständnis von Kirchengemeinde als Organisation respektive als soziales System entwickelt. Aufgrund der generellen Analyse erfolgt anschließend die konkrete Umsetzung in Form der Beschreibung derselben Beispielsgemeinde.

Im dritten Kapitel werden alternative Entwicklungsoptionen für Kirchengemeinde entwickelt. Es werden dann die Vorschläge der betriebswirtschaftlichen Sichtweise aus funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive beleuchtet. Abschließend werden sich für die Betriebswirtschaft ergebende Schlussfolgerungen erwogen.

Die hier untersuchte Kirchengemeinde ist die evangelische Adventkirchengemeinde in Berlin Prenzlauer Berg (im Folgenden: „Adventgemeinde“).⁹ Die empirische Grundlage basiert auf aktiver und passiver Teilnahme am Gemeindeleben,¹⁰ unveröffentlichten gemeindeinternen Dokumenten¹¹ sowie 32 qualitativen Interviews von ein bis sieben Stunden Dauer. Die Gespräche fanden im Wesentlichen von Mitte Januar bis Ende Februar 2004 statt. Gesprächspartner waren unterschiedlich engagierte Glieder der

⁹ Evangelische Adventkirchengemeinde, Danziger Straße 201-203, 10407 Berlin, Telefon: 030 4233456, Fax: 030 42022608, email: buero@advent-kirche.de, die Gemeinde ist über die Homepage des Kirchenkreises www.ev.-KircheBerlinStadtmitte.de zu finden. Die Wahl dieser Gemeinde geht auf eine Empfehlung des Superintendenten des Kirchenkreises Berlin Stadtmitte zurück.

¹⁰ Regelmäßiger Gottesdienstbesuch seit November 2003, Teilnahme an Bibelwoche, Gesprächskreis, offener Tür und anderen Veranstaltungen sowie Visitation des Christenlehreunterrichts.

¹¹ Vgl. Literaturverzeichnis: „unveröffentlichte Dokumente“.

Adventgemeinde, die hauptamtlichen Mitarbeiter der Adventgemeinde, sowie einige Mitarbeiter der Kirche.¹² Hinzu kamen regelmäßige Gesprächsvormittage mit dem betreuenden Pfarrer und eine Veranstaltung zur Vorstellung und Diskussion der bis dahin erarbeiteten Ergebnisse im Rahmen des „offenen Gesprächskreises“ der Gemeinde. Informelle Gespräche sowohl mit Gemeindegliedern bei diversen Veranstaltungen, als auch mit Freunden und Bekannten, die teilweise kirchlich engagiert, teilweise ausgesprochen kirchenfern eingestellt sind, ergänzten die wissenschaftlichen Gespräche. Im Rückblick auf die Gesamtheit der Interviews und Gespräche ist deren ausgesprochen starke Individualität und vertrauensvolle Intensität auffällig. Insofern nicht anders zitiert basieren Aussagen über Kirchengemeinde auf dieser Datengrundlage.

Der Begriff „Kirche“ ist nicht geschützt. Wenn in dieser Arbeit das Wort Kirche ohne nähere Erläuterung verwendet wird, so bezieht es sich auf die Landeskirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, die Mitgliedskirche der Evangelischen Kirche Deutschland ist.

Beispiele, die zur Erläuterung in Text und Fußnoten dieser Arbeit verwendet werden, sind den für diese Arbeit geführten Interviews entnommen.

¹² Gespräche wurden geführt mit den PfarrerInnen der Adventkirchengemeinde, allen weiteren bezahlt-beschäftigten Mitarbeitern der Gemeinde, dem GKR-Vorsitzenden, mehreren ehrenamtlich sehr engagierten Gemeindegliedern, mehreren in der Gemeinde aktiven Gemeindegliedern, mehreren vom Gemeindeleben eher distanzierter Gemeindegliedern, dem Superintendenten des Kirchenkreises, der Direktorin und der für die Adventgemeinde zuständigen Sachbearbeiterin des kirchlichen Verwaltungsamtes, dem mit Gemeindeberatungsfragen Betrauten des Evangelischen Bildungswerkes und einer Gemeindeberaterin.