

# Irritierte Kirchen

## *Eine vergleichende Analyse der Reformprozesse*

Karl Gabriel/Isolde Karle/Detlef Pollack

### *Abstract*

*The authors of this article were responsible for the interdisciplinary research project on »church reforms in comparison« and are presenting here a final analysis of the reform processes in various churches and community associations. They summarize the results of the study in comparative perspective. The points of comparison chosen here prove productive and show striking parallels as well as significant differences as regards the handling of irritations and crises by the leading agents and committees. Altogether, the churches justify the necessity of reforms primarily with financial problems, while other indicators of crisis take the back seat. This corresponds to the observation that theology does not have any central function for the self-control of the church. All churches pursue rather an opening than a closing strategy as against their social environment.*

**R**eformen drücken immer eine Unzufriedenheit mit bestehenden Verhältnissen aus. Diese ist bei allen Kirchen und Gemeindebünden, die wir untersucht haben, zu erkennen. Alle Kirchen sind irritiert ob der gesellschaftlichen Entwicklung, die für das organisierte Christentum nicht förderlich zu sein scheint. Umso wichtiger ist es, genauer hinzusehen, wie diese Entwicklung jeweils gedeutet und erklärt wird und nicht zuletzt: welche Wege und Lösungsstrategien als zukunftsweisend betrachtet werden. Abschließend soll deshalb ein Vergleich der Reformprozesse in den verschiedenen Kirchen und Gemeindebünden vorgenommen werden. Die gewählten Vergleichspunkte, auf die wir uns beziehen, sind:

- I. Das Bezugsproblem der Reformen
- II. Deutungen des Bezugsproblems
- III. Strategien des Umgangs mit dem Bezugsproblem
- IV. Reformsemantik
- V. Reformtypik zwischen Öffnung und Schließung
- VI. Umgang mit Spannungen zwischen Mitgliedschaftslogik, Einflusslogik und theologischer Bindungslogik.

## I. Das Bezugsproblem der Reformen

Als Bezugsproblem der Reformen, die in den Kirchen und Gemeindebünden vorgenommen werden, kommen zunächst einmal unterschiedliche Probleme in Frage wie z.B. erstarrte kirchliche Strukturen, Rückgänge im Mitgliederbestand, hohe Austrittszahlen, Missbrauchsfälle, finanzielle Engpässe, Koordinationsprobleme im Verhältnis der unterschiedlichen kirchlichen Handlungsebenen, Konflikte zwischen funktionalen Diensten und pfarrgemeindlichen Aufgaben. Ein wesentliches Ergebnis unserer Untersuchung besteht darin, dass es überraschend häufig Finanzprobleme waren, die als Krise gedeutet wurden und den Ausschlag für die Einleitung von Reformanstrengungen gaben. Woran liegt das? Müssen nicht Mitgliederrückgänge, ein schlechtes öffentliches Image oder Blockaden in den Organisationsabläufen ebenso beunruhigen wie Grenzen im Ausgabenbudget? Hat die Konzentration auf die Finanzsituation etwas mit der Art und Weise zu tun, wie Kirchen ihre Wirklichkeit wahrnehmen? Oder damit, dass ohne Finanzen nichts geht? Oder damit, dass Kirchen wie Organisationen handeln und deshalb vor allem an ihrer Selbstreproduktion interessiert sind?

Die Möglichkeiten der Selbstwahrnehmung von Organisationen sind begrenzt. Wirtschaftsunternehmen können Veränderungen ihres Marktwertes anhand steigender oder fallender Umsätze beobachten und dann die Frage stellen, ob hinter zurückgehenden Umsätzen Leistungseinbußen, leistungsstärkere Konkurrenten oder abnehmende Nachfrage stehen. Auf welche Weise beobachten Kirchen und Religionsgemeinschaften den Wandel ihres Ortes in der Gesellschaft? Durch die Sammlung von Presseberichten, durch Umfragen, durch den Kontakt mit Vertretern anderer gesellschaftlicher Institutionen, durch Statistik? Wir vermuten, dass der Blick auf die finanziellen Ausgaben und Einnahmen ein wichtiges Instrument der Selbstbeobachtung der Kirchen und Religionsgemeinschaften ist – ein Instrument, das klarere Aussagen zulässt als etwa das Studium von Presseberichten und Umfragen oder das Gespräch mit Institutionenvertretern und Gemeindegliedern.

Ausschlaggebend für die Konzentration auf die Finanzsituation dürften dabei vor allem die sich aus finanziellen Grenzen ergebenden Handlungsbeschränkungen sein. Wir gehen davon aus, dass finanzielle Engpässe ein »Weiter so« verhindern, zum Umdenken zwingen und Reformen als unumgänglich erscheinen lassen. Eine mit Blick auf öffentlich diskutierte Finanzkrisen einiger deutscher Diözesen inszenierte »finanzielle Panikstimmung« kann sich dabei – wie das Beispiel des Erzbistums Bamberg zeigt – als besonders wirksam erweisen.

Interessanterweise halten die Kirchen aber auch dann an ihren Reformanstrengungen fest, wenn sich die finanzielle Lage entspannt oder als nicht so dramatisch herausstellt wie ursprünglich angenommen. Wahrscheinlich hängt dies unter ande-

rem damit zusammen, dass sich finanzielle Argumente gut in Entscheidungen überführen lassen. Was folgt aus der Wahrnehmung des Images, das die Kirche in der Öffentlichkeit besitzt? Was aus Störungen im Betriebsablauf? Was aus Gesprächen mit Regierungsvertretern und Repräsentanten anderer Institutionen? Bei all diesen Inzentes handelt es sich letztlich um subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen. Es erscheint dagegen einfacher, bei kirchenpolitischen Entscheidungen auf die gewissermaßen objektiven Fakten der finanziellen Möglichkeiten zu setzen und diese als Leitmotive in den Vordergrund zu stellen. Sie erlauben es, Gemeindegemeinschaften vorzunehmen, Dienste zu streichen, Gebäude zu veräußern, Funktionen überregional zusammenzufassen, Planstellen einzusparen. Von finanziellen Zwängen her lassen sich klare Entscheidungen treffen, von sich wandelnden Images her nicht.

Genauso schwer scheint es zu sein, kirchliches Handeln durch theologische Reflexion zu steuern. Der theologische Auftrag der Kirche lässt viele Handlungsoptionen zu. Organisationales Handeln aber erfolgt entscheidungsförmig. Dem theologischen Auftrag der Kirchen eignet eine Tendenz zur Unterbestimmtheit: Kommt es darauf an, das Evangelium an alle zu verkündigen und mit ihm so viele wie möglich zu erreichen oder liegt die Verheißung Gottes auf der kleinen Schar der wahrhaft Bekennenden und muss es um religiöse Wahrheit gehen, ganz gleich, wie viele ihr zustimmen? Ist es die Aufgabe der Kirche, sich um die Rettung der Seelen zu kümmern oder das Wohlbefinden der Menschen im Diesseits zu verbessern? Oder soll alles zugleich getan werden und was folgt dann praktisch daraus? Die Konzentration auf finanzielle Fragen stellt sich im Lichte dieser Überlegungen möglicherweise als eine Folge der Unbestimmtheit des theologischen Auftrags der Kirche, als ein Pendant zur Unbestimmtheit der religiösen Funktionswahrnehmung dar.

Natürlich sind nicht alle kirchlichen Reformbemühungen durch Finanzfragen bedingt. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass Veränderungen in der Kirche auch durch ihre Ausrichtung auf die öffentliche Wahrnehmung angestoßen werden können, etwa durch die öffentliche Verwirrung, die sich aus der kollegialen Wahrnehmung des Bischofsamtes ergab, wie das in Nordelbien der Fall war oder durch die Konfusion in der Zuordnung von Landeshauptstadt und Bischofssitz wie in Erfurt.

Ein vergleichender Blick zeigt, dass die Fokussierung auf Finanzprobleme die etablierten Großkirchen stärker betrifft als freikirchliche Gemeindebünde. Auch für die kleine, immer schon finanzschwache Diözese Magdeburg trifft die Beobachtung nur begrenzt zu. Wo Kirchen Phasen der Expansion und der Ausdifferenzierung ihrer professionellen Aktivitäten in die Gesellschaft hinein bereits hinter sich haben, schlagen gesellschaftliche Debatten um die Einschränkung der Finanzspielräume schnell und nachhaltig auf die Kirchen durch. Von den von uns untersuchten Minderheitskirchen weist nur die Evangelisch-methodistische Kirche (EmK) ein ähnliches Muster finanzinduzierter Reformen auf wie die Großkirchen. Die Neuapostolische Kirche hat gegenwärtig (noch) keine Engpässe, diese werden aber prognostiziert und strukturell eingeplant. Die Motoren für Reformen sind hier die als Krise wahrgenommenen Bindungsverluste auf sozialer und kognitiver Ebene sowie das als Belastung empfundene schlechte Image in der Öffentlichkeit. Im Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden (BFP) und im Bund Freier evangelischer Gemeinden (BFeG) sind konkrete Reformen auf der Grundlage von Finanzierungsengepässen ebenfalls nicht auszumachen. Hier wird die Finanzausstattung als gut angesehen (BFeG) oder die

Finanzen spielen eine so geringe Rolle, dass sie als Reformanlass nicht in Frage kommen (BFP). Großkirchen wie Minderheitenkirchen stehen vor der Frage, wie viel Eigendynamik, wie viel Ausstrahlungskraft und Steuerungsfähigkeit die theologische Reflexion für das kirchliche Handeln besitzt und warum ihr Stellenwert bis auf Ausnahmen wie etwa in Magdeburg relativ gering ist. In Magdeburg wird auch mittels theologischer Reflexionen nach der Neubestimmung der eigenen Identität gesucht, die der radikal veränderten gesellschaftlichen Situation gerecht zu werden vermag. Einen Sonderfall stellt der Bund Freikirchlicher Pfingstgemeinden (BFP) dar, der aufgrund theologischer Argumente die Anwendung organisationaler Mittel ablehnt.

## II. Deutungen des Bezugsproblems

Für die Deutung der Probleme, die kirchliches Reformhandeln erforderlich machen, ist es entscheidend, ob diese Probleme kirchenintern oder -extern zugerechnet werden. Hinweise auf demographische Veränderungen, auf Individualisierungsprozesse oder das Ende der Weltanschauungen dienen dazu, die Verantwortung für die ausgemachten Probleme nach außen zu verlegen. Oft werden dadurch die Probleme in ihrer Bedeutung eher relativiert (Neuapostolische Kirche). Spricht man hingegen von mangelnder kirchlicher Ausstrahlungskraft, von Glaubenskrise oder von Überforderung, werden die Probleme eher im Inneren gesehen mit der Folge ihrer Dramatisierung (Evangelisch-methodistische Kirche). Aus der Fremdzurechnung folgt oft eine eher optimistische Einschätzung der kirchlichen Handlungsmöglichkeiten, während die Wahrnehmung von Handlungsoptionen bei interner Zurechnung eher pessimistisch ausfällt.

Charakteristisch ist auch das Schwanken zwischen beiden Haltungen und eine Ambivalenz in der Situationswahrnehmung, aus der dann auch eine Spannung zwischen Zuversicht und Pessimismus, Gelassenheit und Hysterie resultiert. Für die untersuchten deutschen Bistümer ist charakteristisch, dass sie zwischen beiden Polen pendeln. Die Machtlosigkeit gegenüber den Umständen ist für die Kirchen nur schwer aushaltbar. Deswegen wird immer wieder auch eigenes Mitverschulden der Situation thematisiert und nach eigenen Fehlern gesucht. Auch in den evangelischen Landeskirchen ist diese Dynamik unübersehbar. Zur Illustration dieser Beobachtung mag die folgende Textpassage aus einem Interview aus dem Bereich der evangelischen Kirche in Mitteldeutschland dienen:

I: Was ist der Anlass dafür, dass diese Bereiche (Anm.: Gemeinde-/Kirchenkreisgrößen) sich verändern?

LH: Der Anlass ist ganz einfach die zurückgehende Zahl an Kirchenmitgliedern. Das sind nicht so sehr Austrittswellen, die hier eine Rolle spielen, die hat es auch gegeben, Anfang der Neunziger, vielleicht auch ein bisschen später, die haben vor allem mit zwei Tendenzen zu kämpfen. Man muss die einfach zur Kenntnis nehmen, so ist die demographische Entwicklung überall, und dann kommt hier in Mitteldeutschland wahrscheinlich, also in unserem Bereich, aber ich denke woanders ist das nicht viel anders, noch dazu, dass sehr viele junge Leute abwandern, der Arbeit nach. Wenn ich mal so überlege, wie viele ich konfirmiert habe, wer da noch hier ist, das sind ganz, ganz wenige.

I: Also Herausforderungen, für die die Kirche gar nichts kann?

LH: Na ja, das wissen wir ja nicht, ob sie nichts dafür kann. Wenn man das jetzt einfach

mal zur Kenntnis nimmt, könnte man ja sagen, in den Zeiten, in denen es vielleicht schwieriger war, Kirche zu sein, also hier im Sozialismus, da ist es uns nicht gelungen, Menschen bei der Kirche zu halten, was vielleicht unter anderen Umständen oder wenn wir anders gearbeitet hätten oder wenn der liebe Gott es anders gewollt hätte, gelungen wäre. Ich bin da nicht so sicher, ob man nicht sagen kann, die Kirche kann nichts dafür. Für manches kann sie wirklich nichts, also dass die Bevölkerungsgruppe eben so ist und dass es hier wenig Arbeit gibt, da haben wir auch wenig Einflussmöglichkeiten, aber wenn man sich vergegenwärtigt, dass vielleicht irgendwo zwischen 10 % und 20 % der Christenanteil jetzt liegt hier im Osten, dann sind das immer noch 80 % oder 90 %, die also nicht zur Kirche gehören, und da muss man sich schon fragen, ob das nicht auch an der Kirche liegt, dass nicht alle zur Kirche gehören, nur ein Teil von denen vielleicht (LH, EKM, 32–59).

Einerseits wird hier deutlich markiert, dass die Kirche von gesellschaftlichen Entwicklungen abhängig ist, die sie nicht ändern kann und die sich negativ auf die kirchliche Entwicklung auswirken. Andererseits wird zugleich darauf insistiert, dass die Kirche sich mit den geringen Mitgliederzahlen nicht zufrieden geben könne und nach Lösungen zu suchen habe. Die Beurteilung der jeweiligen Handlungschancen hängt dabei auch davon ab, ob sich Strategien zur Problemlösung ausmachen lassen. Darum geht es im nächsten Abschnitt.

### III. Strategien des Umgangs mit dem Bezugsproblem

Für die ausgemachten Probleme fassen die Kirchen und Gemeindebünde ganz unterschiedliche Lösungsansätze ins Auge, die sich teilweise widersprechen. Manche setzen auf »Entweltlichung«, also auf die Entflechtung von kirchlichen und politischen oder ökonomischen Funktionen und versprechen sich davon eine neue Glaubwürdigkeit der Kirche. Andere betonen, wie wichtig es für die Stärkung der Integrationskraft der Kirche ist, in der Öffentlichkeit, im politischen Raum und in den Medien präsent zu sein und sich dafür weitestgehend zu öffnen. Die evangelischen Landeskirchen neigen zur zuletzt genannten Strategie.

Manche Leitungsakteure setzen auf Profilierung, Konzentration, Ressourcenbündelung und »Leuchttürme«, andere halten es für erforderlich, dass Kirche in der Fläche präsent bleibt. Einige wollen den Organisationscharakter der Kirche stärken, andere vertrauen auf die Kirche als Bewegung. Beide Positionen lassen sich innerhalb der evangelischen Landeskirchen finden. Eine klare Zuordnung der einzelnen Landeskirchen zu einer der beiden Orientierungen ist nicht möglich. Auch für die katholischen Bistümer gilt, dass sie Profilierung und Präsenz in der Fläche verbinden möchten. Im Übrigen verfolgen die katholischen Diözesen trotz des Rates von Papst Benedikt XVI. zur stärkeren Entweltlichung keine explizite Entweltlichungsstrategie.

Fast alle Kirchen und Bünde betonen die Notwendigkeit des Laienengagements, manche Akteure sehen aber nach wie vor die herausgehobene Rolle des Pastors als unersetzbar an und stellen die Notwendigkeit von Professionalisierung und Zentralisierung heraus, so überraschenderweise auch der Bund Freier evangelischer Gemeinden (BFEG). In den katholischen Diözesen zwingt der radikale Einbruch beim Priesternachwuchs dazu, die Laien stärker in den Blick zu nehmen. Aber auch in den evangelischen Kirchen wird die Notwendigkeit und Rolle des Pfarrberufs kontrovers diskutiert. Prädikanten und Ehrenamtliche sollen aufgrund des Pfarrermangels zu-

nehmend Funktionen der pastoralen Profession übernehmen. Das Verhältnis von Pfarrer/Pfarrerinnen und Laienengagement erscheint dabei ungeklärt. Die evangelischen Freikirchen und Gemeindebünde setzen insgesamt mehr oder weniger nachdrücklich auf Profilierung. Insbesondere die Evangelisch-methodistische Kirche ist nach einer langen Phase des Anschmiegens an die EKD um Profilschärfung bemüht. Die evangelischen Freikirchen und Gemeindebünde wollen ihre Sichtbarkeit und Wirksamkeit in der Gesellschaft erhöhen. Die Mitgliedschaft wird betont exklusiv betrachtet, was nicht ausschließt, dass man bei Gemeindegründungen, beim Bund Freier evangelischer Gemeinden zum Beispiel, zumindest am Anfang auf Niederschwelligkeit setzt.

»Der [Gemeindegründer] zieht irgendwo um und fängt an, sein Start-Team aufzubauen. Also das ist für die erste Phase. Start-Team aufbauen, wo man dann auch, auch anfängt, mit Konfessionslosen Leben zu teilen, also Freizeitbeschäftigung. Ob das Reden ist oder sportliche Aktivität oder Kaffee trinken oder Kinobesuch oder Vernissage besuchen, gemeinsam mit den Leuten einfach mal anfangen zu trainieren, wie lebt man mit Menschen, die noch gar nicht glauben, als glaubender Mensch. D.h. viel, auch Beziehungsaufbau, Netzwerken, wo man auch von, von den Menschen, die man gern erreichen will, lernt« (FeG 03/6).

Gibt es bei der Bevorzugung der einzusetzenden Handlungsmittel erkennbare Muster? Die großen Kirchen sprechen sich insgesamt mehr für Präsenz in allen gesellschaftlichen Bereichen und für Niederschwelligkeit aus, die kleinen mehr für Profilierung und Abgrenzung. Bei den Katholiken spricht man gern vom »missionarischen Aufbruch«, wobei unklar bleibt, was darunter zu verstehen ist. Auch in der evangelischen Kirche ist erkennbar, dass der Begriff der »Mission« entgegen einer lang gepflegten Distanznahme zunehmend positiv besetzt und mit Aktivitäten in Verbindung gebracht wird, die den einladenden und missionarischen Charakter kirchlicher Handlungen unterstreichen und der Mitgliedergewinnung dienen sollen.

#### IV. Reformsemantik

Die Reformanstrengungen in den Kirchen sind immer auch interpretierte, gedeutete und inszenierte Prozesse. Wie sie »verkauft«, angeboten und ins Licht gesetzt werden, ist daher ein nicht unwesentlicher Bestandteil der avisierten Reformen. Unterscheiden lassen sich vor allem zwei Diskursstrategien: ein sich fröhlich und unbekümmert gebender Pragmatismus und eine Machbarkeitsrhetorik. Wir werden kleiner, sagen die einen, aber wir klagen darüber nicht, sondern behalten unseren Optimismus. Von »fröhlich kleiner werden« wird gesprochen.<sup>1</sup> In Erfurt heißt es: »Wir haben keine Chance, lasst sie uns nutzen« – das ist der Diskurs des unbekümmert auftretenden Pragmatismus. Die Machbarkeitsenthusiasten erklären: Wenn wir dem Wirken des Heiligen Geistes vertrauen, wird er uns auch die Instrumente in die Hand geben, um die Kirche auf den rechten Weg zu führen. Nichts ist dem unmöglich, der sich ganz dem Herrn anvertraut. Wenn Dinge nicht gelingen, dann haben wir nicht genug gebetet. So jedenfalls lautet die Semantik bei den »erweckten« Kirchenleitenden. Sie gehen davon aus, dass Gott ihnen die Kraft geben wird, neue Gemeinden zu gründen (z. B. BFeG). Bei den volkskirchlich Kirchenleitenden ist der Verweis auf

1. A. Noack, Fröhlich kleiner werden und dabei wachsen wollen, in: W. Nethöfel/K.-D. Grunwald (Hg.), Kirchenreform strategisch, Glashütte 2007, 427–439.

den Heiligen Geist eher ein Selbstschutz vor der Überschätzung der eigenen Möglichkeiten: Es liegt nicht alles in unserer Hand. Es ist nicht über Entscheidungen möglich, die Austrittszahlen zu halbieren oder die Mitgliederzahlen zu steigern. »Eine Reformation ist etwas, was Gott macht. Das heißt, es gibt eine innere Veränderung, eine Bewegung, etwas Neues entsteht [...] Das können wir erbitten, da können wir dran arbeiten, da können wir Strukturen schaffen. Das können wir aber nicht machen.« (RJ, EKM, 781 ff.). Der Machbarkeitsenthusiasmus ist bei den katholischen Kirchenleitenden weniger stark ausgeprägt. Ihre Reformhaltung schwankt eher zwischen pragmatisch und visionär, wobei beides auch kombiniert anzutreffen ist.

Rhetorisch wird allerdings auch in den pragmatischen Großkirchen versucht, Glaubensbezüge herzustellen. Doch wie stark ist ihre motivationale Kraft? Hinter dem sich fröhlich gebenden Pragmatismus steht zweifellos ein Gefühl von Handlungssohnmacht (typisch für den Osten Deutschlands), hinter dem Machbarkeitsenthusiasmus eine Überschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten (typisch für kleine charismatische Gruppierungen, die sich parasitär an die kirchlichen Großorganisationen anlagern). Besonders deutlich ist letzteres beim Bund Freier evangelischer Gemeinden und beim Bund freier Pfingstgemeinden zu beobachten.

## V. Reformtypik zwischen Öffnung und Schließung

Lässt sich vergleichend eine Typik der Reformprozesse zwischen Öffnung und Schließung rekonstruieren? Zunächst fällt auf, dass keine der untersuchten Kirchen und Religionsgemeinschaften auf eine strikte Schließung gegenüber der Welt (theologisch) bzw. der Gesellschaft (soziologisch) setzt. Nimmt man gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklungen wie Medialisierung, Digitalisierung, finanzökonomische Liberalisierung, radikale Individualisierung und die Verschärfung sozialer Ungleichheiten in den Blick, so gäbe es genügend Gründe für Kirchen und Religionsgemeinschaften, sich entschieden und konsequent gegenüber ihrer Umwelt abzuschließen und für ihre Mitglieder eine Eigen- bzw. Gegenwelt zu errichten. In keinem der von uns untersuchten Fälle haben Reformprozesse allerdings eine strikte Schließung gegenüber der Umwelt zum Ziel. Auch wo Kirchen und Religionsgemeinschaften an Traditionen der Schließung anknüpfen könnten, wie im Fall der Neupostolischen Kirche (NAK) und der katholischen Kirche, tun sie dies nicht. Sie lassen keine prinzipiellen Zweifel an ihrer Öffnung aufkommen. Die Großkirchen wie die kleinen Kirchen und Gemeindebünde verfolgen insgesamt also eine unterschiedlich akzentuierte Öffnungsstrategie. Eine religionssoziologische Erklärung für dieses überraschende Ergebnis fällt nicht leicht. Sie muss wohl in Entwicklungen innerhalb der (christlichen) Religion wie der Gesellschaft gesucht werden. Offensichtlich dominiert gegenwärtig zumindest auf der Ebene der Kirchenleitungen ein eher positives Weltverhältnis, das durch einen nachhaltig wirksamen Trend zu einer allgemeinen kulturellen Öffnung genährt wird. Allerdings ist bei Gemeindebünden die Offenheit zur Welt häufig mit einer pessimistischen Weltdeutung verbunden. Sie geht mit der Überzeugung einher, eine Lösung für alle Schwierigkeiten und Probleme parat zu haben. Die katholische Kirche hat darüber hinaus durch ihre weltkirchliche Verfasstheit Probleme, sich im Hinblick auf die Ordination von Frauen oder im Hinblick auf die Sexualethik (Akzeptanz von Homosexuellen, Scheidung, Wiederheirat) gesamt-

gesellschaftlichen Liberalisierungstendenzen zu öffnen, auch wenn viele der Kirchenleitenden und kirchlich Engagierten dies begrüßen würden.

Wie nicht anders zu erwarten, setzen alle Kirchen und Religionsgemeinschaften der Öffnungsstrategie Grenzen. Sie fallen jeweils unterschiedlich aus. In den Evangelischen Landeskirchen kommen die Grenzen primär in Gestalt finanzieller Gefährdung bei sinkenden Mitgliederzahlen und dem befürchteten, durch Schrumpfungsprozesse hervorgerufenen gesellschaftlichen Relevanzverlust in den Blick. In der katholischen Kirche sind die Grenzen durch das unbedingte Festhalten an der Struktur einer Priesterkirche gesetzt, die allerdings vornehmlich weltkirchlichen Vorentscheidungen zugerechnet wird. Bei den kleinen Kirchen und Gemeindebünden nehmen die Grenzen unterschiedliche Gestalt an. Trotz aller strategisch-missionarischen Niedrigschwelligkeit wie beim Bund Freier evangelischer Gemeinden bleibt die Mitgliedschaft hoch exklusiv. Hier bildet der strikte Glaube an Jesus Christus die Grenze aller Öffnungsstrategien. Insgesamt lässt sich beobachten, dass die wachsenden Gemeinschaften mit einer nur begrenzt steuerbaren Dynamik von Prozessen an der gemeindlichen Basis konfrontiert werden, während bei den schrumpfenden Gemeinschaften die wahrgenommene Vergeblichkeit des Reformhandelns im Zentrum steht.

## **VI. Umgang mit Spannungen zwischen Mitgliedschaftslogik, Einflusslogik und theologischer Bindungslogik**

Kirchen lassen sich organisationssoziologisch als »intermediäre Organisationen« begreifen.<sup>2</sup> Für diese ist charakteristisch, dass sie gleichzeitig Mitglieder sind und Mitglieder haben. In modernen Organisationsgesellschaften *sind* sie zum einen Mitglieder im Netz von Organisationen, in dem der Zugang zu Ressourcen aller Art ausgehandelt wird. Zum anderen *haben* sie Mitglieder, deren Orientierungen und Bindungen an die Organisation dem ständigen Wandel unterworfen sind. Für »intermediäre Organisationen« allgemein gilt, dass sie sich nicht nur an den Erfordernissen und Erwartungen des Organisationsnetzes – der Einflusslogik – allein orientieren können, sondern diese mit den sich verändernden Bedürfnissen ihrer Mitglieder – der Mitgliedschaftslogik – zum Ausgleich bringen müssen. Die Leitungsebene von Kirchen und Religionsgemeinschaften hat es heute in verstärktem Maße mit Phänomenen einer sich schnell verändernden Mitgliedschaft und ihren Orientierungen auf der einen Seite und mit Problemen der Sicherung ihrer Stellung und Ressourcen in der Gesellschaft und ihrem Organisationsnetz auf der anderen Seite zu tun. Kirchen als Organisationen sind noch mit einem dritten Bezugsproblem – einer dritten Logik – konfrontiert, die sie mit den beiden anderen Logiken zum Ausgleich bringen müssen: der Bindung an eine zu tradierende Botschaft. Spannungen zwischen Mitgliedschaftslogik, Einflusslogik und Tradierungslogik sind unausweichlich, sie können aber auf unterschiedlichen Wegen bearbeitet werden.

Um einen Ausgleich zwischen den drei Logiken sind alle Kirchenleitungen in den Reformprozessen bemüht. Das zeigen unsere Ergebnisse. Eine klar dominierende

2. Vgl. W. Streeck, Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich verändernden Umwelten, in: KZfSS 39, 1987, 471–495 und K. Gabriel, Liquid Church? Organisationssoziologische Anmerkungen, in: PThI 34, 2014, 44–56: 52–56.

Mitgliedschaftslogik, die durch Reformen primär den Veränderungen in der Mitgliedschaft gerecht zu werden versuchte, ließ sich in keinem der untersuchten Fälle beobachten. Natürlich spielen die wahrgenommenen Veränderungen in der Mitgliedschaft überall eine Rolle, aber zum dominierenden strategischen Ausgangspunkt werden sie nicht. Insbesondere die Strategie der Vergrößerung der Pfarreien/Gemeinden und damit die Ausdünnung der unmittelbaren Kontakte zwischen Personal und Mitgliedern in der katholischen Kirche lassen auf eine geringe Mitgliedschaftsorientierung der strukturellen Reformen schließen. Nach unseren Ergebnissen spielt in den untersuchten evangelischen Landeskirchen die Einflusslogik eine zentrale Rolle. Sie erlaubt es den Führungskräften der Landeskirchen, das Spannungsfeld zu reduzieren, ohne die Mitglieder und die Bindung an die Botschaft ganz aus den Augen zu verlieren. So folgt einem gewissen Primat der Einflusslogik auch der fast überall zu beobachtende nachhaltige Einsatz betriebswirtschaftlichen Wissens und entsprechender Experten und Strategien. Theologische Legitimationen für die Reformen werden zwar in allen Fällen bemüht, eine eigenständige, dominierende Größe mit konkreter Steuerungswirkung machen sie aber nirgendwo aus. Wo die theologische Bindung eine Rolle spielt, erfährt sie eine elastische Interpretation und verbleibt überwiegend auf der legitimatorischen Ebene, was nicht heißt, dass kirchentheologische Positionen wie das sakrale Weihepriestertum in der katholischen Kirche nicht zu unverrückbaren Eckpunkten in den Reformen werden können. Auf diesem Hintergrund wäre es vielleicht sinnvoll, für religiöse Organisationen zusätzlich von einer »Personallogik« zu sprechen, die zum Ausgleich mit den übrigen Logiken gebracht werden muss.

Insgesamt zeigen die strukturellen Zwänge »intermediärer Organisationen« bei den Großkirchen eine stärkere Wirkung als bei den Minderheitskirchen. So sind die Aussagen mit Blick auf die freikirchlichen Gemeindeverbände zu differenzieren. Während beim Bund Freier evangelischer Gemeinden die Mitgliedschaftsorientierung sich strategisch auf die Anbahnung von Mitgliederbindungen beschränkt, stellt die Neuapostolische Kirche eine Ausnahme dar. Ihre Reformbemühungen in Gestalt von Reformulierung von Lehraussagen, Verbesserung der ökumenischen Beziehungen, Professionalisierung, Öffentlichkeitsarbeit, »neue« Diskurskultur und Beteiligung von Mitgliedern an Entscheidungsprozessen lassen sich primär den Veränderungen innerhalb der Mitgliederbestände zurechnen. Zwar werden externe Faktoren durch die Kirchenleitungen für die Problemlagen verantwortlich gemacht wie Säkularisierung, Entchristlichung und Werteverfall; die kirchlichen Bemühungen richten sich aber eindeutig auf die veränderte Bedürfnislage der Mitglieder. In der Neuapostolischen Kirche wie auch in der Evangelisch-methodistischen Kirche gibt es Bezirksreformen, Gemeindezusammenlegungen sowie in der EmK die Reduzierung von hauptamtlichen Mitarbeitern. In der EmK gründen diese Prozesse auf konkretem finanziellem Druck und lassen auf geringe Mitgliederorientierung schließen. In der NAK wird damit argumentiert, man wolle mit diesen Maßnahmen die Gemeindefläche attraktiver gestalten. Faktisch werden Gemeinden geschlossen bzw. zusammgelegt, die alleine nicht überlebensfähig sind. In der NAK ist man in diesem Zusammenhang sehr daran interessiert, die Bedürfnislagen der bestehenden Gemeinden zu berücksichtigen. Die Gemeinden werden an der Planung beteiligt, die Gemeindehäuser der bestehenden Gemeinden ausgebaut bzw. renoviert und Fahrdienste finanziert. Die dafür benötigten Mittel stehen der NAK zur Verfügung.

Eine weitere Differenzierung bei der Mitgliedschaftslogik betrifft alle untersuch-

ten Kirchen und Gemeindebünde. So wird man zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen unter den Mitgliedern unterscheiden müssen. Charakteristisch ist ein Spannungsfeld zwischen den Interessen eher konservativer und eher progressiver Gruppierungen. Missionarisch zu gewinnende potentielle Mitglieder stellen in diesem Zusammenhang eine dritte, imaginierte Größe dar. Die unterschiedlichen internen Anspruchsgruppen auf dem Weg der Reformen mitzunehmen, ist in allen Kirchen, insbesondere auch in den Minderheitskirchen, ein erhebliches Problem.

## VII. Fazit

In den Ergebnissen unserer Untersuchung zeigen sich überraschende Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den verschiedenen Kirchen in ihrem Bemühen, für die moderne Gesellschaft attraktiv zu sein und ihre Organisationsprobleme sowohl finanziell als auch auf programmatischer Ebene über die avisierten Reformen zu lösen. Dabei ist ein Changieren zwischen theologischer Programmatik und organisatorischer Pragmatik zu beobachten – beide Perspektiven lassen sich offenbar nur schwer aufeinander beziehen. Die Strukturreformen scheinen von theologischen Überlegungen weitgehend abgekoppelt. Ebenso fällt ein Changieren zwischen Machbarkeitsenthusiasmus und Ohnmachtsgefühlen auf. Der Bedeutungsverlust von Kirche wird oft zunächst mit großer Geste relativiert, um im weiteren Verlauf eines Interviews dann doch als reale Bedrohung behandelt zu werden. Hinter der behaupteten Gelassenheit verbergen sich bei näherem Hinsehen insofern nicht selten Zweifel, Angst und Unsicherheit im Blick auf die Zukunft der Kirche. Die Kirchen und Bünde stehen unter enormem Druck. Sie bemühen sich einerseits um eine realistische Analyse und sind veränderungswillig, andererseits fühlen sie sich überfordert angesichts einer hoch komplexen sozialen Umwelt und der gesellschaftlichen Gesamtentwicklung. Viele Akteure ahnen dabei, dass sie die Veränderungen, die sie anstreben, letztlich nicht über Reformentscheidungen erreichen können.

Insbesondere im Hinblick auf die evangelische Kirche überrascht es, dass sie bei ihren Reformen kaum auf die von der EKD selbst initiierten und durchgeführten Mitgliedschaftsbefragungen und damit auf die Mitgliedschaftslogik, auf die sie ansonsten großen Wert legt, rekurriert. Ihre Reformbemühungen sind stark von der Organisationslogik bestimmt und lassen andere Perspektiven – im Hinblick auf die Bedeutung von Pfarrerinnen und Pfarrern in der Öffentlichkeit und für die Interaktion mit den Mitgliedern z. B. – weitgehend außer Acht.<sup>3</sup>

Die Reformanstrengungen sorgen in allen Kirchen für reformbezogene Reflexionsschleifen, die zu einer starken Beschäftigung der Kirchen mit sich selbst führen. Da jede Reform tendenziell neue Reformen auslöst, ist ein Ende dieser Selbstfokussierung nicht abzusehen.

3. Vgl. I. Karle, *Der Pfarrer/die Pfarrerin als Schlüsselfigur. Kontinuitäten und Diskontinuitäten*, in: *EvTh* 75, 2015, 227–238.