

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

Referenztheorien
der Pastoraltheologie

ISSN: 0555-9308

43. Jahrgang, 2023-2

Gemeinsam wirksam! Institutionenökonomische Betrachtung kirchlicher Praxis

Abstract

Warum arbeiten Pfarreien und Caritas nicht intensiver zusammen, warum bewirbt eine Pfarrei nicht Angebote der Familienseelsorge, warum dringen innovative Ansätze nicht durch? Obwohl Akteur*innen aufeinander verwiesen sind, um etwas zu bewirken, gelingt Interaktion häufig nicht. Projekte scheitern, es kommt zu Konflikten, Ergebnisse bleiben unter ihren Möglichkeiten. Es kommt zu Koordinations- und Motivationsproblemen, vielleicht sogar zu opportunistischen Verhalten, weil sich Akteur*innen nur begrenzt rational verhalten können. Die Institutionenökonomik als Referenztheorie bietet der Pastoraltheologie methodische Herangehensweisen an, mit denen Probleme der Interaktion fokussiert werden können. Dabei kommen formelle und informelle Regelsysteme, „Institutionen“, in den Blick, die das Ineinanderwirken stabilisieren oder gefährden können.

Why don't parishes and Caritas cooperate more intensively, why doesn't a parish advertise offers of family pastoral care, why don't innovative approaches penetrate? Although actors rely on each other to make a difference, interaction often does not succeed. Projects fail, conflicts arise, results remain below their potential. Coordination and motivation problems arise, perhaps even opportunistic behavior, because actors can only behave rationally to a limited extent. Institutional economics as a reference theory offers pastoral theology methodological approaches with which problems of interaction can be focused. Formal and informal systems of rules, "institutions," come into view, which can stabilize or endanger interaction.

Vielleicht kennen Sie diese Situation auch: Kreative Menschen haben sehr gute Ideen, aber sie dringen damit nicht durch. Von außen gesehen mögen es spannende und zukunftsorientierte Ansätze sein. Und doch verhindert das System, so wie es organisiert ist, dass ihre Ideen tatsächlich zur Umsetzung kommen.

Oder: In einem Verband bildet sich ein neuer Familienkreis, der im Vorstand sogar durch eine Person repräsentiert wird. Und doch ist es so, dass der Vorstand sein Programm einfach so weiter gestaltet wie bisher und von den Neuen erwartet, dass sie sich an dem Programm der Alteingesessenen beteiligen, die inzwischen ein hohes Durchschnittsalter erreicht haben. Im Gegenteil, es wird sogar infrage gestellt, ob die neue Gruppe wirklich dazu gehört, da sie sich nicht an dem Programm der Senioren beteiligt.

Diese Beispiele können durch viele weitere ergänzt werden:

- Ein Orden möchte ein Bildungshaus nicht mehr weiterführen, das jedoch sehr viele Menschen erreicht. Soll dieses Bildungshaus in die Körperschaft der Diözese übernommen oder besser als Stiftung geführt werden? Und wie wird diese dann sinnvoll mit der Diözese verknüpft?

- Eine Kooperation zwischen Pfarrei und Caritas erscheint sinnvoll. Stattdessen baut die Caritas einen Saal, ohne dies näher mit der Pfarrei abgestimmt zu haben. Ähnlich gelagert: Zwischen umliegenden Pfarreien wird nicht näher abgestimmt, wo Jugendarbeit sinnvoll verortet werden könnte.
- Zwischen kategorialer Seelsorge und Pfarreien in einem Dekanat gelingt nur schwer eine systematische Zusammenarbeit. Angebote einer Jugendstelle oder der Ehe- und Familienseelsorge werden nur zögerlich beworben.
- Auf Diözesanebene erzählt die Rechtsabteilung, dass man vor Ort erst gehört wird, wenn die Kommunikation mit einem gewissen Druck versehen wird und z. B. Sanktionen angedroht werden. So verpuffen u. U. nicht nur rechtliche Rahmensetzungen, sondern auch gemeinsame pastorale Initiativen, die in den Pfarreien oder in den Verbänden sehr unterschiedlich Resonanz finden.
- Ein Kirchenpfleger erzählt, er könne durch eine Miete Mehreinnahmen generieren, macht das aber nicht, denn aufgrund eines solidarischen Zuschusswesens werden diese zusätzlichen Mittel wieder beim Zuschuss abgezogen. Das rechtfertige nicht seinen Mehraufwand. Das gut gemeinte Solidarsystem führt also zu Anreizen, die wirtschaftliches Handeln ausbremsen.
- Zwischen Kirchenverwaltungen und dem Projektmanagement einer Diözese kommt es nicht selten zu gegenseitigem Misstrauen. Die Kirchengemeinde vor Ort fühlt sich mit ihren Bedürfnissen nicht genügend beachtet, während die Bauabteilung das Gefühl hat, dass man vor Ort einfach nichts verändern möchte.

Diese Beispiele, die sich noch weiter ergänzen ließen, verweisen auf Interaktionsprobleme, die ein optimales Zusammenwirken verschiedener Akteure behindern – ein Phänomen, das gesellschaftlich häufig anzutreffen ist. Es ist nicht automatisch zu erwarten, dass die Akteure zu einem optimalen gemeinsamen Ergebnis kommen oder überhaupt zusammenarbeiten. Spielregeln und damit zusammenhängende Erwartungen bewirken, dass gewünschtes Kooperieren, die Erfüllung von Interessen und damit Entwicklung nicht zustande kommen. Es reicht die Sorge, dass ein Engagement nur Kosten (im weiten Sinne) bringt. Der Kirchenpfleger vermietet nicht, weil es für ihn nur Aufwand bedeutet. Wer kreativ ist, sich aber nur Widerständen gegenüber sieht, sucht sich den Raum für seine Ideen an anderer Stelle. Ehrenamtliche, die sich für ihre Heimat einsetzen wollen, tun das nicht für einen zu großen Raum. Eine Pfarrei, die keinen Schwerpunkt in der Jugendarbeit bekommt, hat die Sorge, dass sie künftig nur noch Angebote für Senioren macht usw. Ein Verwaltungsmitarbeiter mit der Sorge, dass er irgendetwas übersehen haben könnte, was ihm später zur Last gelegt wird, sucht absolute Sicherheit oder schiebt die Verantwortung ab.

1. Die Institutionenökonomik als Referenzwissenschaft für die Pastoraltheologie

Die Ökonomik hält für die Pastoral wichtige Blickwinkel bereit, um Kirche unter aktuellen Herausforderungen in ihrer Organisationsstruktur angemessen gestalten zu können. Dies gilt insbesondere deswegen, weil Kirche verstärkt einer Marktsituation ausgesetzt ist (vgl. z.B. Bucher 2012, 36–41). Kirche ist als Ganzes herausgefordert, auf diese Situation angemessen zu reagieren. Viele Veränderungs-, Entwicklungs- und Transformationsansätze sind also nötig. Genau an dieser Stelle kommt es aber zu „Interaktionsproblemen“ (Homann & Suchanek 2000, 8). Rahmenbedingungen des Handelns haben eine handlungsstabilisierende Wirkung, die je nach Situation kontraproduktiv sein können.

Dazu müssen die verschiedenen Interessen der Akteure genügend Beachtung finden – in einer Weise, dass jemand glauben kann, dass ein Engagement seiner Sache dienlich ist. Das gilt es zu stabilisieren. Die Wahrscheinlichkeit eines Zusammenwirkens sinkt, wenn jemand systematisch davon ausgeht, dass er nur „Kosten“ hat, und das verstärkt sich noch, sollte ein Akteur befürchten, dass ein anderer die Regeln verletzen könnte, um eigene Interessen durchzusetzen (vgl. Picot et al. 2020, 67). Dabei muss das Eigeninteresse nicht zwingend monetären Charakters sein, sondern kann auch „Heimat“, „Sinn“, „Zufriedenheit“, „Sicherheit“ beinhalten, was insbesondere im kirchlichen Kontext wichtig ist. Ein solches Interesse kann auch langfristig gestillt werden.

Mit Homann & Suchanek (2000, 7–8; Hervorhebung: im Original) gilt: „Bei jedem Tausch, allgemeiner: bei jeder Interaktion, geht der Ökonom davon aus, dass *gemeinsame und konfligierende Interessen zugleich* vorliegen. [...] Die gemeinsamen Interessen bestehen in den Vorteilen, die jeder aus dem Tausch, allgemeiner: aus der Interaktion, zieht.“ Zu Problemen in der Interaktion kommt es dann, wenn Informations- und Anreizprobleme vorliegen (vgl. Homann & Suchanek 2000, 8, 105–115). Picot et al. (2020, 33–34) sprechen von Problemen bei „Arbeitsteilung und Spezialisierung“ und Problemen bei „Tausch und Abstimmung“. Ein solches Problem liegt z.B. dann vor, wenn eine Seelsorgeeinheit nur die Angebote der Familienseelsorge bewerben müsste, um auf diese Weise zu Angeboten für Familien zu kommen, ohne dafür eigene Ressourcen investieren zu müssen – was häufig aber nicht gelingt: Als Grund wird immer wieder die Sorge angegeben, dass das die Familien abzöge und somit eine Konkurrenzsituation entstünde.

Warum kommt es nicht zu einem „Austausch“ zum gegenseitigen Vorteil, warum kommt an vielen Stellen ein fruchtbares Miteinander und ein gemeinsames Weiterentwickeln nicht zustande?

Mit der Institutionenökonomik kommen Spielregeln in den Blick, die die Kooperation verhindern können. Oder anders gesagt: Es geht um die formellen und informellen Institutionen, die auf die Situation einwirken.

„Die Institutionenökonomik befasst sich mit der Frage, welche Regelsysteme geeignet sind, erwünschte Interaktionen zu ermöglichen und unerwünschte zu unterbinden, und natürlich mit der spiegelbildlichen Frage, welche Regelsysteme dazu weniger oder gar nicht geeignet sind. Es sind so die Institutionen, die darüber entscheiden, welche Resultate aus Interaktionen aufgrund der Handlungen der einzelnen herauskommen“ (vgl. Homann & Suchanek 2000, 25).

Institutionen meinen somit Normen, Regeln oder Regelsysteme, die sich auch in Form einer Organisation bzw. einer organisierten Struktur (z. B. Unternehmen, Körperschaft, Verein) zeigen können. Dabei muss die Wirkung einer Institution im Zusammenhang mit anderen Institutionen betrachtet werden, wobei es zwischen den Institutionen hierarchische Relevanzunterschiede geben kann (vgl. Picot et al. 2020, 40–41; Homann & Suchanek 2000, 24–25).

Institutionen sind also bedeutungsvoll, um Interaktionsprobleme zu überwinden. Dies ist notwendig, weil die Akteure sich nur „begrenzt rational“ (Picot et al. 2020, 68) verhalten können. Niemand verfügt über vollständige Informationen oder vollständiges Wissen. Eine rein objektive Annäherung an das zu lösende Problem ist deshalb nicht möglich, vielmehr werden alle Akteure von ihrer subjektiven Einschätzung beeinflusst. So können Arbeitsteilung in einer Organisation oder auch Abstimmungsprozesse zwischen Akteuren so organisiert sein, dass viel Wirkung einfach verpufft und die Akteure aufgrund der gegebenen Institutionen nichts daran ändern (Picot et al. 2020, 34–35). Es gilt also einmal ein „Koordinationsproblem“, was sich hauptsächlich aus fehlendem Wissen speist, und ein „Motivationsproblem“ (die Bereitschaft zur Umsetzung von Erwartungen, was umso mehr vorhanden sein dürfte, je „anreizkompatibler“ Spielregeln sind) zu lösen (Picot et al. 2020, 37–38). Diese Probleme können die Türen für opportunistisches Verhalten öffnen. Sollten keine Sanktionen zur Anwendung kommen (können), besteht ein besonderes Potenzial, dass Akteure sich opportunistisch verhalten (vgl. Picot et al. 2020, 36–39).

Noch einmal anders formuliert: Was sind wichtige Orientierungspunkte, damit Akteure Vertrauen aufbauen können? Mit Ostrom gilt, dass Normen allein nicht reichen, damit Individuen Dilemma-Situationen überwinden können. Regeln sind ergänzend notwendig: „Rules that are fair, effective, and legitimate are necessary complements to shared norms [...]“ (Ostrom 2005, 287–288).¹

¹ Ostrom betrachtet speziell Allmende-Güter und macht folgende Regel-Typen aus, die Akteure klären sollten, um ein Gemeinschaftsgut erfolgreich nutzen zu können: Position-, Boundary-, Choice-, Aggregation-, Information-, Payoff- und Scope-Regeln (vgl. Ostrom 2005, 191).

2 Welche theoretischen Grundkonzepte können ausgemacht werden?

Die Property-Rights-Theorie

Dieser Ansatz fokussiert auf die Folgen von „Handlungs- und Verfügungsrechte[n]“ (vgl. Picot et al. 2020, 80), die jemandem zur Verfügung stehen. Welche Gefährdungen entstehen, wenn jemand bestimmte Verfügungsrechte (nicht) hat und wie wirkt sich das auf dessen Bereitschaft aus, eine Leistung einzubringen (vgl. Göbel 2021, 102–103)? Dabei bezieht sich ein Verfügungsrecht nicht nur auf Dinge, wie z. B. ein Gebäude, sondern auch auf Dienste (z. B. Arbeit) oder Verpflichtungen, die aus langfristigen Beziehungen erwachsen. Verfügungsrechte können eingeteilt werden in ein Recht auf Nutzung, ein Recht auf Veränderung, ein Recht Gewinne abzuschöpfen (bzw. Verluste tragen zu müssen) oder auch ein Recht auf Verkauf (und damit auf den Erlös) (vgl. Picot et al. 2020, 80–81; Göbel 2021, 109–111).

Verfügungsrechte sind oft aber nur eingeschränkt nutzbar, z. B. weil eine Kirchengemeinde nicht einfach vorhandenes Kapital einsetzen kann, sondern vorher unter bestimmten Bedingungen die Zustimmung der Aufsichtsbehörde benötigt bzw. wie im oben beschriebenen Fall eine erzielte Mieteinnahme nicht zwingend vor Ort bleibt, sondern mit dem erhaltenen Zuschuss verrechnet wird. Damit sind die Rechte „verdünnt“, weil es mehrere Akteure gibt, die zur Ausübung des Rechts benötigt werden oder weil nicht das komplette Verfügungsrecht einem Akteur zur Verfügung steht (vgl. Picot et al. 2020, 81). Deshalb ist es für ein Verwaltungsratsmitglied vor Ort wenig attraktiv, den eigenen Aufwand zu erhöhen, da kein Effekt absehbar ist. Ähnliches gilt, wenn ein Pfarrgemeinderatsmitglied immer nur beraten darf, aber keine echte Mitbestimmung möglich ist. Zugleich muss damit gerechnet werden, dass z. B. Zeit, Stress, Belastbarkeit u. a. limitierende „Kostenfaktoren“ (vgl. auch die Erläuterungen zu den Transaktionskosten) sind, d. h. jede Person kommt irgendwann an den Punkt, die eigene Motivation mit diesen „Kosten“ abzuwägen und ggf. auszusteigen. Das kann als Durchsetzung von Verfügungsrechten verstanden werden, deren Kosten irgendwann zu hoch sind.

Aus diesem Ansatz ergibt sich, dass, grob gesagt, Probleme durch ein Teilen oder Umverteilen von Verfügungsrechten bearbeitet werden können. Dazu können entsprechende „Verträge“ beitragen (zu beachten ist, dass Verfügungsrechte externe Effekte auf Nicht-Partner haben können) (vgl. Göbel 2021, 150–151). Übertragen auf das Beispiel des Bildungshauses würde einiges für die Gründung einer kirchlichen Stiftung sprechen, um die Anreize für Effizienz und Wirksamkeit vor Ort zu stärken und gleichzeitig die Anbindung an die Diözese zu gewährleisten.

Die Transaktionskosten-Theorie

Mit Picot et al. (2020, 91) gilt: „Die Transaktionskosten umfassen alle Opfer und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches zu

tragen sind [...]. Diese Kosten können sowohl vor Vertragsabschluss (Ex-ante-Transaktionskosten), als auch im Nachhinein (Ex-post-Transaktionskosten) anfallen.“ Dies gilt z. B. auch, wenn für einen kirchlichen Kindergarten eine neue pädagogische Fachkraft gesucht wird. Bei der Suche und den Vorgesprächen fallen Ex-ante-Kosten an. Sollte der Vertrag zustande kommen, gilt es, ex post weitere Dinge zu klären oder im Blick zu behalten: So z. B. die Kontrolle, dass die gewünschte Arbeitsleistung wirklich erbracht wird, dass sich die neue Fachkraft dann wirklich pastoral wie gewünscht einbringt usw. Die Gründung eines neuen Kindergartens oder eines Verbands führt ebenfalls zu Transaktionskosten: einerseits natürlich aufgrund der vielfältigen Aufwendungen und vertraglichen Vereinbarungen ex ante, aber auch aufgrund der vielfältigen Steuerungsprobleme ex post, z. B. dass der Verband dauerhaft im Sinne der Gründer wirkt. Die neue Gruppe (aus den Anfangsbeispielen), die im Vorstand nicht wahrgenommen wird und nur Erwartungen ausgesetzt ist, erfährt gefährdende Transaktionskosten. Man könnte sogar die Suche von Mitgliedern für einen Pfarrgemeinderat unter dem Aspekt der Transaktionskosten betrachten (vgl. Göbel 2021, 199–204). Die Transaktionskosten, also die „Opfer und Nachteile“ (Picot et al. 2020, 91), wirken auf die Interaktion und sollten betrachtet werden.

Ein wichtiger Punkt dabei ist die „Spezifität“². Normales Gemüse findet sich wohl in jedem Lebensmittelladen, deshalb kann man problemlos ein anderes Geschäft aufsuchen, wenn man unzufrieden ist. Besteht aber der Wunsch nach z. B. Pastinaken, könnte sich das Feld schnell deutlich einschränken. Ähnlich ist es bei Kompetenzen von Mitarbeitenden. Priester, Diakone, Gemeinde- und Pastoralreferent*innen haben eine hochspezifische Qualifikation, die nicht einmal zwischen den Konfessionen so einfach getauscht werden kann. Kombiniert mit einer Reputationskrise, wie sie sich momentan zeigt, führt das zu einer Krise im Personalbereich: Menschen wägen ab, ob sie diesen Beruf ergreifen, da sie mit diesen Qualifikationen nicht einfach so auch in anderen Organisationen arbeiten können. Das führt zu einem sogenannten „Hold-up“-Problem: Die Vertragspartner*innen sind in der Vertragsbeziehung mindestens eng an einander gebunden oder sogar gefangen (vgl. Göbel 2021, 204–212; Picot et al. 2020, 93–95).

Ein etwas anderes Beispiel ist die „Konkurrenz“ zwischen kategorialer und territorialer Seelsorge. So haben Gemeinden die Sorge, dass ihnen die Ehe- und Familienseelsorge Familien abzieht. Angebote werden nicht wirklich beworben. Die befürchteten Transaktionskosten sind für die Gemeinde zu hoch, der „Vertrag“ kommt nicht zustande. Ähnliches lässt sich bei Kooperationen zwischen Caritas und Gemeinde oder zwischen verschiedenen Seelsorgeeinheiten wahrnehmen.

Die Transaktionskostentheorie führt in der Folge zu Überlegungen, diese Situationen zu lösen. Dazu werden die Institutionen verglichen, um die optimale Organisationsstruktur

² Man kann hier verschiedene Formen unterscheiden, z. B. örtliche, technologische, qualifikatorische, investive, markenorientierte und zeitliche Gebundenheiten (vgl. Picot et al. 2020, 94; Göbel 2021, 214).

zu finden, die zum Grad der Spezifität und zum Kontrollbedarf passt (vgl. Göbel 2021, 213; Homann & Suchanek 2000, 131–134; Picot et al. 2020, 96–105).³

Principal-Agent-Theorie

Die Dekane einer Diözese sind dazu aufgefordert, regelmäßig die Gemeinden zu visitieren. Entsprechende Berichte gehen an die Leitung. Die Leitung ist Auftraggeber (Prinzipal), die Dekane Auftragnehmer (Agenten). Diese und viele ähnliche Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellationen sind geprägt von der Gefährdung, dass nicht jeder Auftragnehmer seinen Auftrag wunschgemäß ausführt. Der Prinzipal wird also versuchen, Kontrolle auszuüben. Je nach Umfang produziert das jedoch unerwünschte zusätzliche Aufwendungen und verhindert optimale Arbeitsteilungseffekte. Der Agent hat mehr Informationen als der Auftraggeber, z. B. zur Auftragsausführung oder zu den eigenen Motiven, es entstehen Unsicherheiten, „Kosten“, beim Prinzipal. Aber auch aufseiten des Agenten können Kosten entstehen, wenn er beim Prinzipal dessen Zweifel abbauen muss. Vor Vertragsschluss und danach können unterschiedliche Probleme bestehen, die überwunden werden müssen, um zu einer vernünftigen Interaktion zu kommen. So könnten sich z. B. potenzielle Vertragspartner eines Auftraggebers als ungeeignet herausstellen, weil nicht alle Kompetenzen des Auftragnehmers vor Vertragsbeginn auf dem Tisch lagen. Es gibt evtl. versteckte Absichten, Handlungen oder Informationen, die durch diesen nicht mitgeteilt werden. Zur Überwindung tragen Maßnahmen bei, welche die Informationsasymmetrie reduzieren (z. B. Monitoring, Signalling), die Interessen zwischen Prinzipal und Agent angleichen (z. B. durch Bindung, Anreize, Reputation, Verträge) oder grundsätzlich das Vertrauen stärken (z. B. durch Vertrauensvorschuss, Beziehungsarbeit) (vgl. Picot et al. 2020, 106–114; Göbel 2021, 154–189; Schmidt-Trenz 2023, 116–118). Solche Probleme sind vielfach Realität: Etwa, wenn ein Projektmanagement das Gefühl hat, dass die Kirchenverwaltung vor Ort eine versteckte Agenda hat, oder auf Diözesanebene das Gefühl besteht, dass Initiativen von oben vielfach nicht beachtet werden (Beispiele vom Anfang). Dann entstehen unnötigerweise Reibungsverluste und Misstrauen.

Diese drei Grundansätze der Neuen Institutionenökonomik sind nicht trennscharf, sondern sind letztlich Facetten von Problemen, die bei einer Interaktion auftreten können. Auf je eigene Weise machen sie systematisch auf Probleme der Interaktion aufmerksam (vgl. Göbel 2021, 101–102).

³ Kontrolle kann auch durch vertrauensvolle Teambeziehungen ersetzt werden (vgl. Ouchi 1980, 135).

3 Der pastoraltheologische Nutzen

Sind die Strukturen und die Art des gemeinsamen Agierens so gestaltet, dass Kirche ihrem Auftrag möglichst optimal gerecht wird? Oder kann durch eine andere Form des Zusammenspiels auf verschiedenen Ebenen mehr Wirkung entfaltet werden?

Die bisher benannten Beispiele sollen verdeutlichen, dass in unterschiedlichsten Bereichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle spielen, um das gemeinsame Hinwirken auf ein positives und wirksames kirchliches Handeln zu sortieren und zu befördern. Gerade angesichts einer wachsenden Marktsituation für Religion (vgl. z. B. Bucher 2012, 36–41) ist eine effiziente und effektive Interaktion im System Kirche angezeigt. Insbesondere für die Motivation von Mitarbeitenden ist es notwendig, dass Wirksamkeit erfahren wird. Bremsende strukturelle Zusammenhänge sollten abgebaut und gleichzeitig sollten Räume eröffnet werden, die selbstwirksames Handeln ermöglichen.

Dieser Ansatz hilft der Pastoraltheologie, institutionelle Probleme sichtbar zu machen. Systematisch können die Wirkungen von formellen oder informellen Rahmen- und Spielregeln reflektiert werden. Ein Vergleich vorhandener mit denkbaren alternativen institutionellen Arrangements kann Effektivität und mögliche Schwachstellen beleuchten. Zugleich kommen eher untypische Felder in den Blick der Pastoraltheologie, wie z. B. Anreize, Arbeitsteilung, Aufbauorganisation usw. Eine so komplexe Struktur, wie sie sich besonders im deutschen Raum zeigt (mit Diözesen und Kirchengemeinden als Körperschaften, daneben kirchliche Stiftungen, Verbände, Unternehmen usw.), braucht reflexive Werkzeuge, die eine praktische Theologie als Wahrnehmungs- und Handlungswissenschaft in die Lage versetzen, systematisch und belastbar Fragen dieser Organisationslandschaft zu begleiten.

Die Beispiele sollen ein Gespür dafür vermitteln, dass die Institutionenökonomik nicht nur ein exklusives Spezialfeld darstellt, sondern auch im klassisch-pastoralen Feld auf viele konkrete Fragestellungen anwendbar ist. Auf diese Weise kann die Pastoraltheologie Fragen beantworten, die vorher für diese Disziplin kaum oder gar nicht greifbar waren:

- Welche Aufgaben sollten besser in eigenständige Rechtsstrukturen übertragen werden? Das wiederum hängt u. a. davon ab, wie spezifisch diese Aufgaben sind. Wenn hohe Transaktionskosten nötig waren, um eine Leistung aufzubauen, ergibt es Sinn, Felder intern zu belassen. Im Falle des zu Beginn erwähnten Bildungshauses könnte dagegen durch die eigenständige und damit selbstverantwortliche Rechtsform auch das wirtschaftliche Verhalten gefördert werden. Gleichzeitig könnte die kirchliche Anbindung durch eine kirchliche Stiftung gewährleistet sein.
- Welche Rahmenregeln befördern die Bereitschaft zu Entwicklung und Innovation? Auch das hat einiges mit Anreizen zu tun. Transaktionskosten entstehen, wenn jemand innovativ agiert, er sich damit aber mehr Fragen, Widerstände und Umstände einfängt. Dazu werden innovationsfreudige Umgebungen benötigt. Rahmenbedingungen spielen hier eine wichtige Rolle.

- Welche Anreizstrukturen fördern effizientes Handeln? Das Beispiel des Kirchenpflegers vom Anfang macht es deutlich. Sein Mehraufwand muss zu einem gewissen Nutzen in der eigenen Struktur führen.
- Warum gelingt die Kooperation zwischen Pfarrei und Jugendstelle nicht? Die Transaktionskosten müssen gesenkt, der gegenseitige Nutzen erhöht werden, damit es nicht als Belastung oder sogar Konkurrenz wahrgenommen wird.
- Wie erhöht man die Sensibilität für die eigene Wirkung bei den pastoralen Akteuren? Wenn z. B. Ostrom die Bedeutung von Sanktionen für eine erfolgreiche gemeinsame Bewirtschaftung von Gemeingütern ausmacht (vgl. Ostrom 1999, 115–132; Ostrom 2005, 207–208), stellt sich die Frage, wie z. B. bei schlechter Führung Betroffene mehr wirksamen Resonanzraum bekommen können.

Das ist nur ein Teil der Erkenntnisse, die auf diese Weise generiert werden können. Die Institutionenökonomik zeigt auf, wie und was in „Verträgen“ gestaltet werden sollte, damit eine Organisation Wirkung entfaltet. Das ist zunächst unabhängig von den spezifischen Leistungen (durch das Pastorale Qualitätsmodell können auch inhaltliche Grundorientierungen gegeben werden, vgl. Wienhardt 2017, 565–578).⁴ Gerade im Raum von Kirche sind die Ergebniskriterien aufgrund des spezifischen Auftrags natürlich ganz eigene, der pastorale Auftrag muss leiten, wo Ressourcen eingesetzt werden. Aber das hindert nicht, ähnlich wie bei NGOs (oder in politischen Körperschaften – vgl. z. B. die Erkenntnisse von Bogumil 2017, 120–123), dieselben institutionenökonomischen Grundsatzfragen zu stellen, um Schwachstellen aufzudecken und Vertrauen für Zukunftswege zu bilden.

Literaturverzeichnis

- Bogumil, Jörg (2017). Modernisierung lokaler Politik. Erkenntnisse aus den letzten 15 Jahren. In: Sabine Kuhlmann & Oliver Schwab (Hg.). *Starke Kommunen – wirksame Verwaltung. Fortschritte und Fallstricke der internationalen Verwaltungs- und Kommunalforschung*. Wiesbaden: Springer, 117–142.
- Bucher, Rainer (2012/2012). ... wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche. Würzburg: Echter.
- Göbel, Elisabeth (2021). *Neue Institutionenökonomik*. München: UVK.
- Homann, Karl & Suchanek, Andreas (2000). *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ouchi, William G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 129–141.

⁴ Das Qualitätsmodell nimmt das Gesamte einer Organisation in den Blick: Was sollte gestaltet werden, um eine Organisation zukunftsfähig zu machen? Die Institutionenökonomik fokussiert dabei auf die Spielregeln, die z. B. dazu führen, dass manche aufgrund zu hoher Transaktionskosten nicht in einen Entwicklungsprozess einsteigen.

- Ostrom, Elinor (1999). Die Verfassung der Allmende: jenseits von Staat und Markt. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ostrom, Elinor (2005). Understanding Institutional Diversity. Princeton: Princeton University Press.
- Picot, Arnold, Dietl, Helmut, Franck, Egon, Fiedler, Marina & Royer, Susanne (1997/⁸2020). Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmidt-Trenz, Hans-Jörg (2023). Institutionenökonomik. Theorie der Governance. München: Vahlen.
- Wienhardt, Thomas (2017). Qualität in Pfarreien. Kriterien für eine wirkungsvolle Pastoral. Würzburg: Echter.

PD Dr. Thomas Wienhardt
Thommstr. 24a
86152 Augsburg
+49 (0) 821 3166-1500
t.wienhardt(at)katho-nrw(dot)de
www.qualitaet-kirche.de
ORCID: 0009-0002-6115-8787