

**Führen**

**No**

## Inhalt

2	.....	
	<b>Vorwort</b>	3
	<b>Steffen Bauer</b> „Begnadigte Sünder“ in besonderer Verantwortung - Kirchenleitung unter dem Vorzeichen von Barmen III - Eine Hinzufügung	4
	<b>Thomas Posern</b> Veränderungsmanagement in der Kirche als Leitungsaufgabe	13
	Vier Regeln für Führungskräfte	39
	<b>Gerd Bauz</b> Thesen zum Führen in der Kirche	40
	<b>Christopher Scholtz</b> Das Verhältnis von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie	45

## Vorwort

Liebe Leserin!  
Lieber Leser!

Sie halten die neunte Ausgabe unserer Zeitschrift in den Händen bzw. Sie haben sie vor Augen. Denn dies ist das erste rein elektronische Heft. In welcher Form auch immer, vielleicht haben Sie sich ja doch einen Ausdruck für ein Lesestündchen an einem guten Ort angefertigt.

Die Nr. 9 der ZOEGB hat den Schwerpunkt:  
Führen.

Die Debatten zum Thema Führen und mehr noch das Handeln der Entscheider sehen wir oszillieren zwischen beflügelndem Wünschen und ernüchterndem Einsehen: Dem Wunsch und Willen, auf strategisch klug bestimmte Ziele klar und eindeutig hinzuführen und dem wachsendem Verdacht der Nicht-Steuerbarkeit komplexer sozialer Systeme.

Hier finden Sie drei Beiträge aus dem evangelisch-kirchlichen Raum, die unterschiedlich auf diese Antinomie, den Widerspruch der Gesetzmäßigkeiten, reagieren.

Steffen Bauer geht den Weg, sich christlicher Prinzipien als Orientierung zu versichern und findet in der Fehlerfreundlichkeit eine Möglichkeit, die Spannung aufzubauen.

Thomas Posern untersucht die Reaktionen der Kirche auf die sich verstetigenden Change-Erfordernisse und findet bei einem Busfahrer das passende Bild für intuitives Steuern aus Erfahrung und im Kontakt.

Meine disparaten Thesen spannen die Führungs-Frage erstmal in verschiedene Richtungen auf und versuchen ihr durch Umzingeln näher zu kommen.

Mit einem vierten Beitrag ergänzen wir das Schwerpunkt-Thema und markieren mit ihm 35 Jahre Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung im deutschsprachen-

chigen Raum. Christopher Scholtz spürt dem Verhältnis von Gemeindeberatung und Theologie nach und findet, dass beide sich mehr aufeinander beziehen könnten.

Wir laden Sie mit einem kostenlosen Abonnement ein, die ZOEGB auch künftig zu lesen. Auf Wunsch signalisieren wir Ihnen jede neue Ausgabe mit einer kurzen Mail. Also bleiben Sie uns auch im neuen Medium treu und empfehlen Sie uns weiter!

Gerd Bauz

Herausgegeben vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN  
Redaktion: Dr. Ernst-Georg Gäde, Gerd Bauz  
Layout und Titelblatt: Opak, Frankfurt am Main  
Februar 2009 **ISSN 1864-8649**

## Steffen Bauer

### „Begnadigte Sünder“ in besonderer Verantwortung. Kirchenleitung unter dem Vorzeichen von Barmen III - Eine Hinzufügung

4

#### 1.) Vorbemerkung:

Kirchenleitung redet über die Leitung der Kirche. So hat der württembergische Landesbischof Frank Otfried July seinen Bischofsbericht 2007 allein diesem Thema gewidmet und Landesbischof Dr. Friedrich Weber aus Braunschweig hat an den Anfang seines Bischofsberichts 2008 folgendes Bonmot gestellt:

*„Frage an Sender Jerewan: Kann Kirchenleitung Kirche leiten? Kann Synode Kirche leiten? Antwort: Im Prinzip ja, aber kann ein Zitronenfalter Zitronen falten?“*

Über Kirchenleitung wird also geredet und die oben zitierte Aussage von Weber und nicht wenige weitere in seinem Bericht nehmen auf, was an Meinung weit verbreitet ist: Es scheint ein signifikantes Leitungsproblem in der Kirche zu geben<sup>2</sup>. Jedenfalls wird auf allen drei Ebenen der Kirche, Gemeinde, Bezirk, Landeskirche, vehement geklagt. Ehrenamtliche und Gemeindepfarrerinnen und -pfarrer tun es, von Dekanen und Superintendentinnen kann man es vernehmen bis hin zu Bischöfen. In der Kirche tut man sich schwer mit Leitung und Führung.

Die folgenden Ausführungen werden aufgreifen, dass Leitung in der Kirche mit der entscheidenden Frage beginnt, von wem man sich leiten lässt. Dabei werden ekklesiologische Überlegungen eine wichtige Rolle spielen (siehe 4.). Des weiteren werden Annäherungen zur Frage wiedergegeben und vorgenommen, was denn evangelisches Leiten inhaltlich ausmacht bzw. ausmachen soll (siehe 5.). Vor allem soll der Diskussion um die Leitung von Kirche ein Aspekt der These III der Barmer Theologischen Erklärung aus dem Jahre 1934 hinzugefügt (siehe 2.) und zunächst an der eigenen Praxis konkretisiert und erhärtet werden (siehe 3.). Abschließend können dann weitere Praxisfelder helfen, die Möglichkeiten dieser Vergegenwärtigung von Barmen aufzuzeigen (siehe 6.). Wichtig ist, dass bei dem Stichwort „Kirchenleitung“ immer an die Ebenen Gemeinde, Bezirk und Landeskirche gedacht wird. Überall dort zumindest findet Kirchenleitung statt, die gut daran tut, ihr Handeln an der These III von Barmen auszurichten.

#### 2.) These unter Rückgriff auf Barmen III

*„Die christliche Kirche ist die Gemeinde von Brüdern, in der Jesus Christus in Wort und Sakrament durch den Heiligen Geist als der Herr gegenwärtig handelt. Sie hat mit ihrem Glauben wie mit ihrem Gehorsam, mit ihrer Botschaft wie mit ihrer Ordnung mitten in der Welt der Sünde als die Kirche der begnadigten Sünder zu bezeugen, dass sie allein sein Eigentum ist, allein von seinem Trost und von seiner Weisung in Erwartung seiner Erscheinung lebt und leben möchte.“*

Die Barmer Theologische Erklärung aus dem Jahre 1934 redet in dieser These von der „Welt der Sünde“ und kennzeichnet mitten darin stehend die Kirche als „Kirche der begnadigten Sünder“. Genau das bezeichnet schon treffend das, was die Kirche der Welt voraus hat: Sie weiß um die Gnade und von diesem Wissen her weiß sie auch um die eigene Sünde und auch um die Sündhaftigkeit der Welt. Die These III der Barmer Theologischen Erklärung von Barmen redet visionär, wenn sie davon spricht, dass die Kirche in Erwartung des Kommens Jesu Christi lebt. Sie gibt sich aber keineswegs illusionär, wenn sie die Gegenwart der Kirche als eine Gemeinschaft zwar der begnadigten, aber doch eben der Sünder charakterisiert. Nach evangelischem Verständnis hat nun aber für die Leitung der Kirche auf allen Ebenen nichts anderes zu gelten als für alle Christenmenschen auch. So wie alle Getauften am Priestertum aller Gläubigen teilhaben, so haben alle Getauften auch Teil an der Gemeinschaft der begnadigten Sünder. Dabei meint dieser Ausdruck keineswegs eine Vergangenheit der in der Kirche Versammelten, sondern eben ihre Gegenwart und zwar in Hinsicht der Gnade, die nicht zufällig als erstes genannt wird, aber doch auch in Hinsicht des Sünderseins. Kirchenleitung geschieht also nicht nur unter den Aspekten und mit den theologischen Orientierungspunkten, die exemplarisch für die gesamte Diskussion gleich noch genannt werden, sondern auch und ganz besonders unter dieser Grundlegung: Kirchenleitende Menschen sind in ihrer gegenwärtigen Existenz begnadigte Sünder. Sie sind auf Gnade angewiesen und in Jesus Christus dürfen sie dieser Gnade auch gewiss sein. Sie sind aber auch Sünder, also Menschen, die von sich aus immer wieder neu in die Verhältnis- und Beziehungslosigkeit

streben wie Eberhard Jüngel nicht müde wird zu betonen. Ihr "alter Adam", um mit Martin Luther zu sprechen, wird mächtig in ihnen spürbar, wenn die Angst zu kurz zu kommen in ihnen aufkommt, wenn sie selbst nicht mehr zwischen Person und Werk trennen können, wenn sie selbst anderen allein zum Gesetz werden als ob es das Evangelium nicht geben würde. Wo, so muss gefragt werden, kommt diese grundlegende theologische Einsicht im Blick auf Kirchenleitung in Gemeinde, Dekanat und Landeskirche so zum Tragen, dass man zumindest im Rückblick auf eigene Fehler, Irrtümer, falsche Einsichten und unzulängliche Entscheidungen zu sprechen kommen kann? Wenn insbesondere auch die Kirchenleitungen darum wissen dürfen, dass Kirche nichts anderes ist als eine Gemeinschaft begnadigter Sünder, dann müsste es doch immer wieder neu als Befreiung empfunden werden, wenn auch eine Kirchenleitung zu Fehlern und Irrtümern stehen könnte.

Anders formuliert: Für das Leben eines Gemeindepfarrers, einer Gemeindepfarrerin wird ganz entscheidend sein, dass sie die grundlegende biblisch-reformatorische Unterscheidung zwischen Person und Werk nicht nur allsonntäglich (hoffentlich!) predigen, sondern sie für sich auch leben. Hat dann aber für die Personen, die in kirchenleitender Verantwortung stehen, nicht auch zu gelten, dass sie auch und gerade für ihren besonderen Dienst sich immer neu vergewissern, dass sie begnadigte Sünder und Sünderinnen sind? Kann man mit diesem Wissen nicht einen Umgang auch mit eigenen Fehlern aufbauen, der nun wahrlich ein Vorgeschmack auf das ist, was wir endzeitlich erwarten dürfen?

Nochmals anders ausgedrückt: Wird in Kirchenleitungen nicht allzu selten von eigenen Fehlern und Irrtümern gesprochen, aber allzu oft allein von Fehlern und Fehlentwicklungen anderer bzw. der Gesellschaft? Könnte ein solches Reden aber nicht darauf hinweisen, dass man sich selber gar nicht als begnadigten Sünder sieht oder sehen will (was ja nichts anderes als der Triumph der Sünde wäre)? Und kommt einem solch ein Verhalten nicht in allzu enger Verbundenheit zu Erfolgsmeldungen aus der Welt stehend vor, in der es als Makel gilt, Schwäche zu zeigen, Fehler zu zugeben, Irrtümer einzugestehen? Macht sich Kirchenleitung aber nicht allzu oft und zu sehr eben dieser Welt gleich, wenn sie eine Erfolgsmeldung an die andere reiht bzw. nicht bereit zu sein

scheint, zu eigener Verantwortung für missliche eigene Entscheidungen zu stehen?

Auf der anderen Seite gilt, dass Kirche als Gemeinschaft der begnadigten Sünder darum weiß, dass das Bekennen eigener Fehler und Irrtümer nahezu befreiend für einen selbst und für andere sein kann. War das Stuttgarter Schuldbekennnis 1945 nicht eine entscheidende Voraussetzung dafür als evangelische Kirche in der Weltchristenheit quasi neu resozialisiert zu werden und hat sie nicht gerade so, mit der Fähigkeit Schuld einzugestehen, einen Dienst nicht nur für sich, sondern für die gesamte Gesellschaft geleistet? Und könnte nicht das Eingestehen von Fehlern und Irrtümern in Konflikt- und Leitungssituation nicht ebenso Beziehungsgeflechte ganz neu anstoßen, Verhärtungen abbauen und Bewegungen neu ermöglichen?

Die Hinzufügung zu den kirchenleitenden Überlegungen anderer lautet also in Anschluss an Barmen III:

#### **These:**

Als Kirchenleitung Teil der Gemeinschaft der begnadigten Sünder zu sein bedeutet, nicht nur über Fehler und Irrtümer anderer zu reden, sondern vielmehr selbst zu eigenen Irrtümern und Fehlern zu stehen und diese auch zu benennen. Nicht zuletzt der Gottesdienst kann genau dafür der evangeliumsgemäße Ort sein.

Kirchenleitung wird insbesondere durch dieses Verhalten eine Leit- und Fehlerkultur aufbauen und weiterbauen, die in der Welt ihresgleichen sucht und gerade so evangeliumsgemäß ihre Leitungsaufgabe wahrnehmen.

### **3.) Konkretion**

Im Folgenden möchte ich zur Erläuterung mein eindrücklichstes Erleben im Kirchenbezirk Heidelberg schildern. Dort war ich etwas über sechs Jahre lang als Dekan und Gemeindepfarrer tätig. Im Dekanat Heidelberg galt es ab 1998 aufgrund der Kürzungsbeschlüsse der Landessynode 25% der Gemeindepfarrstellen abzubauen, in Zahlen ausgedrückt: Sechs von 24 Stellen. Unter anderem wurden die Gemeindepfarrstellen an einer Gemeinde deswegen von drei auf zwei reduziert, ein Gruppenpfarramt wur-

de aufgelöst indem eine der beiden Stellen gestrichen wurde und einer Gemeinde wurde die Pfarrstelle sogar gänzlich gestrichen. Weil die Gemeinde sich erfolgreich dagegen wehrte, aufgelöst und einer anderen Gemeinde angeschlossen zu werden, wurde die pfarramtliche Versorgung dieser weiter bestehenden Gemeinde einem Kollegen aus dem Nachbarstadtteil übertragen, der bis dato in einem engen Verbund aus zwei Pfarrstellen in einem Stadtteil gearbeitet hat. Durch seine neue Aufgabe löste sich dieser enge Verbund in dem einen Stadtteil langsam auf, die Beziehung der beiden von ihm selbst versorgten Gemeinden über die Stadtteilgrenze dagegen wurde enger. Die Konsequenz waren Auseinandersetzungen zwischen den beiden bisher eng zusammenhängenden Pfarrstellen und Gemeinden in dem einem Stadtteil. Nach wenigen Jahren wurde von der bezirklichen Leitung die ursprüngliche Entscheidung als falsch erkannt und rückgängig gemacht, der betroffene Kollege vor Ort aber war ob der Konfliktlinien müde geworden und hatte sich auf eine Gemeindepfarrstelle an anderer Stelle wählen lassen. Bei der Verabschiedung im Gottesdienst wurde der Fehler auf Seiten der Kirchenleitung öffentlich eingestanden und betont, dass Kirche es damit auch an Fürsorgepflicht dem Kollegen gegenüber habe mangeln lassen. Gleichzeitig wurde der Kollege bei seiner Verabschiedung im Gottesdienst um Verzeihung gebeten. Nach einem Moment der absoluten Stille erklang aus einer der Ecken der Kirche Beifall und steigerte sich förmlich zu einem „Beifallssturm“. Die Beteiligten empfanden es als große Erleichterung, ja Befreiung, dass hier nicht um den „heißen Brei“ herumgeredet worden war und man den Konflikt nicht vor allem als persönliches Problem eines Individuums gesehen hat. Befreiend und erleichternd wirkte, dass Kirchenleitung vor Ort eingestanden hat, eine Fehleinschätzung vorgenommen zu haben und somit mitverantwortlich für die daraufhin entstandenen Konfliktfelder gewesen zu sein<sup>3</sup>.

Ich sehe in dieser Konkrektion einen Beleg für die These, dass das Eingestehen von kirchenleitenden Fehlern in Konfliktsituationen hinein gut tut und Kränkungen und Verletzungen heilen hilft. Gleichfalls halte ich dieses Beispiel mit seinem gottesdienstlichen Geschehen für vorbildlich.

Umgekehrt gibt es allerdings viel häufiger von dem Fall zu berichten, in dem Enttäuschungen, Verletzun-

gen und Kränkungen zurückgeblieben sind, weil Kirchenleitung auf welcher Ebene auch immer, eben aus der Sicht von Betroffenen Schuld, Irrtümer und Fehlleistungen sozusagen einseitig verteilt und sich selbst dabei von jeder Verantwortung für die Negativseite ausgenommen hat. Diese Verhaltensweise steht aber theologisch gesehen in einem krassen Widerspruch zu der Sicht auf Kirche nach Barmen III. Im folgenden werden nun einige theologische Grundmuster kirchenleitenden Handelns aufgezeigt, die den gemeinsamen Ausgangspunkt darin haben, dass bei der Frage nach der Ermöglichung von Kirchenleitung die eigentliche Frage lautet, von wem man sich dabei eigentlich leiten lässt.

#### 4.) Ekklesiologische Verankerung: Von wem werden wir geleitet?

Der Bischof von Württemberg, Frank Otfried July, bemerkte dazu vor der Synode in Württemberg 2007:

*„Wenn wir von Kirchenleitung sprechen, dann ist dasjenige kirchliche Handeln gemeint, in dem Gottes Handeln im Blick auf die Leitung unserer Kirche Raum gewährt wird“<sup>4</sup>.*

Und Landesbischof Weber beantwortete seine nicht nur an Sender Jerewan gestellte Frage schließlich so:

*„Ja, sie können es dann, wenn sie miteinander aus dem gelassenen Vertrauen auf die versöhnende Kraft des Evangeliums, aus dem Wort dessen, der von sich sagt: „Des Menschen Sohn ist gekommen, zu suchen und selig zu machen, was verloren ist.“ (Lukas 19,10) leben“<sup>5</sup>.*

Aber nicht nur auf der Ebene von Kirchenleitung auf Landesebene wird herausgestellt, dass Leitung in der Kirche damit beginnt, sich leiten zu lassen. Auf dem Hammer Reformtag im September 2007 hat Pfarrerin Katrin Göckenjan in ihrem Vortrag mit der Überschrift: „Führe mich o Herr und leite.... wie Leiten evangelisch geht“ sehr schön herausgestellt: *“alles beginnt mit dem Hören auf Gottes Wort“<sup>6</sup>.*

Kirchenleitung hat also damit zu tun, Gottes Geist Raum zu geben, bzw. aus dem Hören auf Gottes

.....

Wort, aus dem gelebten Glauben heraus, Entscheidungen zu treffen. Damit wird die Kirche als Institution sui generis deutlich, die ihr Dasein eben nicht sich selber verdankt, sondern Gottes Wirken. Gleichzeitig wird so die biblische Rede von Kirche als Leib mit Christus als ihrem Haupt aufgegriffen. Wer über Kirchenleitung nachdenkt, der muss also zuerst einmal Rechenschaft darüber ablegen, wie er Kirche begreift oder anders formuliert: Wer über Kirchenleitung nachdenkt, der muss immer mitbedenken auf welcher Ebene er von Kirche redet. Peter Scherle geht dazu von einem dreistufigen Kirchenbegriff aus, der Kirche als Einheit von Gemeinschaft, Versammlung und Organisation versteht<sup>7</sup>. Dabei expliziert er den Ausdruck "Gemeinschaft der Heiligen" als eine Aussage des Glaubens, die nicht empirisch feststellbar auf eine bestimmte Gruppe von Menschen oder irgendeine Struktur oder Praxis von Kirche anzuwenden ist, um dann fortzufahren:

*"Denn erst auf einer zweiten Ebene kommt das, was die Kirche kennzeichnet, zur Sprache. Hier geht es um die Versammlung der Gläubigen (congregatio fidelium), also derer, die sich erkennbar zu Gott in Beziehung setzen"*<sup>8</sup>

Die dritte Ebene des Kirchenbegriffs von Scherle meint die vorfindliche Rechts- und Sozialgestalt von Kirche<sup>9</sup>. Wichtig ist Scherle nun, dass mit der 3. These der Barmer Theologischen Erklärung auch für diese Ebene von Kirche gilt, dass sie einen Zeugnischarakter habe, also den "Gottesbezug der Kirche" zum Ausdruck zu bringen hat<sup>10</sup>. Landesbischof July kann von daher völlig zu recht betonen:

*Das Ziel einer geistlichen Kirchenleitung im Unterschied zur Leitung eines weltlichen Unternehmens ist also, dass rechtlich-organisatorische und geistliche Dimensionen gelingend auf einander bezogen sind"*<sup>11</sup>.

Eine weitere Konsequenz dieses Ansatzes besteht nun aber darin, dass auch zur Struktur kirchlicher Ämter eine Spannung zwischen Selbststeuerung der Organisation und Gott-Offenheit gehört, ja, Scherle formuliert noch deutlicher: "*gehören muss*"<sup>12</sup>. In der EKHN erkennt Scherle das Aufrechterhalten dieser Spannung als durchgängiges Organisationsprinzip in den kirchlichen Ordnungen<sup>13</sup>, was bedeuten muss,

dass es in dieser Kirche zwangsläufig

*"kein Steuerungszentrum gibt (und geben kann), von dem aus die individuelle Verpflichtung der Ämter auf Wort und Sakrament durch ein Lehramt definiert werden kann"*<sup>14</sup>.

Damit aber ist

*"Vertrauen die wesentlichste Ressource der Kirchen- und Gemeindeleitung, der episcopé. Ist dieses Vertrauen gestört, kann die Spannung zwischen Selbststeuerung und Gottesbezug zum Instrument eigenmächtiger Verweigerung werden. Umgekehrt wird auch keine Reform der Strukturen oder Konzentration der Ressourcen nach bestimmten Prioritäten dieses Vertrauen ersetzen"*<sup>15</sup>.

Leitung geschieht nach Scherle in solch einer Kirche insbesondere durch Visionen, wobei er Visionen als "*Heimsuchungen Gottes*"<sup>16</sup> versteht und damit ganz nah bei dem Gedanken von July steht, wonach Kirchenleitung sich dadurch auszeichne, Gottes Wirken Raum zu geben bzw. wie es die Barmer Theologische Erklärung beschreibt.

#### **Fazit:**

Kirchenleitung hat dem Handeln Gottes Raum zu geben und mit der Spannung zwischen Gott-Offenheit und der Selbst-Steuerung einer Großorganisation zu leben. Dabei gilt sicher das, was Scherle im Bezug auf die Organisation von Kirche gesagt hat auch für die Frage nach dem Leiten von und in Kirche:

*"Dieser Anspruch, dass das (durch Wort und Sakrament weitergegebene) Evangelium eine bestimmte Gestalt der Kirche impliziert, ist leichter formuliert als eingelöst. Was kennzeichnet denn eine evangeliumsgemäße Organisation?"*<sup>17</sup>.

In unserem Zusammenhang muss dann die Frage lauten: Was kennzeichnet denn ein evangeliumsgemäßes Leiten? Klar ist, dass es hierzu endgültige Antworten nicht geben kann. Jede Zeit wird immer wieder neu das eigene Handeln und Entscheiden aber an dieser Frage messen und ausrichten lassen müssen. Näherungen sind zu erzielen und Annäherungen sind möglich.

### 5.) Die Spannung aushalten und mit Leben füllen

Genau dieser Frage hat sich z.B. Katrin Göckenjan in dem schon erwähnten Vortrag angenommen und zunächst drei Grunddaten für ein evangelisches Leitungsverständnis benannt. Mit Bezug auf die 4. These der Barmer Theologischen Erklärung von 1934

“Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes”

und dem Verweis auf Römer 12, 3-8; 1. Korinther 12, Epheser 4, 3-6.15f betont sie als erstes:

*“Leitung in der Kirche hat eine dienende Funktion. Sie dient dazu, dass die Kirche ihre Aufgaben in der Welt dem Evangelium gemäß erfüllen kann”<sup>18</sup>.*

In ihrem zweiten Grunddatum erinnert sie an den organisationalen Aufbau der Kirche in den drei Ebenen Gemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche und fordert dann:

*“Es gilt, immer wieder die Ebenen auseinander zu halten. Und es gilt dafür zu sorgen, dass auf jeder Ebene und an jedem Ort, an dem Leitung ausgeübt wird, entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind”<sup>19</sup>*

In ihrem 3. Grunddatum evangelischer Leitung betont sie schließlich:

*“Leitung ‘auf evangelisch’ bedeutet, viele Menschen zu beteiligen. Es bedeutet, Entscheidungen gemeinsam zu erarbeiten, zu treffen und gemeinsam zu tragen. Leitung bedeutet, Menschen mitzunehmen und sich zu einigen, wo es irgend geht”<sup>20</sup>.*

Im Anschluss an einige Hinweise zu Fehlentwicklungen und Problemen innerhalb der Kirche werden dann sieben Bausteine aufgestellt, die evangelisches Leiten im Jahre 2007 und darüber hinaus prägen sollten. Es sind dies:

1. Sich leiten lassen – alles beginnt mit dem Hören auf Gottes Wort.
2. Durch eine gute Gremienstruktur leiten.
3. Leitung in der Kirche ist zugleich ziel- als auch konsensorientiert.
4. Leitung in der Kirche ist immer Zusammenarbeit.
5. Bewusst leiten.
6. Leitung ist vielfältig.
7. Der Pfarrberuf ist ein Beruf mit Leitungsfunktion<sup>21</sup>.

Zum Teil sehr ähnlich klingen die kirchenleitenden Ziele, die Landesbischof July in seinem schon erwähnten Vortrag in zehn Punkten ans Ende gestellt hat. Weil die ersten vier davon vor allem auch die Art und Weise kirchenleitenden Handelns beschreiben, seien sie hier zitiert:

- “1. Wir wollen auch in Zukunft eine missionarische Kirche in volkscirchlicher Tradition sein. Dem müssen wir in unseren Strukturen, Ämtern, Abläufen und Meinungsbildungen Rechnung tragen. Ziel ist es, in unserer Außenwirkung auch auf Menschen, die unserer Kirche nicht angehören, ein vertrauenswürdiges und kompetentes Gegenüber mit durchsichtigen Strukturen, zuverlässigen, verständlichen Richtlinien und deutlich erkennbaren evangelischen Positionen zu sein.*
- 2. Wir wollen der Tradition der Konsensfindung in unserer Landeskirche wieder verstärkt Gewicht verleihen. Diese Tradition schließt den Streit um die Wahrheit gerade nicht aus, sondern ein. Wir brauchen eine Streitkultur, an der Meinung sich profilieren und neue Meinung sich bilden kann.*
- 3. Wir wollen das Konzept der ‘arbeitsteiligen Kirchenleitung’ in unserer Landeskirche weiterentwickeln, sodass aus manchem Gegeneinander ein gutes Miteinander wird.*
- 4. Wir wollen in unserer württembergischen Landeskirche die kreative Kraft der vielen geistlichen Bewegungen, Gemeinschaften, Hauskreise, Aktionsgruppen, Jugendtreffs und anderer fördern, bündeln und nutzen. Dazu brauchen wir entsprechend flexible Strukturen”<sup>22</sup>.*

#### Fazit:

Die Beteiligung vieler Menschen, Arbeitsteilung,



.....

Transparenz, Klarheit der Zuständigkeiten, eine gute Streitkultur, die Suche nach dem Konsens, es lassen sich in Vorträgen und Beiträgen zum Thema "Kirchenleitung" schnell immer wieder sehr verwandte Überlegungen finden, die das Ziel haben, Kirchenleitung möglich zu machen. Viele von den genannten Vorschlägen treffen durchaus nicht nur auf "Kirche" zu, sondern werden in allen Organisationen und Führungssituationen gebraucht. Und auch wenn in der Kirche die Spannung zwischen Gott-Offenheit und Selbststeuerung ein ganz eigenes und fundamentales Gewicht innehat, darf man nicht an der Realität vorbeigehen, dass in den verschiedenen kirchenleitenden Gremien durchaus oft nicht so sehr von eben dieser Spannung zwischen Gott-Offenheit und Selbststeuerung die Rede ist als vielmehr von Spannungen und Konflikten ganz anderer Art. Im folgenden soll nun zunächst dargestellt werden, auf welcher Ebene sich Konfliktsituationen darstellen. Des weiteren sollen weitere Beispiele aus der Praxis aufzeigen, dass und wie die anfangs aufgezeigte Bezugnahme auf Barmen III hilft, Führung und Leitung insbesondere in Konfliktsituationen neu möglich zu machen.

## 6.) Das neue Sehen auf "alte" Spannungen

Elke Möller von der Gemeindeberatung in Hannover führt die fünf folgenden Ebenen auf, in denen Konflikte in der Regel anzusiedeln sind<sup>23</sup> :

- a.) Die Ebene der Arbeitsorganisation<sup>24</sup>
- b.) Die Ebene der Rollendefinition<sup>25</sup>
- c.) Die Ebene des erlernten Rollenverhaltens<sup>26</sup>
- d.) Die Ebene des Wert- und Normensystems<sup>27</sup>
- e.) Die Ebene des Persönlichkeitsprofils<sup>28</sup>

Möller führt dann zu diesen fünf Ebenen weiter aus:

*"Die fünf Ebenen dieses Konfliktmodells lassen sich vorstellen als ein auf die Spitze gestelltes Dreieck. Wir benutzen dieses Bild oft, wenn es um Konflikte geht. Wir sagen dann : "Das Problem liegt tiefer", und meinen damit die unteren Schichten dieses Dreiecks. Je "tiefer" aber etwas liegt, desto weniger ist es Ver-*

*änderungen zugänglich, denn sie bedeuten Veränderungen der beteiligten Personen bzw. Persönlichkeiten - für solche Veränderungen sind die "Arbeitsbeziehungen" in einem Kirchenvorstand oder im weiteren Bereich der Gemeinde nicht geeignet. Bearbeitbar sind eher die oberen Ebenen des Konfliktmodells"*<sup>29</sup>.

Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen als Gemeindepfarrer in Mannheim und Heidelberg und zeitgleich als Dekan in Heidelberg fallen einem genügend Beispiele ein, um diese fünf Konfliktebenen mit eigenem Erleben zu füllen. Ich möchte an dieser Stelle exemplarisch auf Spannungsfelder hinweisen, die die Wirklichkeit von Kirche bestimmen können und nach meiner Ansicht auch unter dem Vorzeichen gesehen werden müssen, dass die Kirche eben eine Gemeinschaft der begnadigten Sünder ist. Gerade die folgenden Beispiele sollen also deutlich machen, dass eine Sichtweise auf Kirche und Kirchenleitung aus der These III der Barmer Theologischen Erklärung heraus helfen kann, zu einer neuen Sichtweise von Konflikten zu kommen, weil man theologisch (!) begründet immer damit rechnen muss, dass der Irrtum, die Fehleinschätzung nicht beim anderen, sondern bei mir selber liegen könnte. Es tut gut, wenigstens vor sich selbst eingestehen zu können, dass sowohl der alte Adam mitunter "fröhliche Urstände" feiert, als auch dass die Rechtfertigungsbotschaft mit ihrer Trennung von Person und Werk auch allen kirchenleitend verantwortlichen Personen gilt und somit Freiraum gegeben ist, zu eigenen Irrwegen auch zu stehen und sie gerade so zum Vergehen zu bringen.

- a.) Neid und Missgunst gibt es auch in der Kirche. Sie führen häufig dazu, dass unausgesprochen die Mittelmäßigkeit und Unauffälligkeit zum Maß aller Dinge erhoben wird, obwohl doch von der offiziellen Lesart her mehr denn je Leuchtturm errichtet werden sollen. In der Schrift "Kirche der Freiheit" ist der Gedanke des "Leuchtturms" ein zentraler<sup>30</sup>. Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass eine Gemeinde oder auch eine Person, die sich im kirchlichen Raum besonders profiliert und dies auch von der (medialen) Öffentlichkeit so wahrgenommen wird, nicht nur (aber immerhin auch) Zustimmung erfährt, sondern nicht

zuletzt vor allem von Kolleginnen und Kollegen auch neidisch betrachtet wird. Dieser Neid kann dann durchaus auch zu klarer Konkurrenz und einerseits um ein Buhlen um Zustimmung, Beachtung, Würdigung, andererseits zu kritischen Äußerungen bis hin zu übler Nachrede führen. Die aufzubauenden Leuchtfeuer haben es schwer in unserer Kirche, in der der alte Adam zwar durchaus beachtliche Bedeutung erlangen kann, Themen wie „Neid“ und „Missgunst“ aber nie offen thematisiert werden. Wäre es denn vorstellbar, dass man in einem Pfarrkonvent auch einmal zugeben könnte, dass „Erfolge“ anderer zu eigenem Neid führt? Und wäre dieses Bekennen nicht eine notwendige Voraussetzung dafür, dass gerade der Neid nicht ob- siegt?

- b.) Veränderungsprozesse führen zu Konfliktsituationen und stehen mitunter quer zu der Aussage, wonach der möglichst breite Konsens eine zentrale Richtschnur kirchlichen Handelns ist. Dies führt dann oft entweder zu einem Stillstand (alles bleibt so wie es ist) oder zu einer auch öffentlichen Beschädigung von Personen, die nicht selten auch im Auftrag von Kirchenleitung vor Ort solche Veränderungsprozesse umzusetzen und zu gestalten haben<sup>31</sup>. Es wäre wünschenswert, wenn bei einer Besinnung auf die Theologie von Barmen deutlicher zwischen einem Sachinteresse an einer wirklich guten Fortentwicklung kirchlicher Strukturen und z.B. Machtfragen unterschieden werden würde, denn jede Veränderung bringt auch eine Veränderung von Machtbalancen mit sich. Aber ebenso wie „Neid“ und „Missgunst“ wird auch das Thema „Macht“ tabuisiert, obwohl es doch sehr viele Energien freisetzt. Auch hier wäre ein Hineinholen des Themas auch aus geistlichen Gesichtspunkten der eigentlich richtige Weg.
- c.) Die vor allem aufgrund der Erfahrungen aus der Bekenntniszeit im Dritten Reich aufgestellten kirchlichen Ordnungen im Nachkriegsdeutschland konnten eine Situation von

Kirche wie in unserer Zeit nicht im Blick haben: Kirche muss sich auf veränderte, zumal auch sinkende finanzielle Möglichkeiten einstellen. An der grundsätzlichen Richtigkeit dieser Aussage ändern auch kurzfristige und erfreuliche „Zwischenhochs“ auf der Einnahmenseite nichts. Die vorhandenen kirchlichen Strukturen mit einer Vielzahl an Zuständigkeiten und Gremien und großen Machtbefugnissen direkt vor Ort verlangsamen, lähmen, ja verunmöglichen mitunter Veränderungsprozesse und führen zu lang anhaltenden Phasen der Verunsicherung und der Unklarheit. Hier wird nicht einer Entmündigung der Gemeinde vor Ort das Wort geredet. Wohl aber muss man sich kritisch die Frage stellen, ob es sich Kirche leisten kann, Strukturen, die erst in den sechziger und siebziger Jahren aufgrund großer finanzieller Möglichkeiten aufgebaut worden sind, heute quasi als unveränderbar richtig und notwendig zum Fortbestehen von Kirche zu erklären. Auch hier muss immer wieder mit der Möglichkeit gerechnet werden, dass man selbst (!) Sachinteressen angibt und ganz anderes eigentlich zu retten versucht (auch und gerade der eigene gewohnte Einflussbereich könnte doch durch einen Veränderungsprozess sehr wohl als gefährdet angesehen sein)

- d.) Auf allen Ebenen von Kirche kann man erleben, dass hoch motivierte und gute Kolleginnen und Kollegen arbeitsmäßig z.B. durch eine Zunahme an Kasualanfragen oder eine Vergrößerung der Konfirmandengruppe immer stärker belastet werden und mit ansehen müssen, dass z. T. in der direkten Nachbarschaft weniger Kasualien und weniger Konfirmanden angemeldet werden. Dieses Ungleichgewicht wird mitunter zwar von Kirchenleitung wahrgenommen, aber zu Konsequenzen führt dies in der Regel nicht. Was dies auf Dauer für die eigene Motivation aber auch für die des Kollegen bedeutet, braucht kaum weiter angedeutet zu werden. Es ist erstaunlich wie sehr zwar auf der einen Seite auf bestimmte Fehlentwicklungen in Werken,

Diensten und Gemeinden geschaut und geschimpft wird, wie wenig aber auf der anderen Seite gerade das geschwisterliche Gespräch genutzt wird, um auf eben solche Entwicklungen hinzuweisen. Hier muss es auch gar nicht um ein "Gut" oder "Schlecht" gehen, sondern vielmehr um die Frage, welche Begabung eigentlich wie richtig eingebracht werden kann. Wer, wenn nicht begnadigte Sünder, könnte denn solch ein Mut zur Selbsterkenntnis mit- und aufbringen?

#### Fazit:

Wer Entscheidungen zu treffen hat, der trifft auch Fehlentscheidungen. Diese banale allgemeine Richtigkeit scheint sofort an Zustimmung zu verlieren, wenn es um die je eigenen Fehler und Irrtümer geht. In der Kirche scheint Kirchenleitung aus ihrer eigenen Sicht her zumeist fehlerlos zu agieren, während ihr von anderen gerne alle Schuld an jeder Misere zugeschoben wird. Die Behauptung, dass in der Kirche viel zu wenig erlebbar ist, dass Fehler eingestanden werden, halte ich für genauso richtig wie die Behauptung, dass eine Haltungsänderung in dieser Frage allen innerhalb und außerhalb der Kirche gut täte. Es wäre der besondere Beitrag von Kirche zum Thema "Leitung und Führung". Möglich kann er durch eine theologische Neubesinnung auf die These III der Barmer Theologischen Erklärung werden, denn von dort her wird uns die Kraft und der Mut neu zugespielt, sich als begnadigten Sünder mitten in der Welt der Sünde neu und gut zurechtzufinden

<sup>1</sup> Landesbischof Weber, S. 1

<sup>2</sup> Weber selbst reiht im weiteren Verlauf seines Berichts Beispiele aneinander, die dies anschaulich belegen, vergl. Landesbischof Weber, S. 1 ff

<sup>3</sup> Dass es immer auch persönliche Anteile in solchen Konfliktsituationen gibt, ist sicher unzweifelhaft. In der Kirche besteht aber meiner Erfahrung nach sehr stark die Tendenz, allzu stark und allzu schnell auf die persönliche Ebene zu gehen. Damit entzieht man sich häufig der Aufgabe, über die sinnvolle Weiterentwicklung von Strukturen nachzudenken.

<sup>4</sup> Landesbischof July, S. 6 und an anderer Stelle ganz ähnlich: "Kirchenleitung kann sich deshalb nur so ereignen, dass die berufenen Personen und Gremien

dem leitenden Handeln Gottes Raum gewähren, dass sie geistlich entscheiden", ebenda, S. 20

<sup>5</sup> Landesbischof Weber, S.

<sup>6</sup> Göckenjan, S. 8f

<sup>7</sup> vergl: Scherle, Gottesbezug, S. 2

<sup>8</sup> Scherle, Gottesbezug, S. 13

<sup>9</sup> vergl. Scherle, Gottesbezug, S. 14

<sup>10</sup> Scherle bezieht sich darauf, dass in dieser These ausdrücklich davon die Rede ist, dass die Kirche auch mit ihrer Ordnung ihren Herrn Jesus Christus zu bezeugen habe.

<sup>11</sup> Landesbischof July, S. 11. Schon vorher hatte er von folgenden Fragen gesprochen: "Immer wieder taucht in diesem Zusammenhang die Frage auf: In welchem Verhältnis stehen die so genannte geistliche und die so genannte organisatorische Dimension der Kirchenleitung zueinander? Häufig macht sich das an Fragen fest wie: Geschieht Kirchenleitung nur noch oder primär durch Personal-, Finanz- und Bauentscheidungen? Oder geschieht sie auch im Vertrauen auf geistliche Impulse? Geleitet wird durch das geistliche Wort. Aber dies hat dann auch Personal-, Finanz- und Bauentscheidungen zur Folge. Jede dieser Entscheidungen besitzt auch eine geistliche Dimension. Denn sie gestalten den Weg der Kirche Jesu Christi in der Zukunft mit. Die geistliche oder theologische Bedeutung der einzelnen Entscheidungen für die Zukunft der Landeskirche oder z. B. einer einzelnen Kirchengemeinde aufzuzeigen, das ist dann geistliche Kirchenleitung.", siehe S. 7f

<sup>12</sup> Scherle, Gottesbezug, S. 18. Auch Landesbischof July kann formulieren: "Eine gewisse Spannung zwischen Organisationslogik und ekklesiologischer Ursprungs- und Traditionslogik der Kirche ist deshalb für die Kirche wesentlich und muss immer wieder neu und ganz bewusst gestaltet werden, damit das gestalterische Handeln einer Landeskirche sich im Einklang mit der einen, heiligen, christlichen und apostolischen Kirche Jesu Christi, an die wir glauben, befindet", Landesbischof July, S. 11

<sup>13</sup> Für Pfarrerin und Pfarrer drückt sich nach Scherle diese doppelte Verpflichtung z.B. im gottesdienstlichen Geschehen der Ordination einerseits und in der Begründung einer dienstrechtlichen Beziehung zur Organisation aus, vergl. Scherle, Gottesbezug, S. 17.

<sup>14</sup> Scherle, Gottesbezug, ebenda

<sup>15</sup> Scherle, Gottesbezug, ebenda, vergl. die durchaus

in diese Richtung abzielende Bemerkung von Landesbischof Weber zum “Vertrauen” auf S. 1.

<sup>16</sup> Scherle, Gottesbezug, ebenda

<sup>17</sup> Scherle, Gottesbezug, S. 15

<sup>18</sup> Göckenjan, S. 1

<sup>19</sup> Göckenjan, S. 2

<sup>20</sup> Göckenjan, S. 3

<sup>21</sup> Vergl. Göckenjan, S. 5ff

<sup>22</sup> Bischof July, S. 28

<sup>23</sup> Vergl. zu allen folgenden Punkten: Elke Möller, Wenn es Konflikte gibt, S. 1-3

<sup>24</sup> “Da geht es um äußere Arbeitsbedingungen, um Räume, Ausstattungen materieller und personeller Art, um Arbeitszeiten, um Be- und Entlohnungen im weitesten Sinne. Konflikträchtig ist in diesem Zusammenhang z.B. die unterschiedliche materielle Ausstattung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder von Arbeitsbereichen, die als besondere Wertschätzung oder aber als Geringschätzung erlebt werden können. Wer z.B. Schlüssel zu welchen Räumen bekommt oder wem sie verweigert werden, das kann Ausdruck eines Machtkonfliktes sein”.

<sup>25</sup> Da geht es um die jeweiligen Arbeitsaufträge derjenigen, die haupt- und ehrenamtlich mitarbeiten, die unterschiedlichen Erwartungen, um Absprachen und Arbeitsteilung. Unklarheiten über Zuständigkeiten, mangelnde Transparenz führen häufig zu Konflikten.

<sup>26</sup> Jede und jeder von uns hat im Laufe des Lebens verschiedene Rollen gelernt, die in bestimmten Situationen, zum Tragen kommen: da gibt es dann die Rolle der “Wortführer”, der “Vielredner” und der “Schweiger”, der “Tröster”, der “Außenseiter”. Solche Rollen werden leicht in einer Gruppe bzw. einem Gremium auf bestimmte Personen festgeschrieben. Eine solche Festschreibung führt dann zur Erstarrung eines Gremiums, verhindert möglicherweise sachgerechte Entscheidungen und trägt somit auch zu Konflikten bei.

<sup>27</sup> Konflikte erwachsen auch durch die im Laufe des Lebens erworbenen Wertvorstellungen und Normen der Beteiligten. Unterschiedliche religiöse und/oder politische Überzeugungen, unterschiedliche Kirchenbilder und Vorstellungen davon, wie christliches Leben zu gestalten ist, können in einem Kirchenvorstand zu Kontroversen oder Polarisierungen führen

<sup>28</sup> Hiermit sind die unterschiedlichen Ausformungen von Persönlichkeitsmerkmalen von Personen gemeint. Auch sie sind ein Konfliktpotential - vor allem,

wenn in einem Gremium schwer miteinander vereinbarte “Charaktere” aufeinandertreffen und einzelne “sich nicht ausstehen können

<sup>29</sup> Möller, S. 2f

<sup>30</sup> Vergl. Kirche der Freiheit, S. 48ff

<sup>31</sup> Eine landeskirchliche Führung, die auf der einen Seite die Notwendigkeit von deutlichen strukturellen Veränderungen z.B. in Großstadtsituationen sieht, auf der anderen Seite dann aber “Gegnern” z.B. von Fusionsprozessen in Gemeinden Gesprächsmöglichkeiten beim Bischof einräumt und dort auch noch Versprechungen abgibt, ohne dass die Leitung der Gemeinde bzw. des Bezirks von solchen Treffen überhaupt Kenntnis bekommt, braucht sich nicht darüber zu wundern, dass solch ein Vorgehen nicht selten zu einer Verschärfung des Konflikts führt. Die Aussage, “man müsse doch für jedes Gespräch offen sei und könne also ein solches Gesprächsbegehren doch nicht abweisen” ist noch lange kein hinreichender Grund für ein solches Vorgehen, sondern allenfalls dass hier Ebenen nicht aufeinander abgestimmt arbeiten und Zuständigkeiten ungeklärt sind.

### Der Autor

Dr. Steffen Bauer ist Pfarrer der Badischen Landeskirche. Er arbeitet zurzeit im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN.

.....

*“Das Dasein auf der Grenze, die Grenzsituation,  
ist voller Spannung und Bewegung.  
Sie ist in Wirklichkeit kein Stehen,  
sondern ein Überschreiten und Zurückkehren,  
ein Wieder-Zurückkehren und Wieder-Überschreiten,  
ein Hin und Her ...”*  
(Paul Tillich, GW Bd. 8, S. 420)

### Zusammenfassung

Die Grundlage der kirchlichen Arbeit selbst, nämlich die befreiende Botschaft vom dreieinigen Gott, befähigt die Kirche in besonderem Maße dazu, die Spannung zwischen Beharrung (Tradition) und Veränderung (Innovation) zu halten und immer wieder neu auszutariieren, Grenzen zu überschreiten und neu zu definieren.

Kirche versucht dem sich aus unterschiedlichen Quellen speisenden Veränderungsdruck gestaltend zu begegnen. Daraus ergibt sich die These: Die Steuerung sowie die kontinuierliche Verständigung über Ziele und Methoden systemischer und operationaler Veränderungen von kirchlichen Einrichtungen wie der Gesamtkirche gehört bleibend zur primären Aufgabe von Kirchenleitung auf allen Ebenen (Gemeinden, Dekanate, Zentren, Gesamtkirche). Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit ist die These, dass Leitungsverantwortliche in der Kirche auf allen Ebenen einen Teil ihrer Arbeitsenergie auf Dauer in das Anstoßen, Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen werden stecken müssen.

Zum professionellen Veränderungshandeln gehört eine spezifische Haltung, die diese Aufgabe als ständige Herausforderung annimmt, die Klärung der “primären Aufgabe” von Kirche sowie verschiedene Arrangements, Visionen und Methoden von Veränderungen.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung dieser Aufgabe ist es, dass die entsprechenden Führungskräfte diese Aufgabe als wesentlich, relevant und in bestimmtem Umfang positiv besetzt für sich und ihre Organisationseinheit annehmen (“Haltung”). Es gilt dabei, eher in Kraftfeldern, Energieströmen und offenen Prozessen statt in Strukturen zu denken.

Ein inhaltlich gefüllter Begriff der “Kommunikation des Evangeliums” markiert die primäre Aufgabe der Kirche. Kommunikation des Evangeliums meint einen

ganzheitlichen Prozess, der sowohl unterschiedliche Formen und Ebenen der Kommunikation beinhaltet als auch eine selbstreflexive Anwendung dieses Begriffs auf die organisationale Gestalt von Kirche.

Zu den “Arrangements, Visionen und Methoden” des Veränderungshandelns in der Kirche gehören:

Visionen von Kirche bzw. der jeweiligen Organisationseinheit,

ein kommunikatives Handeln, das die Mitarbeiter/-innen mit Gestaltungsmacht ausstattet und so die Organisation netzwerktauglich macht,

die Behandlung schwieriger Veränderungsprozesse als Kasualien. Auch die rites de passage von Organisationen bedürfen der “geistlichen Leitung”,

Erinnerungsarbeit, welche die bisherige Praxis wertschätzend in eine neue, veränderte Praxis integriert,

Grenzen, die die jeweilige Organisation definieren. Der Umgang mit Grenzen gehört zur Hauptaufgabe des Leitungshandelns. Grenzen werden in Veränderungsprozessen überschritten, verändert, geschlossen... Es gilt, sich jeweils in Positionen diesseits und jenseits der Grenze zu versetzen,

Das Leitungshandeln einer Organisation ist per definitionem mit Konfliktwahrnehmung, -diagnose und -handhabung befasst. Deshalb haben alle methodisch geleiteten Formen von Umgang mit Konflikten, Konfliktschlichtung, Mediation usw. eine prominente Rolle im Leitungshandeln bei Veränderungsprozessen,

Veränderungen in Organisationen unterliegen einer eigenen Psychodynamik. Insofern gilt es, von vorneherein die Psychodynamik von Veränderungsprozessen in Betracht zu ziehen. Sowohl Kampf- und Fluchtmechanismen als auch die Mechanismen von Widerstand und Übertragung spielen eine bedeutende Rolle in der Reaktion von Organisationen und ihrer Träger auf Veränderungsherausforderungen.

Evangelische Kirche ist Kirche der Veränderung. Die evangelische Kirche ist diejenige Gestalt von Kirche, deren spezifischer Modernisierungsgewinn die theologische Erkenntnis ständiger Reformnotwendigkeit der Kirche ist. Diese Praxis verdankt sie einer theologisch geleiteten Ausrichtung am Grund der Kirche. Gleichwohl wird die evangelische Kirche durch das ihr

inhärente Reformmodell in ständige Krisen getrieben, die sich an Grundentscheidungen über die jeweilige Ausrichtung von Veränderungen entzünden, so dass im Sinne einer zumindest rudimentären Selbstaufklärung einige strittige theologisch-ekkesiologische Kernpunkte dargestellt werden:

Die Reformation beinhaltet das Programm fortwährender Veränderung. Der ständige Rückbezug der Gemeinde auf den Grund des Glaubens selbst bieten Grund und Motiv einer ständigen Veränderung der Gestalt der Kirche.

Der liberalen Theologie im Anschluss an Schleiermacher oder Hegel war es in jeweils unterschiedlicher Weise weitgehend gelungen, die grundlegenden Gehalte der Theologie so umzuformulieren, dass sie anschlussfähig an den individualistischen Diskurs der modernen Gesellschaft wurden. Doch weder sie noch ihre konservativen Gegenspieler im 19. Jahrhundert konnten die strukturellen Ursachen des Pauperismus und der beginnenden Proletarisierung der ehemals bäuerlichen Massen begreifen. Insofern überschritt diese Theologie zwar die Grenze zur neuzeitlich-aufklärerischen Kultur, jedoch schloss sie sich gegenüber den strukturellen sozialen Veränderungen praktisch und theoretisch weitgehend ab.

Weite Teile der Theologie des zwanzigsten Jahrhunderts unter der Ägide der Wort-Gottes-Theologie sind nach 1918 gekennzeichnet gewesen von einem Abbruch des Diskurses zwischen Theologie und zeitgenössischer Kultur, zwischen Theologie und Wissenschaft, zwischen Theologie und gesellschaftlichen Zusammenhängen. Gesellschaftlicher Diskurs war dem Prinzip nach nur unter der Überschrift der Dominanz der Christengemeinde denkbar. Das Neuluthertum im 20. Jahrhundert bot überhaupt kein brauchbares Instrumentarium für die gesellschaftlichen Auseinandersetzungen. Die Missachtung der Relevanz gesellschaftlicher und politischer Strukturen verdeckte die Kraft des Evangeliums im Bereich des Politischen, Gesellschaftlichen und Wirtschaftlichen.

Demgegenüber kann Theologie als Wissenschaft vom Umgang mit Vielfalt und Grenzen bestimmt werden, wenn sie trinitätstheologisch als Theorie der Freiheit ausgearbeitet wird. Wenn Theologie in solcher Gestalt es mit der Vermittelbarkeit von individueller Person und Gesellschaft, von psychischen und sozialen

Systemen zu tun hat und Religion die Differenz von Persönlichkeit und Sozialität reflektiert, bietet sie eine geeignete Grundlage, für das Veränderungshandeln in der Kirche auf personaler wie organisationaler Ebene.

Netzwerke sind wesentlich besser als administrativ-linear strukturierte Organisationen geeignet, Veränderungsanforderungen zu genügen. Diese Anforderungen an ein als Netzwerk strukturiertes System, das von zahlreichen miteinander kommunizierenden und sich gleichwohl selbst steuernden Knotenpunkten aus von kompetentem, an einer gemeinsamen Kultur orientiertem Personal gesteuert wird, entsprechen in hohem Maße einer idealtypischen(!) Beschreibung evangelischer Kirche.

Die rechtliche Struktur der "Organisationseinheiten" der evangelischen Kirche sowie der Pfarrberuf als Profession bieten gute Voraussetzungen, selbstverantwortlich und kommunikativ im Netzwerk Kirche zu agieren. Zum besseren Gelingen dieser Aufgabe muss die Vernetzungs- und Koordinierungstätigkeit der Dekanate im Blick auf die verschiedenen kirchlichen Dienste in der Region verstärkt werden. Durch die Vermittlung von kybernetischen Kenntnissen in der Ausbildung müssen Kenntnisse und Fertigkeiten nicht nur für gemeindliche und funktionale Dienste vermittelt, sondern dem Kontakt mit der gesellschaftlichen Umwelt des Systems besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Durch Vermittlung von Kommunikationsfähigkeiten, die sich auch auf organisationale Kommunikation erstrecken und damit die in der Seelsorge und anderen kirchlichen Arbeitsfeldern gut eingeübte face to face-Kommunikation gezielt überschreiten.

Obwohl die Veränderungsfähigkeit der evangelischen Kirche eingeschrieben ist, erweist sie sich nicht unbedingt und immer als Motor des Wandels. U.a. haben die Gegenwart und der Widerstreit der unterschiedlichen Impulse von Verändern und Bewahren selbst theologische Gründe, die sich auf die Grundstruktur des "segnenden" und "rettenden" Handelns Gottes zurückführen lassen, aber auch mit der Rollenunsicherheit von Akteuren in der Kirche zu tun haben, die genau der radikale Wandel der Gesellschaft mit sich gebracht hat, auf den zu reagieren wäre.

Stattdessen muss die Kirche von ihren Herausforde-

.....

rungen her, "von außen nach innen" organisiert werden. "Um Gottes Willen" darf kirchliche Arbeit nicht von den vorhandenen Kreisen, Gruppen, Projekten oder Einrichtungen her organisiert werden, sondern kirchenleitende Tätigkeit muss sich immer daran orientieren, an welche Adressaten, in welchen Kontexten und dann auch mit welchen Methoden usw. "Evangelium" zu kommunizieren ist. Insofern gilt für die Kirche nicht das Selbsterhaltungsinteresse der Organisation als handlungsleitend, sondern die Orientierung an der Aufgabe der Verkündigung der kommenden, sich selbst durchsetzenden Gerechtigkeit Gottes. "Von außen nach innen" zu organisieren heißt dann aber auch, die gesellschaftlich, sozial und ökonomisch relevanten Themen aufzugreifen und Gruppen anzusprechen, die die "Umwelt" des Systems Kirche darstellen und die in der Tat ein "starkes Außen" gegenüber den binnenkirchlichen Themen und Fragestellungen bilden. Die Art und Weise, wie, mit welchen Methoden, "Instrumenten", Gestaltungsformen von Kirche diese Aufgabe bewältigt wird, ist selbst als theologische Aufgabe zu begreifen, und zwar als Aufgabe "auf der Grenze" – auf der Grenze zwischen innen und außen, zwischen der biblisch-theologischen Tradition und den gegenwärtigen Herausforderungen, zwischen kerngemeindlichem Milieu und Kirchenfremden usw. Theologie kann dann zu dem Beratungsinstrument kirchlicher Praxis werden, wenn sie sich als diejenige Wissenschaft begreift und organisiert, die es in ihrem Kern mit dem Umgang mit Grenzen, ihrer Anerkennung und Überschreitung zu tun hat. Sie kann geistliche Leitung des Veränderungshandelns der Kirche am Ort der Grenze grundieren, indem sie einer Deutung des Geschickes Jesu als des Christus Gewicht verleiht, die genauso um die "Gott-Offenheit" des Menschen wie um die "Menschen-Offenheit Gottes" weiß.

## 1. Die Fragestellung

Kirche ist eine Institution<sup>1</sup>, die sich über rund 2000 Jahre verändert hat – und die es *daher* immer noch gibt. Das heißt, in dieser Organisation ist in hohem Maße Wissen über "Veränderungsmanagement" erprobt und gespeichert. Zudem, so *eine der Thesen der vorliegenden Arbeit, befähigt die Grundlage der kirchlichen Arbeit selbst, nämlich die befreiende Botschaft vom dreieinigen Gott, in besonderem Maße dazu, die Spannung zwischen Beharrung (Tradition) und Veränderung (Innovation) zu halten und immer wieder neu auszutarieren, Grenzen zu überschreiten und neu zu definieren.* Theologie könnte sogar als diejenige Wissenschaft aufgefasst werden, die sich in ganz grundsätzlicher und orientierender Weise mit dem Umgang mit Grenzen, ihrer Akzeptanz und Überwindung beschäftigt: Grenzen zwischen Gott und Mensch, Leben und Tod, Ich und Du. Eine wesentliche Aufgabe kirchlicher Bildung und seelsorgerlicher Praxis ist – z.B. in den Kasualien – rituell gestaltend und beratend Menschen beim Umgang mit dem Überschreiten und Akzeptieren von Grenzen zu begleiten.

Die Kirche ist jedoch als Teil der postindustriellen Gesellschaft in gleichem Maße wie diese dem Beschleunigungssog der globalisierten kapitalistischen Wirtschaftsweise ausgesetzt und sieht sich gezwungen – im Interesse ihres "Auftrages" wie im Interesse der Selbsterhaltung der Organisation –, sich zu den enormen Änderungen in ihrer "Systemumwelt" zu verhalten<sup>2</sup>. Ich gehe davon aus, dass in keinem Fall bloße Beharrung, ein Festhalten an einer wie auch immer gearteten Tradition, eine Möglichkeit für Kirche ist, sich zu dem Veränderungsdruck ihrer Umwelt zu verhalten. Vielmehr wird sowohl ein verstärkter Rekurs auf Traditionen wie auch verstärkte Innovationen jeweils zu verändertem Handeln in der Organisation Kirche führen *müssen*.

Der besondere Veränderungsdruck der letzten Jahrzehnte ist für die Kirche entstanden durch demographische Entwicklungen (Verringerung des evangelischen Anteils der Bevölkerung in Deutschland), Veränderungen der religiös-kulturellen Landschaft (Auflösung traditioneller Milieus) und die offene Frage, wie Zugang zu anderen Milieus gefunden werden kann<sup>3</sup>, Kirchenaustritte, verändertes Beteiligungsverhalten bei den in der Kirche verbleibenden Mitgliedern und die mit der finanzökonomischen Globalisierung ein-

hergehenden Phänomene, die auch andere Teilsysteme der Gesellschaft wie Wirtschaft und Politik betreffen. Die EKHN hat mit der Studie "Person und Institution"<sup>4</sup> sowie dem Wort des LGA "Auftrag und Gestalt" relativ früh aufmerksam auf diese Entwicklungen reagiert und Gestaltungsvorschläge unterbreitet, die u.a. in der Reform der Mittleren Ebene, der Stärkung der Dekanate und der Entwicklung von konstitutiven Handlungsfeldern und Arbeitszentren Gestalt gewonnen haben. Zurzeit wird auf EKD-Ebene mit dem Impulspapier "Kirche der Freiheit", auf EKHN-Ebene mit dem Projekt "Perspektive 2025" versucht, diesem Veränderungsdruck auf unterschiedlichen Ebenen gestaltend zu begegnen.

Die mit der Globalisierung einhergehenden Entwicklungen haben u.a. in dominanter Weise die Anforderungen an die Veränderungsfähigkeit von Systemen und die in ihnen lebenden und arbeitenden Individuen verstärkt. Geschwindigkeit der Veränderungen wie auch Grad der Flexibilität stellen unter diesen Bedingungen eine so große Herausforderung dar, dass ein eigenständiger und wesentlicher Anteil der Leitungskompetenz in kirchlichen Ämtern sich auf den Umgang mit Veränderungen bzw. darauf beziehen muss, eine angemessene **Veränderungsfähigkeit** des ganzen Systems "Kirche" wie der jeweiligen kirchlichen Teilsysteme (z.B. Gemeinde, Dekanat, Arbeitszentrum) zu gewährleisten. "Führung" ist heute im Wesentlichen ein Management des organisationsinternen und -externen Wandels (vgl. Obholzer 80).

Mehr denn je gilt der Grundsatz, dass nur wer sich verändert, bleibt. Allerdings hat Kirche von Anbeginn an *auch* die Aufgabe der **Beheimatung** von Menschen übernommen, so dass sich eine totale Flexibilisierung ihrer Strukturen schon im Interesse der in ihr arbeitenden und bei ihr Orientierung und Wegzehrung suchenden Menschen verbietet. Richard Sennett hat in eindrücklicher Weise geschildert, welche Folgen eine totale Flexibilisierung aller Verhältnisse für auf Stabilität angewiesene Verhältnisse wie Partnerschaft, Erziehung von Kindern, Familie, ja, auf die ganze Konstruktion des Charakters haben kann<sup>5</sup>. Veränderungen in der Kirche können nicht beliebig sein und dürfen sich schon gar nicht den jeweils aktuellen Trends ausliefern.

Daher gilt es, die Logik der Veränderung wie auch die Instrumente, mit denen Veränderungen gestaltet wer-

den sollen, jeweils auch theologisch zu überprüfen.

Ich nehme diese Entwicklungen zurzeit als Mitarbeiter und stv. Leiter eines gesamtkirchlichen Zentrums der EKHN wahr<sup>6</sup>. Immer wieder wird der Veränderungsdruck – in einem solchen Zentrum, in anderen kirchlichen Einrichtungen, aber auch in Wirtschaftsunternehmen – zum einen eben als *Druck* empfunden, zum zweiten und vor allem aber als etwas, was zusätzlich und uneigentlich zum eigentlichen Aufgaben-Portfolio hinzukäme<sup>7</sup>. Dieses Verständnis verursacht aber eine die Gestaltung von Veränderungen erschwerende psychische Disposition oder auch "*Haltung*" aller für Veränderungen Verantwortlicher. Außerdem verkennt es den systematischen Rang von Veränderungen in der Kirche unter den oben skizzierten Bedingungen. Diese Beobachtung führt zu mich zu der These: *Die Steuerung sowie die kontinuierliche Verständigung über Ziele und Methoden systemischer und operationaler Veränderungen von kirchlichen Einrichtungen wie der Gesamtkirche gehört bleibend zur primären Aufgabe von Kirchenleitung<sup>8</sup> auf allen Ebenen (Gemeinden, Dekanate, Zentren, Gesamtkirche).*

## 2. Die Methode des vorliegenden Berichts

Um theologisch verantwortlich mit dem professionellen Gestalten von Veränderung ("Change management"<sup>9</sup>) umgehen zu können, werden die Erfahrungen aus Veränderungsprozessen, die ich durch teilnehmende Beobachtung, Interviews mit Schlüsselpersonen und einschlägiges Literaturstudium machen konnte<sup>10</sup>, mit auf Organisationsentwicklung bezogenen Theorieelementen verbunden. Zugleich wird der Umgang mit Veränderungsprozessen in einen theologisch-ekklesiologischen Kontext eingestellt, der seinerseits in prominenter Weise Rückwirkungen auf eben diesen Umgang hat. Dabei wird die Ausgestaltung der Grundaufgabe der Kirche in einem kurzen theologiegeschichtlichen Durchgang transparent gemacht<sup>11</sup>.

Methodisch habe ich

- einschlägige Literatur herangezogen,
- Veränderungsprozesse sowohl innerhalb wie außerhalb der Kirche teilnehmend beobachtet,
- eine Reihe von Interviews mit Schlüsselpersonen zu ihren Erfahrungen mit Veränderungsprozessen



- .....
- in der Kirche geführt,
  - und dabei die Frage fokussiert, wie sich die konfliktreichen Veränderungsaufgaben auf die Wahrnehmung von Leitungsfunktionen in der Kirche auswirken.
  - Die jeweiligen Erfahrungen und Ergebnisse aus Interviews und begleitender Beobachtung werden in der Regel nicht den jeweiligen "Fällen" zugeordnet, zumal es keine Basis für irgendeine Art von empirischem Vergleich gibt. Sie fließen als geronnene Erfahrung in die gesamte Darstellung ein und werden an der einen oder anderen Stelle explizit benannt.

### 3. Anstoßen und Begleiten von Veränderungen in kirchlichen Organisationen ("Change Management")

Die Notwendigkeit der Veränderung von Strukturen, Abläufen usw. wird nach meiner Erfahrung von den meisten haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitenden auch in der Kirche angesichts dramatischer Veränderungen in der Umwelt eingesehen. Doch viele, die mit Veränderungsprozessen zu tun haben, stimmen in den Stoßseufzer ein: "Wenn diese Sache geschafft ist, dann wollen wir doch endlich wieder an unserer eigentlichen Aufgabe arbeiten...!"<sup>12</sup>

Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit ist die *These, dass Leitungsverantwortliche in der Kirche auf allen Ebenen einen Teil ihrer Arbeitsenergie auf Dauer in das Anstoßen, Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen stecken müssen*. Schmidt / Berg benennen u.a. als Ziel eines Beratungsprozesses bzw. damit auch der Leistungsfähigkeit einer Organisation ein "Paradoxon", nämlich die "Stabilisierung der Veränderungsmöglichkeit" (Schmidt / Berg 58). Es geht also darum, die Möglichkeit von Veränderungen auf Dauer zu stellen und dies als ständige Leitungsaufgabe zu begreifen und zu internalisieren. Diese Sicht wurde von vielen meiner Gesprächspartner/-innen bestätigt; einige schlossen sich aber auch der soeben skizzierten Stoßseufzer-Theorie an. Vermutlich kann auch nicht wirklich zwischen einer kontinuierlichen Arbeit an der primären Aufgabe einerseits und dem Gestalten von Veränderungen andererseits unterschieden werden, sondern letztere wird zum konstitutiven Teil der ersteren.

Für den weiteren Umgang mit der Fragestellung werden drei miteinander in Korrespondenz stehende Themenbereiche besonders relevant, die alle theologisch verantwortlich zu bearbeiten sind:

- a) Haltung – die psychische Disposition der Verantwortlichen für Veränderungsprozesse
- b) Primäre Aufgabe – die Einordnung von Veränderungsprozessen und das Verständnis für Veränderungsprozesse in die "primäre Aufgabe" der Kirche<sup>13</sup>
- c) Arrangements, Methoden, Visionen von Veränderungen

#### 3.1 Haltung – die psychische Disposition der Verantwortlichen für Veränderungsprozesse

Veränderungsprozesse anzustoßen, zu begleiten, zu strukturieren und zu gestalten... ist die Aufgabe von Führungskräften oder Leitungspersonal. Das gilt für die Wirtschaft wie für die Kirche und andere Non-Profit-Organisationen. Eine wesentliche Voraussetzung für die Bewältigung dieser Aufgabe ist es, dass die entsprechenden Führungskräfte<sup>14</sup> diese Aufgabe als wesentlich, relevant und in bestimmtem Umfang positiv besetzt für sich und ihre Organisationseinheit<sup>15</sup> annehmen. Nur dann werden die Verantwortlichen ausreichend Energie in die jeweiligen Prozesse selbst stecken können, nur dann könnte sich im günstigen Fall Veränderungsenergie auch auf andere Verantwortliche und Schlüsselpersonen übertragen, die zum Gelingen des Prozesses notwendig ist.

Ein solches Verständnis hat allerdings zur Voraussetzung, dass die Aufgabe der "Führung" von den jeweiligen Verantwortlichen tatsächlich auch angenommen und in einem kommunikativen und partizipativen Stil praktiziert wird. Ohne mehrseitige und mehrdimensionale Kommunikation kann sich der Sinn von Veränderungsprozessen nicht mit den Systemen und den sie tragenden Personen vermitteln. Ohne echte Partizipation fühlen Mitarbeiter/-innen sich zu Recht ausgenutzt und nicht ernst genommen. Zudem blieben unzählige positive Anstöße für Veränderungen in den Köpfen und Herzen der Menschen eingeschlossen, wenn Sinn und Freude an der Beteiligung verschüttet werden. Das kann genauso durch autokratisches "Durchstellen" von Entscheidungen wie durch ein unentschlossenes und ewig zauderndes Nichtannehmen der Führungsrolle in Leitungspositionen pas-

sieren. Während in der Wirtschaft eher ein Lernprozess vor sich geht, der das hierarchische Anweisungsgefüge in der Linie kommunikativ und partizipativ zumindest etwas aufricht, ist die Aufgabe in der Kirche eher so zu beschreiben, dass eine kontrollierte und verantwortungsvolle Führungsrolle – ebenfalls und unbedingt kommunikativ und partizipativ – “gelernt” und mit Leben erfüllt werden muss.

### **Anekdotischer Exkurs: “Ich fahre die Kiste mit dem Arsch”**

Es kann gar nicht oft genug betont werden, dass Veränderungsprozesse nicht vom grünen Tisch her geplant werden können. Die einzelnen Glieder von Veränderungsprozessen, die man analytisch aufschlüsseln und wieder zu Prozessketten verbinden mag, sind in sich selbst so prozesshaft und an viele Bedingungen und personales Handeln gebunden, dass sich Führung nur in lebendigem Kontakt mit dem Geschehen ausarbeiten kann. Das heißt, bei aller Notwendigkeit der Kenntnis von Prozessgeschehen, von einzelnen Instrumenten und theoretischen Hintergründen, dass letztlich alles auf die subjektive **Haltung** der jeweiligen Verantwortlichen ankommt, auf ihre Bereitschaft, sich einzulassen, sich zu engagieren und mit hoher Sensibilität in Kontakt mit der Situation und den handelnden Personen Entscheidungen zu treffen, zu intervenieren usw.<sup>16</sup>. Doppler geht so weit zu sagen, dass ein Manager den Übergang vom Fachmann zum Manager als Berufswechsel (an)erkennen müsse (ders. 70).

Eine kleine Anekdote ist für mich zu einem sehr aussagefähigen Bild für den notwendigen **Kontakt** geworden: Als Gemeindepfarrer hatte ich bei zahlreichen Seniorenausflügen immer wieder Gespräche mit den Busfahrern. Mit einem damals schon über sechzigjährigen Fahrer und Besitzer eines mittelständischen Busunternehmens kam das Gespräch auf die Technik des Busfahrens selbst. Als “Kernkompetenz”, als die entscheidende Fähigkeit nach vielen hunderttausend Kilometern Busfahrens sagte mir dieser Mann: “Ich fahre die Kiste mit dem Arsch”. Dieser, wie ich finde, zwar derbe aber überaus treffende Ausdruck bedeutet in einzelne Elemente auseinandergelegt: Das Entscheidende ist der Kontakt mit der Straße und der Maschine. Das Entscheidende ist die Erfahrung. Jenseits aller Instrumente, jenseits des unmittelbar

Sichtbaren fühlt der im unmittelbaren und dichten Kontakt Stehende bzw. in diesem Fall Sitzende, was dran ist, ob Gefahr droht, ob mehr drin ist.

Ohne die bildhafte Story allzu sehr strapazieren zu wollen, zeigt mir das,

- wie wesentlich der Kontakt ist,
- dass der Kontakt über alle Sinne läuft,
- dass Entscheidungen letztlich über diese Impuls- und Kontrollinstanz getroffen werden müssen,
- dass selbstverständlich der Umgang mit den Regeln und Instrumenten gelernt werden muss, dieses Lernen aber leer und unvollendet (und damit wirkungslos oder wirkungsschwach bleibt),
- wenn nicht ein sensibles, kontrolliertes Erfahrungslernen hinzukommt
- und schließlich: All das kann vermutlich nur dann durch Erfahrung erlernt werden, wenn die hier skizzierte offene, neugierige und energetisch hoch besetzte Haltung an den Tag gelegt wird.

Die Anekdote wie die Ausführungen zur Haltung machen deutlich, dass beim “Change” wie überhaupt bei der Arbeit mit Organisationen und den in ihnen arbeitenden Personen das Denken in Linien und Diagrammen, Über- und Unterordnungen nicht wirklich weiterhilft. Doppler empfiehlt vielmehr in Kraftfeldern, Energieströmen und offenen Prozessen statt in Strukturen zu denken (vgl. Doppler 100).

### **3.2 Primäre Aufgabe – die Einordnung von Veränderungsprozessen und das Verständnis für Veränderungsprozesse in die “primäre Aufgabe” der Kirche**

Jede Veränderung von Strukturen, Abläufen etc., ob in der Kirche oder einem Wirtschaftsunternehmen, muss sich an der **Aufgabe** orientieren, die diese Organisation hat. Wenn diese nicht klar definiert ist, wird die jeweilige Organisation kopf- und ziellos umherirren und über kurz oder lang scheitern. “Zentral ist ... für jede Organisation die Bestimmung ihrer Primäraufgabe, die festlegt, welche zentrale Aufgabe die Organisation zu erfüllen hat” (Lohmer, Einführung 14, H.i.O). Dazu muss sie auch Grenzen festlegen. Auf der Grenze ist die Führungsfunktion angesiedelt, die entscheidet, was nach innen und nach außen gehört. Deshalb hat das Verständnis von Organisationen in so hohem Maße mit “Grenzen” zu tun: Ständig geht

es um Grenzüberschreitungen zwischen der /-innen- und der Außenwelt des Systems und im Blick auf "Leistungen" des Systems ist es ständige Führungsaufgabe, einerseits zu erkennen, was zur primären Aufgabe gehört und was nicht, andererseits dies aber so mit allen Mitarbeiter/-innen kommunikativ zu teilen, dass das Bewusstsein der Grenzen und der gezielten, im Sinne des Systems sinnvollen Grenzüberschreitungen ein **gemeinsames Bewusstsein** ist, das sich nur ggf. nach dem Grad der Verantwortung und dem Funktionsbereich im Unternehmen unterscheidet. Deshalb ist es von hoher Bedeutung für die Fähigkeit, mit Veränderungen umzugehen, wenn Theologie als eine Wissenschaft ausgearbeitet wird, die grundlegend zur Bewältigung von Vielfalt und dem Umgang mit Grenzen anleitet (s.u. Kap. 4.1.4).

Um für eine Organisation wie die Kirche brauchbar zu sein, muss der Begriff der primären Aufgabe weit genug gefasst sein. Dem kommt das Verständnis von Miller und Rice entgegen, welche "die primäre Aufgabe... im Wesentlichen als heuristische(n) Begriff verstehen, der uns die Ordnung von vielfältigen Aktivitäten gestattet..." (E.J.Miller und A.K.Rice (1967): *Systems of Organisation*. London, Tavistock Publications, zit. nach Obholzer 80). In einer ersten Annäherung bezeichne ich die **Kommunikation des Evangeliums** als primäre Aufgabe der Kirche, wobei "Kommunikation" sowohl mehrwegig stattfindet als auch auf vielen verschiedenen Ebenen.

Der Begriff "Kommunikation des Evangeliums" ist heutzutage weitgehend zur Leerformel geworden und man scheint darunter jede x-beliebige Form von "Verkündigung" verstehen zu wollen. Deshalb gilt es, wenigstens einen kurzen Blick auf die theologische Relevanz und den Ursprung der Begrifflichkeit zu werfen. Der Begriff ist in der Auseinandersetzung Ernst Langes mit Bonhoeffer entstanden<sup>17</sup>. Bonhoeffers Kirchenverständnis weist mehr und mehr<sup>18</sup> darauf hin, dass Kirche nur Kirche ist, wenn sie "Kirche für andere" wird und wenn das Evangelium am Ort dieses Andersseins kommunikabel ist bzw. wird. Für die Kirche in religionsloser Zeit wird die "**Kommunikabilität** des Evangeliums" zur Kernaufgabe.

Lange betont, dass es schon Bonhoeffer um die De-Struktion des Denkens in zwei Räumen geht, von de-

nen der eine profan, der andere weltlich ist<sup>19</sup>. Die Kommunikationskrise, mit der die Kirche zu tun hat, ist eine Krise des Kirche-Welt-Verhältnisses, so lange im Anschluss an Bonhoeffer (vgl. Schloz 8 / Lange 55). Mit der Arbeit an dieser Erkenntnis beginnt Langes Theorie des kirchlichen Handelns. Wenn das Evangelium verstanden und angenommen werden soll, muss es kommunikabel sein, und zwar vor allem jenseits eines Binnenraums der Kirche, innerhalb dessen man sich mit Chiffren über den Glauben verständigt, die nur scheinbar allen geläufig und in ihrer Bedeutung erschlossen sind.

Weil Veränderungsmanagement in der Kirche es mit den Polen des Auftrages einerseits und den soziologischen, ökonomischen, kulturellen usw. Veränderungen der Mitglieder und der Nichtmitglieder der Kirche andererseits zu tun hat, ist es absolut unabdingbar, mit Bonhoeffer und Lange ein Denken in zwei Räumen aufzulösen zu Gunsten einer Kommunikationsfähigkeit, die das Evangelium auch in ökonomischen oder soziologischen Kategorien auszulegen vermag und die umgekehrt in der Lage ist, ökonomische, soziologische, kulturelle usw. Sachverhalte und Entwicklungen auf ihre Relevanz für die Rede von Gott, Jesus Christus, dem Heiligen Geist und der Gemeinde hin auszulegen. Sonst bliebe die Gefahr aktuell, Anpassungsleistungen des Systems Kirche an die Kommunikabilität in anderen gesellschaftlichen Subsystemen als *opus alienum* zu diffamieren und aus dem Bereich der "primären Aufgabe" auszuschneiden. So aber gehört beides – die Erfüllung des "Auftrages" wie die notwendigen Anpassungsleistungen an die innere und äußere Umwelt des Systems Kirche<sup>20</sup> – zur primären Aufgabe des Systems bzw. der für die Leitung Verantwortlichen.

Die Kommunikation des Evangeliums erfolgt – das Verständnis von Barmen III aufnehmend – auch in Gestalt und Ordnung der Kirche selbst. Es handelt sich daher nicht bloß um ein Geschehen von der Kanzel her, auch nicht nur um mehrwegige Kommunikation zwischen Gemeinde und Verkündigern, so notwendig auch dies dazu gehört. Die Art und Weise, wie Kirche mit Veränderungen umgeht, mit Personal, mit Finanzen usw. gibt selber, wenn auch m.E. in abgestufter Weise, Auskunft über ihr Selbstverständnis und über die Art und Weise, wie sie die Kommunikation des Evangeliums wahrnimmt.

Insofern ist die Kommunikation des Evangeliums als primäre Aufgabe der Kirche zu bestimmen. Das heißt dann aber, dass Kirche einerseits funktional zu verstehen ist: Sie ist das Instrument, durch das diese Aufgabe wahrgenommen wird. Nur sie kann das tun, und sie kann es nur als gerechtfertigte Sünderin tun. Das heißt, dieses Geschehen ist kein "Produkt", nicht machbar<sup>21</sup> – und verlangt dennoch allen Ernst und alle Hingabe, also ob es auf unseren Einsatz und unsere Fähigkeiten ankäme. Vor allem aber meint Kommunikation des Evangeliums dann einen ganzheitlichen Prozess. Insofern muss die Art und Weise, wie Kirche organisiert ist, selbst diesem Ziel dienen. Jedoch muss man sich darüber im Klaren sein, dass diese allgemeine Formel zwar grundsätzlich dem Handeln in der Kirche Orientierung bieten mag, die primäre Aufgabe von jeweiligen bestimmten Teilsystemen aber, wie sie z.B. durch Ortsgemeinden, funktionale Gemeinden, Dekanate, diakonische Einrichtungen, Akademien, Arbeitszentren usw. jeweils näher zu bestimmen ist.

### 3.3 Arrangements, Methoden, Visionen von Veränderungen

Gespräche und Literaturstudium haben eine Fülle von Anregungen ergeben, wie mit Veränderungen durch Verantwortliche Leitungspersonen umzugehen ist, die ich hier lose strukturiert darstellen will.

#### Theologie

Das Wichtigste: Veränderungen müssen von Anfang an als theologisch-ekkesiologische Aufgabe verstanden und entsprechend gestaltet werden.

#### Vision

Sehr häufig sind finanzielle und administrative Überlegungen der Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse. Zum Gelingen solcher Prozesse bedarf es dann aber dringend einer "Vision", gemeinsamer Ziele und Leitbilder. Nur aus dem Ziel, das möglichst breit kommuniziert und von allen Beteiligten möglichst weitgehend geteilt werden muss, ergibt sich genügend Energie, um einen Veränderungsprozess konstruktiv zu gestalten.

#### Kommunikation

Kommunikation wird hier in einem sehr weiten und vor allem ganzheitlichen Sinn verstanden. Es ist sehr

auffällig, dass in vielen Veränderungsprozessen Verantwortliche<sup>22</sup> dieses Stichwort verstehen als ein Durchstellen von Informationen von oben nach unten<sup>23</sup>. Selbstverständlich gehört auch die Weitergabe von Informationen zur Kommunikation, jedoch muss es sich um einen vielseitigen und partizipativen Prozess handeln, wenn die angestrebten Veränderungen von möglichst vielen Beteiligten selbstverantwortlich getragen und zu ihrer eigenen Sache gemacht werden sollen. Ziele und Methoden selbst werden sich unter den Bedingungen der Kommunikation verändern. Dies alles hört sich nach einem zeitaufwendigen und lähmenden Verfahren an. Aber auch hier zeigt sich wieder, dass Umwege oft die kürzeren Wege sind. Nur wenn es gelingt, auch gemeinsam Ziele zu erarbeiten und Wege dorthin zu finden, kann Veränderung zu einem selbsttragenden Prozess werden. Die Zeit und Energie, die man am Anfang eines solchen Prozesses in methodisch gut angeleitete Kommunikationsprozesse steckt, überwiegen bei weitem Zeit und Energie, die ein ungeliebter und stecken gebliebener Veränderungsprozess kostet: an Geld, an Ressourcenverschleuderung, an vergeudeter Motivation, sekundären Konflikten usw. Zudem wird sonst das angestrebte Ziel möglicherweise nicht erreicht, was wiederum der Organisation als Ganzer schadet (vgl. hierzu auch Doppler 46 u.ö.). Zwar wird häufig ein solcher Kommunikationsprozess als "weicher Faktor" verstanden, der – insbesondere in Wirtschaftsbetrieben – nachrangig nach Produktions-, Marketing-, Verkaufs-, Personal- und sonstigen Entscheidungen und Prozessen zu stehen kommt. Es zeigt sich aber – nicht zuletzt an misslingenden Zielprozessen, Fusionen<sup>24</sup>, Veränderungsprojekten –, dass es sich hierbei im Ernstfall um einen sehr "harten" Faktor handelt, der über Gedeih und Verderb der betroffenen Organisation (mit)entscheidet. "Kommunikation ist die eigentliche Arbeit, Kommunizieren ist der Job der Führung" (Doppler 336, H.i.O.). Bei Veränderungen steigt der Kommunikationsbedarf enorm an. "Qualifizierte Kommunikation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Meistens haben wir kein Informations-, sondern ein Kommunikationsdefizit" (a.a.O. 337). "... Kernstück der innerbetrieblichen Kommunikation ist der geregelte Führungsrhythmus: sinnvoll vernetzte, regelmäßig stattfindende Teambesprechungen auf allen Ebenen..." (a.a.O. 339) und die Etablierung einer "Rückmeldungskultur" im Unter-

nehmen (vgl. Lohmer 35). Offene und aufrichtige *Kommunikation* ist das wichtigste Element in schwierigen Veränderungsprozessen: "...die für den Wandel verantwortlichen Führungskräfte (müssen) ihre Mitarbeiter mit *Gestaltungsmacht* ausstatten (,Empowerment'), indem sie ihren Informationsstand voll mit ihnen teilen, Geheimhaltung vermeiden und Verantwortlichkeit delegieren" (Kets de Vries / Balazs 179). Eine Organisation funktioniert nicht nach dem Leibnizschen Modell einer "prästabilisierten Harmonie", sondern es bedarf der ständigen Grenzüberschreitung in Gestalt von Kommunikation<sup>25</sup>.

Pfarrer/-innen, Gemeindepädagog/-innen und viele andere Leitungsverantwortliche in Kirche und Diakonie sind in der Regel ziemlich gut ausgebildet für die Gestaltung individueller Kommunikationsprozesse. Es gilt, dieses Können in Veränderungsprozessen zu nutzen und zusätzlich auch auf die organisationale Ebene zu transferieren und anzuwenden. Das impliziert dann allerdings auch, diejenigen Instrumente zu nutzen, die für Kommunikationsvorgänge in Organisationen entwickelt wurden<sup>26</sup>. Sehr deutlich müssen Verantwortliche in kirchlichen Veränderungsprozessen Energie in die Kommunikationsaufgabe mit Mitarbeiter/-innen, Entscheidungsträger/-innen unter den Gemeindegliedern und ggf. auch einer weiteren Öffentlichkeit stecken. Nur so können bewusste oder unbewusste Blockaden vermieden und oft sogar eine Aktivierung erreicht werden. Als "bewährte Form" von Kommunikation in großen kirchlichen Veränderungsprozessen empfiehlt Baumfeld Monitoringprozesse, die allerdings als Instrument der Selbststeuerung eingeführt und vereinbart werden müssen, soll ihre Wirkung nicht kontraproduktiv sein (vgl. Baumfeld 21).

### **Organisationsveränderungen in der Kirche als Kasualien behandeln**

Mitunter findet man sich auch in solchen Situationen wieder, in denen die finanziellen Notwendigkeiten – z.B. des Einsparens von Gebäuden, von Personal – tatsächlich das Hauptziel sind und bleiben. Hier geriete es zu blanker Ideologie, wollte man eine andere theologisch-ekklesiologische "Vision" oktroyieren. Es würde ohnehin nicht funktionieren. Gleichwohl ist es auch hier wichtig, unter den Bedingungen des Sparzwangs zum einen theologisch verantwortbare Ziele mit dem jeweiligen Veränderungsprozess zu verbinden und vor allem, diesen selbst seelsorgerlich zu

gestalten. Jürgen Lehwalder hat sehr präzise darauf hingewiesen, dass Veränderungsprozesse in der Kirche als "**Kasualie**" zu behandeln sind<sup>27</sup>. Das heißt, dass die Verantwortlichen z.B. mit Abschieds- und Trauerprozessen genauso seelsorgerlich und rituell umgehen müssen wie sie es in der individuellen Begleitung Trauernder auch tun, also solche Veränderungsprozesse in einem präzise Sinn als eine Aufgabe **geistlicher Leitung** verstehen. Es handelt sich sozusagen um "rites de passage" für Organisationen. Auch hier geht es um die "Haltung" der Verantwortlichen, um die Frage, wie ein Veränderungsprozess überhaupt wahrgenommen wird<sup>28</sup>. Kets de Vries und Balazs beschreiben die emotionalen Stadien des Erlebens von Veränderungsprozessen durch Mitarbeiter/-innen ähnlich wie Verlusterfahrungen in Trauerprozessen und betonen, dass Entscheidungsträger diesem Prozess besondere Aufmerksamkeit widmen müssen:

#### Erstarrung – Schock

Verlangen / Suchen nach verlorener Person – Ungläubigkeit, Verleugnung des realen Geschehens  
Desorganisation und Verzweiflung – Aufgabe; alte Verhaltensmuster werden aufgegeben, Möglichkeiten eines neuen Gleichgewichts erkundet  
mehr oder weniger hoher Grad von Reorganisation – Realisierung einer neuen Identität. Umgestaltung der Welt der inneren Repräsentanzen. Zukunftsorientierung ermöglicht die endgültige Aufgabe der Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster der Vergangenheit (vgl. Kets de Vries / Balazs 171 ff.).

Lehwalder betont, dass von dem Moment des Trauerns und Abschiednehmens nicht vorschnell auf die österliche "Auferstehungshoffnung" eingeschwenkt werden dürfe. Diese Sicht hat ihr Recht. Ich meine jedoch, dass wir es bei einem Veränderungsprozess einer Organisation wegen der Vielgestaltigkeit der beteiligten Personen, Gruppen und Funktionen vermutlich mit der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Prozessstadien zu tun haben. Nicht alle auf einmal trauern, nicht alle trauern in gleicher Intensität usw. Dessen muss man sich bewusst sein, um diese Ungleichzeitigkeit auch produktiv nutzen zu können. Ich meine, dass ein Veränderungsprozess neben der Verarbeitung des Abschieds von liebgeordneter Vergangenheit gleichzeitig zielgerichtete Energie nach vorne braucht, die sich an der Zukunft ausrichtet.

### Erinnerungsarbeit

In jedem Fall ist es wichtig, die Vergangenheit nicht zu überspringen, sondern ernst zu nehmen und wert zu schätzen. Auch in der Industrie hat man beobachtet, dass die Umorganisation von Unternehmen, von Produktionsprozessen usw. immer zugleich auch eine implizite Abwertung der bisherigen Praxis bedeutet<sup>29</sup>. Und "bisherige Praxis" ist kein abstrakter Begriff, sondern damit verbinden sich die Arbeitsvermögen<sup>30</sup> und oft auch die Lebensleistung von Personen, die verletzt werden, wenn die Vergangenheit nicht ihr Recht bekommt, gewürdigt und wertgeschätzt wird<sup>31</sup>. Umgekehrt können Mitarbeiter/-innen sinnvolle Veränderungen akzeptieren und sich zu eigen machen, wenn deutlich wird, dass damit keine Entwertung der bisherigen Arbeit einhergeht, sondern die Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten usw. in ein neues Setting integriert werden können.

Damit Veränderungshandeln gelingt, muss es m. E. nicht nur so etwas wie eine "Vision" für eine Gemeinde, ein Dekanat, ein Zentrum usw. geben<sup>32</sup>, sondern es bedarf einer gemeinsamen "Story". Daher kann es sehr wichtig sein, an den Anfang eines Änderungsprozesses, einer angestrebten Kooperation oder Fusion sich der eigenen kollektiven "Story" zu vergewissern<sup>33</sup>. In allen von mir beobachteten Prozessen spielt das – bzw. die Unterlassung genau dieses Schrittes – eine wichtige Rolle.

Der reflexive Akt, sich mit der Geschichte und mit der künftigen "strategischen" Ausrichtung des jeweiligen Teilsystems auseinanderzusetzen, verlangt nach eigener Anstrengung. Zudem muss eine gewünschte strategische Ausrichtung wie in allen sozialen Organisationen immer auch reaktiv mit den Entwicklungen in der jeweiligen (sozialen) Umwelt der Teilsysteme rückgekoppelt werden<sup>34</sup>. Diese notwendigen Schleifen erschweren das Geschäft der Planung sehr. Allerdings vermag die Beschäftigung mit und die Ausrichtung an mittelfristigen Zielen die Arbeit insgesamt zu strukturieren und z.B. die Fusion oder Zusammenarbeit von Einrichtungen über das klein-klein von organisatorischen und finanziellen Sachfragen hinaus mit einer theologisch-kirchenpolitischen Vision zu verknüpfen – wenn denn der darauf zulaufende Kommunikationsprozess gelingt. Das würde dann in der Tat bedeuten, dass angestrebte Veränderungen immer wieder auch diskursiv *theologisch* reflektiert

werden, um überhaupt eine legitime Rolle als Ziel spielen zu können.

### Die Grenze

Um als Organisation zu überleben und die primäre Aufgabe zu erfüllen oder wenigstens daran zu arbeiten<sup>35</sup> – und nicht an irgendetwas anderem – muss die Organisation auch *Grenzen* festlegen. Auf der Grenze ist die Führungsfunktion angesiedelt, die entscheidet, was nach innen und nach außen gehört (vgl. Lohmer 14). Die Grenze ist aber osmotisch, durchlässig, und genau die eben genannten Entscheidungen können immer nur in Relation zu den Entwicklungen in der Systemumwelt, der primären Aufgabe und damit in Zusammenhang stehenden Kriterien getroffen werden (vgl. Obholzer 81). Die Führung hat in den Entscheidungssituationen die Aufgabe des "containing", eine haltende Struktur zu schaffen, die zunächst Entscheidungen offen hält, die Kreativität und Nachdenken fördert (vgl. ebd.). Ähnlich beschreibt Isaacs das "Suspending" als eine wesentliche Kommunikationstechnik, nämlich in einer Weise inne zu halten und sozusagen eine schwebende, gespannte Aufmerksamkeit für die Sache zu erzeugen, die im Unterschied zum schnellen Agieren oder Drauflosdiskutieren eine höhere Energiestufe ermöglicht, "gemeinsames Denken"<sup>36</sup> und damit eine bessere Grundlage dafür zu schaffen, dass Entscheidungen getroffen und dann auch durchgehalten werden können.

Es gehört zum Kern von Veränderungsprozessen bzw. von Führungshandeln in Organisationen überhaupt, mit Grenzen umzugehen. Mit Grenzen umzugehen heißt immer auch, mit ihrer Durchlässigkeit zu jonglieren, ihre Überschreitbarkeit zu testen, sie im Ernstfall auch zu schließen oder andere – innen oder außen – auf ihre Relevanz für das System hinzuweisen.

In vielen Gesprächen wurde betont, wie wichtig es sei, sich in die Situation des jeweils anderen zu versetzen und von dort aus die Situation oder den Prozess anzuschauen und zu beurteilen. Solche Schritte müssen bewusst in die Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen eingebaut werden. Dieses "sich in die Situation des jeweils anderen versetzen" ist eine sensible Form des Kontaktes, die nicht nur die Fremdheit des jeweils Anderen statuiert,

sondern welche die *eigene* Fremdheit gegenüber dem anderen ernst nimmt. "Wer Kontakt aufnimmt, erfährt die eigene und die Grenze der anderen; und nur wo Kontakt geschlossen wird, entsteht etwas Neues" (Schmidt / Berg 27<sup>37</sup>). Ein Gottesverständnis, das sich nicht de facto einem hierarchischen und patriarchalischen Henotheismus aussetzt, wird in einer dynamischen Trinitätstheologie eine theologische Basis für den Umgang mit Grenzen finden, insofern Gott an sich selbst die lebenspendende Kraft ständiger und vielwegiger Grenzüberschreitung darstellt (vgl. unten Kap. 4.1.4).

### **Veränderungen bringen Konflikte mit sich**

Grundsätzlich muss man feststellen, dass gerade Veränderungsprozesse, die Unruhe in gewohntes Handeln und gewohnte Konstellationen hineinbringen, die neue Kontakt- und Reibungsflächen schaffen, die hohe Energie erfordern, praktisch immer auch mit Konflikten in unterschiedlichen Konstellationen einhergehen<sup>38</sup>. Deshalb haben alle methodisch geleiteten Formen von Umgang mit Konflikten, Konflikt-schlichtung, Mediation usw. eine prominente Rolle im Leitungshandeln bei Veränderungsprozessen. "Das Leitungshandeln einer Organisation ist per definitionem mit Konfliktwahrnehmung, -diagnose und -handhabung befasst" (Schmidt / Berg 319). Doppler weist mit Recht darauf hin, dass die vorhandenen Energien konstruktiv genutzt werden müssen: "Es gilt, nach dem System des Judo die vorhandenen Kräfte zu erkennen und umzulenken, anstatt sie zu zerstören: *mit der Energie zu gehen, nicht gegen sie*" (Doppler 101, H.i.O.<sup>39</sup>). In ähnlicher Weise führt Schettgen diese Vorstellung monographisch am Beispiel des Aikido für Konflikte in Organisationen aus (vgl. Schettgen).

So kann es, wenn es gut geht, auch in Konflikten zu der so genannten "Triangulierung" kommen, wenn es gelingt, dass Konfliktparteien sich aus dem Clinch lösen und sich (wieder) der gemeinsamen primären Aufgabe zuwenden.

### **Psychodynamik von Veränderungsprozessen**

Veränderungsprozesse in Organisationen sind nicht nur rational zu beurteilen. Die Beiträge zur "psychodynamische Organisationsberatung" des von Lohmer herausgegebenen Sammelbandes machen psychoanalytische Kategorien und Vorgehensweisen

nicht nur für die individuelle Ebene, sondern gerade auch für die Ebene von Gruppen und Großgruppen fruchtbar; ähnliches gilt für Ansätze aus der Gestaltberatung. Veränderungen haben es immer mit Personen und Beziehungen zu tun. Es kommt auf die Wahrnehmung der Tiefendimension an (Lohmer 7). Sehr viele Wandlungsprozesse scheitern deshalb, "...weil der inneren Erfahrung des Wandels durch die betroffenen Menschen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde" (Kets de Vries und Balazs, 163).

Insofern tut "Veränderungsmanagement" gut daran, von vorneherein die Psychodynamik von Veränderungsprozessen in Betracht zu ziehen. Auf ein sensibles Wahrnehmen und auch Nutzen dieser Psychodynamik hin müssen die "Instrumente" ausgelegt sein, mit denen Veränderungen gestaltet werden sollen. Emotionale Erschütterungen als Lern- und Veränderungschance sind von großer Bedeutung. Sowohl Kampf- und Fluchtmechanismen als auch die Mechanismen von Widerstand und Übertragung spielen eine bedeutende Rolle in der Reaktion von Organisationen und ihrer Träger auf Veränderungsherausforderungen. So bewirken die oben skizzierten Ängste entsprechende Widerstände in Organisationen (vgl. Lohmer, 21 ff.; Doppler). Der Widerstand im psychoanalytischen Sinn zeigt dann allerdings auch, dass im System eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den (geplanten) Veränderungen im Gang ist. Insofern ist Widerstand in diesem Sinn ein positives Zeichen für die Dynamik des Veränderungsprozesses. Er kann eine solche positive Wirkung allerdings nur dann entfalten, wenn die in solchen Veränderungsprozessen Verantwortlichen sensibel und kommunikativ mit den Widerständen umgehen<sup>40</sup>. Nur wenn die Widerstände durchgearbeitet werden, kann man auf ein positives Ergebnis hoffen – Garantien für das Gelingen von Prozessen dieser Art kann ohnehin niemand geben. Lohmer verweist auf die entscheidende Rolle von "Führenden" in Organisationen, die der Organisation als "Container" dienen, in das die Organisation und ihre Beteiligten unverarbeitete Elemente (Ängste, Konflikte usw.) projizieren können (vgl. Lohmer 33)<sup>41</sup>. Lohmer versteht die emotionale Wahrnehmungsaufgabe der Führungskraft in bestimmten (regressiven) Phasen der Großgruppensdynamik – sie muss filtern wie eine semipermeable Membran (vgl. a.a.O. 33) – als Entwicklungschance für die Organisation, die durch Appelle an die rationalen und erwachsenen

Anteile der Mitarbeitenden nicht zu erreichen wäre. Durch sein Achten auf Befindlichkeit, sein Angestecktwerden mit Sorgen, Ängsten usw., Ärger, Entwertung, durch die Wahrnehmung der emotionalen Atmosphäre seiner Organisation "...kann der Führende mit seinem *emotionalen Kanal* ein sehr viel vollständigeres und zutreffenderes Bild über den emotionalen Stand seiner Organisation bekommen, als durch eine rein rationale Analyse" (a.a.O. 34 f.)<sup>42</sup>. Die Psychodynamik von Organisationen kann nur mit einer spezifischen "Haltung" erfasst und verarbeitet werden, wie ich sie oben zu beschreiben versucht habe (vgl. 3.1.1).

Es würde in dem gegebenen Rahmen zu weit führen, die Mechanismen und Methoden noch eingehender vorzustellen, die anhand vielfältigen Materials in dem o.g. Sammelband erfahrungsgesättigt geschildert werden. Es soll der Hinweis genügen, dass über organisationstheoretische Kenntnisse und Fertigkeiten hinaus psychoanalytische Kenntnisse und Kategorien eine entscheidende Rolle beim Verständnis von und Umgang mit Veränderungsprozessen in Organisationen spielen und dass die gruppenpsychologische Tiefendimension in solchen Prozessen sehr ernst zu nehmen ist.

#### 4. Evangelische Kirche ist Kirche der Veränderung

"Wer verändern will, muss zuerst verstanden haben, warum die Dinge sind, wie sie sind. Er muss den Ursprung und die Funktion ihrer Stabilität und Beharrungskräfte begreifen" (Doppler 517). Die dieser Arbeit zu Grunde liegende These heißt, dass genau dieser Umgang mit Veränderung unmittelbar zur primären Aufgabe der Kirche gehört.

Die evangelische Kirche ist diejenige Gestalt von Kirche, deren spezifischer Modernisierungsgewinn die **theologische** Erkenntnis ständiger Reformnotwendigkeit der Kirche ist. Dies ist keine etwa aus opportunistischen Modernitätsgründen von außen an die Kirche herangetragene zufällige Praxis, sondern diese Praxis verdankt sich der theologisch geleiteten Ausrichtung am Grund der Kirche: Kirche kann nur so ihrer "primären Aufgabe" gerecht werden, nämlich der Kommunikation des Evangeliums, indem sie dies unter jeweils veränderten Bedingungen in veränderter

Gestalt tut. Die primäre Aufgabe bleibt stets die gleiche und steht auch nicht für etwaige Veränderungen zur Verfügung, die Gestalten und Instrumente, unter denen und mit denen Kirche diese Aufgabe bewältigt, ändern sich.

Gleichwohl wird die evangelische Kirche durch das ihr inhärente Reformmodell in ständige Krisen getrieben, die sich an Grundentscheidungen über die jeweilige Ausrichtung von Veränderungen entzünden.

#### 4.1 Strittige theologisch-ekklesiologische Kernpunkte

In den gegenwärtigen Reformbemühungen und Krisen der evangelischen Kirche spiegeln sich mehrere strittige theologisch-ekklesiologische Kernpunkte über die Ausrichtung von Theologie und Kirche wider, die sich vor allem auf die theologische Bestimmung des /-innen-außen-Verhältnisses des Systems Kirche bzw. der Theologie beziehen. Dabei geht es jeweils um eine alternative Bestimmung folgender Relate:

- Wie ist das Verhältnis von Theologie, Kultur und Wissenschaft zu bestimmen?
- Welche Rolle spielen Theologie und Kirche im Kontakt zur gesellschaftlichen und sozialen Wirklichkeit?
- Wie stellt sich Kirche in (impliziter) Beantwortung dieser Fragen als Institution in der Gesellschaft auf?

Die Veränderungsfähigkeit und die Einschätzung von Veränderungsnotwendigkeiten für die Kirche hängen nämlich in hohem Maße davon ab, wie die primäre Aufgabe der Kirche gefasst wird: Im Folgenden wird über einige theologiehistorische Abbreviationen eine Rekonstruktion der Grundaufgabe der Theologie versucht anhand des /-innen-Außen-Verhältnisses des Systems Kirche bzw. Theologie zu ihrer Umwelt sowie anhand der Frage, wie die Funktion der Grenze gesehen und welche Bedeutung der Überschreitung von Grenzen beigemessen wird. Dabei wird die These verfolgt, dass Kirche deshalb eine für den Umgang mit Veränderungen in besonderer Weise prädestinierte Organisation ist, weil der Umgang mit Grenzen, die Achtung vor Grenzen und die Überschreitung von Grenzen zum Kernbestand theologischer Theorie gehört. Allerdings ist es fraglich, ob und inwieweit Kirche als Organisation und die einzelnen verantwortlichen



Akteure sich dieses Zusammenhangs in der Weise bewusst sind, dass sie ihn produktiv für das Austarieren der polaren Spannung von Beheimatung und Aufbruch nutzen können.

Die theologiegeschichtlich jeweils unterschiedliche Beantwortung dieser Schlüsselfragen hat nebeneinander bestehende und gegeneinander agierende Strömungen in Theologie und Kirche hervorgebracht. Ohne diese strittigen Schlüsselfragen als solche wenigstens rudimentär aufzudecken, ist eine transparente Verständigung über Veränderungsnotwendigkeiten der Kirche nicht möglich. Die Kirche bedarf der Selbstaufklärung.

Es ist bekannt, dass die den neben- und z.T. gegeneinander bestehenden Strömungen zugrunde liegenden Konflikte die evangelische Kirche in der BRD dauerhaft begleitet haben und begleiten. Ernst Lange sah ihre Analyse gar als „*Medium* kirchlicher Planung“ an (Lange 1981, 285) und meint: „Die Geschichte der EKD ist reich an solchen Konflikten, die zum Teil gesamtkirchliche und gesamtgesellschaftliche Bedeutung hatten: Wiederbewaffnung, atomare Rüstung, ‚moderne Theologie‘, Ostdenkschrift, Kirchenreform und Demokratisierung, Anti-Rassismus-Programm“ (ebd.).

#### 4.1.1 Reformation als Anschlussfähigkeit an den Grund der Kirche

Die Reformation bedeutete nicht nur eine der größten Veränderungen der Form der Kirche selbst, sondern sie beinhaltet das Programm fortwährender Veränderung. Der ständige Rückbezug der Gemeinde auf den Grund des Glaubens selbst bieten Grund und Motiv einer ständigen Veränderung der Gestalt der Kirche. Historisch hat Kirche dieses Veränderungsmotiv allerdings nicht immer auf sich selbst angewandt, sondern ist einerseits immer wieder Bündnisse mit den Mächten der Beharrung eingegangen, andererseits ist sie immer wieder von Bewegungen aus ihrer Mitte über diese historischen Formen hinausgetrieben worden. Kirchliche Ordnung ist nach reformatorischem Verständnis kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Verkündigung des Evangeliums – ein Instrument, dessen die Verkündigung des Evangeliums unter den zweideutigen, gebrochenen Bedingungen der Geschichte bedarf. Deshalb fiel die Definition des-

sen, was Kirche ausmacht, in CA VII auch so minimalistisch aus. Insofern haben wir in dem Konstruktionsprinzip der evangelischen Kirche ein durchweg „modernes“ Vorbild des Organisationsprinzips „form follows function“ vor Augen.

#### 4.1.2 Liberale Theologie schließt sich an bürgerlich-individualistischen Diskurs an

Der **liberalen Theologie** im Anschluss an Schleiermacher oder Hegel war es in jeweils unterschiedlicher Weise weitgehend gelungen, die grundlegenden Gehalte der Theologie so umzuformulieren, dass sie anschlussfähig an den individualistischen Diskurs der modernen Gesellschaft wurden. Es galt, die einst supranaturalistisch und objektivistisch verstandenen Gehalte der Theologie so zu erfassen, dass sie in den Diskurs der Epoche nach der „kopernikanischen Wendung“ Kants eingebracht werden konnten. Es sei in Erinnerung gerufen, dass dies zwar von Schleiermacher bis Harnack und Troeltsch in unterschiedlicher Weise mehr oder weniger gelang, „liberale“ Theologie jedoch immer an den Universitäten – und noch viel stärker in den Landeskirchen – in der Minderheit blieb gegenüber einem von der Erweckungsbewegung überformten Pietismus und dem erstarkenden politisch und theologisch konservativen Neuluthertum.

Weil die liberale Theologie als Kind ihrer Zeit sich jedoch als „bürgerliche“ Theologie ausarbeitete, zu deren Strukturprinzip Konkurrenz, Tauschprinzip und Wettbewerbsindividualismus wurden (Ritschl, Herrmann), war sie strukturell nicht in der Lage, die vehement aufkommende soziale Frage theologisch zu verstehen und zu integrieren. Es blieb in der liberalen Theologie wie bei ihren konservativen theologischen Gegenspielern – bei allem bewundernswürdigen und aufopfernden persönlichen Engagement z.B. in den Reihen der entstehenden Inneren Mission – bei der individualistisch enggeführten **Addition** von Glaube und karitativem Handeln, von Dogmatik und Ethik<sup>43</sup>. Die strukturellen Ursachen des Pauperismus und der beginnenden Proletarisierung der ehemals bäuerlichen Massen konnte diese Theologie nicht begreifen. Daher fand sie auch keine strukturell-politische Antwort auf die Nöte der Zeit, sondern begann, die unter die Räder der industriellen und frühkapitalistischen Maschinerie Geratenen zu verbinden. Insofern über-

schrift diese Theologie zwar die Grenze zur neuzeitlich-aufklärerischen Kultur, jedoch schloss sie sich gegenüber den strukturellen sozialen Veränderungen praktisch und theoretisch weitgehend ab.

#### 4.1.3 Diskurs unter der Oberhoheit der Theologie

Weite Teile der Theologie des zwanzigsten Jahrhunderts sind nach 1918 gekennzeichnet gewesen von einem Abbruch des Diskurses zwischen Theologie und zeitgenössischer Kultur, zwischen Theologie und Wissenschaft, zwischen Theologie und gesellschaftlichen Zusammenhängen. Die Neoorthodoxie des "senkrecht von oben" der Wort-Gottes-Theologie ließ, streng genommen, keine Diskursivität von Theologie und Philosophie, von Kirche und Gesellschaft zu. "Streng genommen" deshalb, weil das Konstruktionsprinzip der Wort-Gottes-Theologie unter Eskamotierung des Gedankens, überhaupt ein Konstruktionsprinzip zu haben, Theologie nicht mehr als ständige Grenzüberschreitung verstehen konnte. Das erneut supranaturalistisch verstandene Gegenüber Gottes erweist sich als allmächtiges und darin zugleich nur scheinbares Gegenüber des Menschen, das seine Anerkennung durch Bestätigung seiner Allmacht sucht und nicht im Überschreiten der Grenze zum jeweils radikal anderen findet<sup>44</sup>. Selbst noch in "Christengemeinde und Bürgergemeinde", einer Schrift Barths, der es um die Verantwortung der Christen in einer säkularen, demokratischen Umwelt geht, ist die Verhältnisbestimmung beider "Gemeinden" nur unter der absoluten Dominanz der Christengemeinde denkbar: Sie bildet den inneren der konzentrischen Kreise, der über die Kriterien verantwortlichen, "richtigen" politischen Handelns verfügt.

Freilich wurde diese Theologie in Konfrontation mit der Barbarei der faschistischen Diktatur entwickelt und in Auseinandersetzung mit der Zwei-Reiche-Lehre der neulutherischen Ordnungstheologie, die zum Begreifen, Begrenzen oder auch nur Verstehen des Faschismus und der gesellschaftlichen Auseinandersetzungen, die zum Faschismus geführt hatten, keinerlei **theologisches** Instrumentarium besaß. Anders als die Wort-Gottes-Theologie entließ die neulutherische Ordnungstheologie die Bereiche der Politik, der Wirtschaft oder der Gesellschaft einer "Eigengesetzlichkeit", in der theologisch-ethische Kriterien nach eige-

nem Bekunden nichts zu suchen hatten. Bekanntlich führte diese Abspaltung der Sozial-, Wirtschafts- und Gesellschaftsethik bis zur zeitweisen Kumpanei mit dem NS-Regime. Die Missachtung der Relevanz gesellschaftlicher und politischer **Strukturen** verdeckte die Kraft des Evangeliums im Bereich des Politischen, Gesellschaftlichen und Wirtschaftlichen.

#### 4.1.4 Theologie als Wissenschaft vom Umgang mit Vielfalt und Grenzen

Paul Tillich hat das "Protestantische Prinzip" als Gestaltungsprinzip des Protestantismus namhaft gemacht: Der unbedingte Gehalt kann unter den Bedingungen von Essenz und Existenz immer nur in bedingter Form erscheinen. Der prophetische Gehalt wird je neu in einer institutionellen Form gefasst, drängt aber immer eodem actu über ebendiese historische Form hinaus. Im Kairós einer "Gestalt der Gnade" entsprechen Gehalt und Form einander. Aber der prophetische Gehalt drängt immer über die jeweilige institutionelle Form hinaus und verlangt neue Formen der Institutionalisierung. Auf diese Weise kommt das "semper reformanda" der Kirche so zur Geltung, dass der unbedingte Gehalt die historisch, gesellschaftlich usw. bedingte Form immer wieder über sich hinaus treibt. Diese prozesshafte Struktur gilt für historisch-gesellschaftliche Konstellationen in gleicher Weise wie für die Kirche selbst. Daher handelt es sich bei einem solchen "Programm" nicht um beliebige Veränderungen gemäß der jeweils neuesten Mode, sondern um eine strikt an der Selbstoffenbarung Gottes in Jesus als dem Christus orientierte Programmatik.

Im Folgenden soll die notwendige Integration der Theorie der Theologie mit den Grundlagen des Veränderungshandelns in der Kirche an dem von meinem akademischen Lehrer Falk Wagner vertretenen Programm einer im Neuprotestantismus seit Schleiermacher begonnenen weiteren Entmythologisierung theologischer Gehalte ansatzweise gezeigt werden. Wagner gewinnt seine in den hier zitierten kurzen Werken vorgestellten Thesen aus einer theologischen Explikation der Trinitätslehre, wie er sie seit den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts in zahlreichen Anläufen vorgestellt und weiter entwickelt hat<sup>45</sup>. Für seine Theorie ist einerseits kennzeichnend, dass sie sich um eine argumentativ-diskursive

.....

Entwicklung des Gottesbegriffs in der Weise bemüht, dass auf substanzontologische, supranaturale und heteronome Voraussetzungen verzichtet werden kann, die das Gespräch mit den säkularen Wissenschaften zerstören und Begründungszusammenhänge an einem beliebigen Punkt durch einen "Sprung in den Glauben" abbrechen. Zudem entwickelt er aus dem trinitarischen Gottesbegriff selbst eine Theorie der Freiheit, die Freiheit als über die Anerkennung des jeweils anderen konstituiert versteht. Auf diese Weise hat Theologie es in ihrem Kern mit dem Umgang mit Grenzen, ihrer Anerkennung und Überschreitung zu tun. "Die geistlich-religiös vergegenwärtigte Freiheit der Person aufgrund ihrer Anerkennung stellt keinen Selbstzweck dar, weil sich die Anerkennung jeden Selbstseins nur in der Anerkennung des jeweiligen Andersseins personaler und sozialer Art bewähren kann" (Wagner 1995, 64). Ein solches Anerkennungsverhältnis im Sinne Wagners bezieht sich also nicht nur auf die gegenseitige Anerkennung von Individuen, sondern auch auf die Aufschließbarkeit sozialer Systeme, d.h. der Anerkennung der Belange von Individuen durch die Systemwelt und umgekehrt die Mediatisierung der Interessen von Individuen durch systemische Funktionen. Insofern finden wir hier eine theologische Grundlegung der oben geforderten Kommunikationsfähigkeit auf organisationaler Ebene vor.

Wagner macht deutlich, dass die primäre Aufgabe von Religion und religiöser Kommunikation es mit der "...Vermittelbarkeit von individueller Person und Gesellschaft, von psychischen und sozialen Systemen" zu tun hat (a.a.O., 27). Das religiöse Bewusstsein wird "...zum ebenso individuellen wie soziokulturell bedingten Schnittpunkt des Umgangs mit Differenz-erfahrungen" (a.a.O., 28). Das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft muss dann allerdings "im Lichte der Religion" rekonstruiert werden (ebd.). Religion bzw. dann auch Theologie, die nicht am Menschsein des Menschen vorbeireden will, wird "...die Differenz von Personalität und Sozialität" reflektieren (a.a.O. 63), ohne dabei die Differenz von Personalität und Sozialität einzuebnen (vgl. ebd.). "Das Prinzip der protestantischen Frömmigkeit dient... der geistlichen wie geistig gebildeten Reflexion der Differenz von personaler und sozialer Freiheit der Individuen" (a.a.O. 64).

#### 4.2 Kirche als Netzwerk

Es gibt bestimmte institutionelle Arrangements, durch die die primäre Aufgabe unter den gegebenen Bedingungen besser bewältigt werden kann als durch andere. Doppler (ders. 56 u.ö.) wie viele andere machen deutlich, dass **netzwerkartige Organisationen** bessere Chancen haben, sich zu verändern bzw. auf den von der Umwelt herausgeforderten Wandel angemessen zu reagieren<sup>46</sup>. "In den klassisch-hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen wurden die Menschen direktiv, durch eng begrenzte Arbeitsinhalte sowie durch die unmittelbare Führungsautorität der Vorgesetzten gesteuert. In den netzwerkartigen Organisationen der Zukunft, im Zeitalter der dezentralen Selbstorganisation, verfügen die Mitarbeiter aller Stufen über einen großen Handlungsspielraum" (Doppler 453 f.). In dieser Situation gibt nicht nur die äußere Struktur, sondern geben vor allem "*...transparente und stabile Normen und Werte*" Handlungssicherheit (a.a.O. 454, H.i.O.).

Zum einen haben solche Organisationen nicht so lange Reaktionszeiten wie große Linienorganisationen, die auf Anordnungen "von oben" warten müssen, um handeln zu können. Zum anderen sind Netzwerke so strukturiert, dass ihr System von entscheidungsfähigen "Knoten" gesteuert wird, was wiederum voraussetzt, dass das "Personal", das die "Knoten" bildet, genau dazu in der Lage ist: Situationen zu analysieren und Handlungsoptionen zu wählen, zu entscheiden, zu steuern und die entsprechend initiierten offenen Prozesse zu begleiten. Selbstverständlich setzt ein solches System voraus, dass Informationen jeder Art in dem Gesamtsystem zirkulieren und genutzt werden können. Doppler fordert, dass man Unternehmen durch Kommunikation vernetzen muss (Doppler 104) und betont, dass es nicht an **Information**, sondern an **Kommunikation** mangle (a.a.O. 103). Daher sei es eine der wichtigsten Managementaufgaben, das Unternehmen kommunikativ zu durchdringen. So "gerüstet" (durch externe Information, interne Kommunikation, Aktivierung der verschiedenen inneren Ressourcen), kann das Unternehmen sich weitgehend selbst regulieren und braucht nicht für jede Aktion eine spezielle Veranlassung des Managements (a.a.O. 103f.).

Diese Anforderungen an ein als Netzwerk strukturiertes System, das von zahlreichen miteinander kommu-

nizierenden und sich gleichwohl selbst steuernden Knotenpunkten aus von kompetentem, an einer gemeinsamen Kultur orientiertem Personal gesteuert wird, entsprechen in hohem Maße einer idealtypischen (!) Beschreibung evangelischer Kirche. Ortsgemeinden sind rechtlich selbständige Gebilde, die von engagierten Gemeindegliedern (Kirchenvorstand) und Pfarrer/-innen<sup>47</sup> geleitet werden. Eine "Wertorientierung" o.ä. muss nicht erst künstlich geschaffen werden, sondern Kirchenvorstand wie alle haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende in der Kirche sind an Schrift, Bekenntnis und die horizontale Kommunikation über Ziele und Inhalte kirchlicher Arbeit gebunden und zwar nicht nur äußerlich-formal, sondern i.d.R. ist eine hohe Identifikation mit den Organisationszielen der Kirche durch ihre intrinsische Motivation gegeben. Von Pfarrer/-innen kann man grundsätzlich eine Haltung erwarten, die im neudeutschen Unternehmensberatungsjargon "ownership" genannt wird<sup>48</sup>. Damit zusammenhängend ist eine Haltung und Kompetenz notwendig und zu erwarten, die am Ort des jeweiligen Teilsystems das Gesamtsystem Kirche mitdenkt und repräsentiert. Im Modell einer in Abteilungen versäulten Organisation wird der Führung "oben" die Regelungskapazität zugetraut und zugemutet und der Kontakt zu den Nachbarsäulen<sup>49</sup>, die vertikal streng getrennt sind, ist gefährlich, ggf. übergriffig und auf jeden Fall unerwünscht. Dies hindert aber die Verantwortungsübernahme für die Wirkungen der eigenen Tätigkeit wie auch die Entwicklung von Ideen, die über den Tellerrand des je Eigenen hinausreichen.

Um die Verantwortungsfähigkeit und die Netzwerkressourcen von Kirche zu stärken, ist daher über die Motivationslage der Pfarrer/-innen und des übrigen haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonals hinaus auch organisatorisch eine Gesamtverantwortung zu stärken und wahrzunehmen. In diesem Sinn ist die Vernetzungs- und Koordinierungstätigkeit der Dekanate im Blick auf die verschiedenen kirchlichen Dienste in der Region zu verstehen. So muss auch die Unterstützungsarbeit der Arbeitszentren mit ihren jeweiligen fachlichen Schwerpunkten wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund wäre z.B. auch eine selbständige Zusammenarbeit der Zentren mit der Synode und ihren Gremien dringend einzufordern.

### 4.3 Der Pfarrberuf als Profession

Die Untersuchungen von Isolde Karle über den "Pfarrberuf als Profession" zeigen, welche hohe Eigenständigkeit und Kompetenz dem Pfarrberuf zukommt<sup>50</sup>: Für alle Professionen ist eine hohe Autonomie im Blick auf ihre beruflichen Entscheidungen kennzeichnend. Professionen orientieren sich nicht unmittelbar an Märkten, nicht an Kund/-innen. Professionelle entscheiden auf dem Hintergrund individueller Bedürfnisse und Nachfragen selbst, ob die artikulierten Bedürfnisse sachgemäß sind und ob überhaupt Handlungsbedarf besteht. Es liegt in der "Definitionskompetenz des Professionellen", den subjektiven Bedarf gleichsam zu verobjektivieren<sup>51</sup>. Daher ist z.B. das Kirchenrecht durch vielerlei Einschränkungen gekennzeichnet, die den Pfarrer/-innen verantwortliche Entscheidungen im Einzelfall ermöglichen und ihn / sie nicht zu sehr einengen. Vor dem Hintergrund des Evangeliums müssen Prediger/-innen auch unpopuläre Entscheidungen treffen (können). Die Autonomie des Pfarramtes zieht viele Konsequenzen in Bezug auf Ausübung und Rechtsstellung des Pfarrberufes nach sich. Daher sind Pfarrer/-innen und Pfarrer nicht weisungsgebunden, sie haben ihre Aufgaben nach eigenem Urteil zu erfüllen und unterliegen keiner direkten Kontrolle oder Beaufsichtigung (vgl. Rössler 457 f., Karle 271). Für die hier zugrunde liegende Fragestellung nach der Funktion eines so beschriebenen Leitungsamtes in der Kirche sind drei Überlegungen anzufügen:

Um die Organisation im oben beschriebenen Sinne funktionsfähiger zu machen, muss die Kommunikation zwischen den Gemeinden und zwischen Gemeinden und funktionalen Diensten entschieden verbessert werden. Die oben beschriebene Professionalität des Pfarrers / der Pfarrerin und das Selbstverständnis von Ortsgemeinden führt vielfach dazu, Selbständigkeit mit Isolation zu verwechseln und der Kommunikation mit anderen kein **eigenständiges** Gewicht zu geben. Das Programm der EKHN, über die Stärkung der "Mittleren Ebene" die unterschiedlichen kirchlichen Angebote und Ausprägungen von "Kirche in der Region" zu verknüpfen, muss verstärkt genau diese Kommunikationsaufgabe leisten. Dabei erweisen sich die Befürchtungen, dass eigene Identität z.B. von Ortsgemeinden eingeebnet werden könnte, als nicht stichhaltig. Die Erfahrungen von Steffen Bauer<sup>52</sup> als Dekan

.....

in Heidelberg zeigen, dass z.B. die Profile unterschiedlicher Gemeinden in einer solchen Vernetzungsarbeit gestärkt werden können. Seine Erfahrungen machen zudem deutlich, dass eine solche Vernetzungsarbeit dazu führen kann, dass überhaupt ein eigenständiges Selbstbewusstsein von Ortsgemeinden und ein zielorientiertes Profil entwickelt wird.

Damit Pfarrer/-innen die hier beschriebenen Rollenanteile zureichend ausfüllen können, bedarf es der Unterstützung

- durch die Vermittlung von kybernetischen Kenntnissen in der Ausbildung. Kenntnisse und Fertigkeiten müssen nicht nur für gemeindliche und funktionale Dienste vermittelt, sondern dem Kontakt mit der gesellschaftlichen Umwelt des Systems muss besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden<sup>53</sup>,
- nur so kann eine individualistische Engführung des Verständnisses der kirchlichen Aufgaben vermieden werden,
- durch Vermittlung von Kommunikationsfähigkeiten, die sich auch auf organisationale Kommunikation erstrecken und damit die in der Seelsorge und anderen kirchlichen Arbeitsfeldern gut eingeübte face to face-Kommunikation gezielt überschreiten,
- ein "training on the job", das solche Fähigkeiten durch Coaching, Beratung, Mentoring usw. in konkreten Veränderungsprozessen stärkt.

Versuche, in der Linie Entscheidungsprozesse durchzusetzen, können schnell kontraproduktiv wirken. Stattdessen muss im Sinne der oben geforderten organisationalen Kommunikationsfähigkeiten die Kommunikation über die Organisationsziele auf der jeweiligen Ebene gestärkt werden, etwa im Kontext von Visitationen und Personalgesprächen sowie in regelmäßiger gegenseitiger Beratung. Vor diesem Hintergrund kann und muss auf die Eigenständigkeit des Pfarrpersonals gesetzt werden, das sich ohnehin in eigener Professionalität an den Organisationszielen orientiert. Dies gilt auch für Funktionspfarrämter, die in der Regel nicht auf das geregelte "backing" eines Kirchenvorstandes zurückgreifen können, aber andererseits in besonderer Weise Entscheidungen in Spezialfeldern der Verantwortung fällen müssen.

Wiederum ist eine Beobachtung Dopplers auch für unseren Kontext von hoher Relevanz: Letztlich gibt es "...keine effizientere Steuerung als eine ausgeprägte, in sich stimmige Unternehmenskultur. Wenn... die allgemeine Marschrichtung stimmt, kann man den Rest vertrauensvoll der dezentralen Selbststeuerung überlassen. Dies ist der Hauptgrund, weshalb 'Unternehmenskultur' mittlerweile die Bedeutung eines zentralen Erfolgsfaktors erlangt hat" (Doppler 455).

Dies deckt sich mit der Feststellung Scherles: "Weil es in dieser Kirche kein Steuerungszentrum gibt (und geben kann), von dem aus die individuelle Verpflichtung der Ämter auf Wort und Sakrament durch ein Lehramt definiert werden kann, ist Vertrauen die wesentliche Ressource der Kirchenleitung" (Scherle 119). Weil dieses Vertrauen, das die Funktionsfähigkeit einer Netzwerk-Organisation konstituiert, nicht durchgängig gegeben ist, warnt Karle vor der Infragestellung des sog. "Package deals" zwischen Pfarrer/-innen und Kirchenleitung. Dieser Package deal beinhaltet nach Karle, dass die hohe Belastung und relativ schlechte Bezahlung (im Vergleich zu Akademiker/-innen in anderen freien Berufen) gegen Fürsorge und Unabhängigkeit austariert werde (vgl. Karle 274). Intrinsische Motivation ist nur durch ein Vertrauen in die durch das Ordinationsgelübde initiierte Selbstbindung an die Kirche im organisationsüberschreitenden ekklesiologischen Sinn zu fördern und zu erhalten.

#### **4.4 Ausziehen oder Bewahren? Zwei Grundimpulse der biblischen Überlieferung**

Sowohl die dem kirchlichen Handeln zugrunde liegende Theorie als auch diese Praxis selbst legen die Vermutung nahe, dass Kirche und die in ihr in Leitungsrollen Handelnden in besonderer Weise dafür prädestiniert sind, als "Change Agents" zu handeln bzw. präziser gesagt: Professionell mit der polaren Spannung von un-bedingt vorgegebener primärer Aufgabe und den rasend schnell sich verändernden Umweltbedingungen der Organisation Kirche umzugehen. Gerade die EKHN versucht auf verschiedenen Ebenen und mit wechselndem Erfolg, unter dem Modernisierungsdruck professionell zu handeln, indem sie den Netzwerkcharakter der Mittleren Ebene, der Gemeinden und funktionalen Dienste stärkt, bün-

delt und an die "primäre Aufgabe" von Kirche bindet. Doch zum einen drängt sich der Eindruck einer Überforderung auf, weil zu viele solche Prozesse, teilweise von unterschiedlichen "Kontextgebern" (Baumfeld) initiiert, nebeneinander laufen, so dass sie tendenziell nicht mehr steuerbar sind und der Aufwand an Energie kaum mehr zu vertreten ist. Eine kirchlich-theologische Version der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen aber führt dazu, dass grundsätzliche Widerstände gegen jegliche Modernisierungsanpassung, die sich aus unterschiedlichen Quellen speisen, ebenfalls aktualisiert werden. Die Gegenwart und der Widerstreit dieser unterschiedlichen Impulse haben selbst theologische Gründe.

Theologie und Kirche haben genuin mit dem Thema "Veränderung" zu tun, weil ihr Grundthema die Geschichte Gottes mit den Menschen ist – Geschichte ist Geschichte von Veränderungen par excellence. Diese Geschichte wird als eine Geschichte von veränderten Beziehungen erzählt, von den zwischen Gott und Menschen und aus diesem Grund auch zwischen den Menschen je veränderten Beziehungen. Ja, der christliche Gottesbegriff versteht Gott selbst als Subjekt in Beziehung.

Zugleich ist diese Geschichte Gottes mit den Menschen eine visionäre Geschichte, die im Eschaton mündet, in der Vision, dass Gott alles in allem sein und alle Tränen abwischen wird. Es ist eine Geschichte von Grenzen zwischen Gott und Mensch und immer auch von der Überschreitung dieser Grenzen. Theologie erzählt, indem sie diese Geschichte nacherzählt und in unsere Geschichten hinein-erzählt, immer auch vom Grundmodell gelingenden menschlichen Weltumgangs überhaupt – vom Umgang mit Grenzen in einer endlichen und vielfach gebrochenen Welt.

Die Begleitung von Menschen in seelsorgerlicher Weise, in Krisensituationen, im Kontext von Kasualien setzt voraus und hat zur Folge, dass Pfarrer/-innen um die "emotionalen Erschütterungen"<sup>54</sup> der Menschen wissen, die sie begleiten, und dass sie damit professionell umzugehen wissen. Schließlich **ist** die evangelische Kirche mit ihren rechtlich selbständigen Gemeinden, die alle von ihren Kirchenvorständen geistlich und organisatorisch geleitet werden, eine schon existierende Netzwerkstruktur.

Wenn sich dies alles so verhält, könnte eigentlich erwartet werden, dass Kirche und ihre professionellen Rollenträger als "change agents" geradezu prädestiniert sind, weil sie in Theorie und Praxis ständig mit der verantwortlichen und nachhaltigen Gestaltung von Veränderungen beschäftigt sind. Warum nur, so muss man fragen, entspricht Kirche dieser Erwartung nicht, ja, warum drängt sich vielen Außenstehenden der Eindruck auf, Kirche sei im Gegenteil **die** Institution der Beharrung?

Die Antwort ist – in Teilen – auch biblisch begründet: Ineinander verwoben finden wir in den biblischen Texten zwei Grundimpulse des Handelns Gottes, die nach der bekannten Unterscheidung Claus Westermanns als Gottes "segnendes" und "rettendes" Handeln Gottes verstanden werden können. Diesen beiden Grundformen des Handelns Gottes entspricht der Auftrag an den Menschen, den Garten Eden zu "bebauen und zu bewahren" bzw. "auszuziehen in ein Land, das ich dir zeigen werde". Das Exodusbild und das Motiv des Sesshaftseins im von Gott verheißenen und geliehenen Land liegen in bleibender Spannung durch die Geschichte Israels hindurch. Dazu gehört jeweils ein eher an Bewegungsimpulsen orientierter bzw. ein stärker an sedentären Elementen interessierter Frömmigkeitstypus. Der an der Zeitdimension, dem geschichtlichen Handeln Gottes orientierte Strang überwiegt und überformt großenteils den sedentären Frömmigkeitstypus. Vielleicht hat es jedoch mit der polaren Grundspannung der menschlichen Psyche zu tun, dass sowohl "schizoide" als auch "depressive" Anteile (vgl. Riemann) ihr Recht verlangen – und damit Beharrungskräfte wie Aufbruchenergien immer neu austariert werden müssen.

Noch in der Auseinandersetzung der nachösterlichen Gemeinde über die Frage der zentrifugalen "Heidenmission" und der zentripetalen Auferbauung der Jerusalemer Urgemeinde spiegelt sich die Spannung zwischen beharrenden und nach außen strebenden Kräften. Die "Ämter" der Kirche haben jeweils Anteil am "prophetischen" Amt, das eher visionär ausgerichtet ist, an der Zukunft Gottes mit den Menschen, und am "priesterlichen" Amt, das eher an der hegenden und pflegenden Bewahrung des Bestehenden ausgerichtet ist. Die räumliche Stabilität der Kirchen und ihrer Ortsgemeinden, die große Bedeutung der organischen Bilder des Säens, Wachsens und Erntens im

Denken einer sesshaften Bevölkerung<sup>55</sup> und in der Verkündigung, die weitgehende Verbindung mit den jeweiligen Anciens Régimes haben die kirchliche Waage deutlich zum Pol der Beharrung hin ausschlagen lassen.

Ein anderer Teil der Antwort auf die Frage, warum die professionellen Rollenträger der Kirche sich nicht als "change agents" hervorgetan haben, liegt in der Rollenunsicherheit, die genau der radikale Wandel der Gesellschaft mit sich gebracht hat, auf den zu reagieren wäre. Die Kernaufgabe des Pfarramtes wird vielfach in der individuellen Begleitung von Menschen in Krisen und Übergangssituationen des Lebens gesehen. Dabei handelt es sich aber insoweit um eine problematische individualistische Engführung, als viele dieser Krisen durch gesellschaftliche Prozesse induziert sind, die eigens in den Blick genommen werden müssten. Hinzu kommt, dass die neuzeitliche Gesellschaft als Ganze und ihrem Wesen nach sich ständig in Krisen und Umbrüchen befindet, die theologisch verstanden sein wollen und dass sich Pfarrer/innen durch Rollenzuschreibungen aus dem unmittelbaren Umfeld und von Seiten vorgesetzter Stellen überfordert fühlen, was zur Diffusion der Rolle beiträgt. Solche Rollenunsicherheit kann zum Rückzug auf Minimalpositionen führen, die vermeintlich als "sicher" gelten<sup>56</sup>.

### **5. Fazit: "Das Reich Gottes ist nicht Essen und nicht Trinken, sondern Gerechtigkeit und Friede und Freude in dem Heiligen Geist" (Rö 14,17) - Zur Neujustierung der kybernetischen Aufgabe**

Man muss ein Unternehmen, eine Organisation **von außen nach innen organisieren** und es gilt als riskant, es in Zeiten der Bedrohung umgekehrt zu machen. Diese Überzeugung Dopplers (105 u.ö.) ist insoweit für die Kirche fruchtbar zu machen, als "um Gottes Willen" kirchliche Arbeit nicht von den vorhandenen Kreisen, Gruppen, Projekten oder Einrichtungen her organisiert werden darf, sondern kirchenleitende Tätigkeit sich immer daran orientieren muss, an welche Adressaten, in welchen Kontexten und dann auch mit welchen Methoden usw. "Evangelium" zu kommunizieren ist. Insofern gilt für die Kirche nicht das Selbsterhaltungsinteresse der Organisation als

handlungsleitend, sondern die Orientierung an der Aufgabe der Verkündigung der kommenden, sich selbst durchsetzenden Gerechtigkeit Gottes<sup>57</sup>. "Von außen nach innen" zu organisieren heißt dann aber auch, die gesellschaftlich, sozial und ökonomisch relevanten Themen aufzugreifen und Gruppen anzusprechen, die die "Umwelt" des Systems Kirche darstellen<sup>58</sup> und die in der Tat ein "starkes Außen" gegenüber den binnenkirchlichen Themen und Fragestellungen bilden.

Die Kernfrage ist also, wie Kirche in ihren jeweiligen Gestalten<sup>59</sup> auf gesellschaftliche und individuelle Anforderungen und Herausforderungen reagieren kann. Die Umgangsweise mit diesen Herausforderungen ist dabei nicht allein mit Reaktionen **innerhalb** der traditionellen institutionalisierten Gestalten von Kirche zu bewältigen, sondern diese sind selbst jeweils neu zu gestalten und an der Aufgabe auszurichten. Andererseits darf Kirche sich nicht an ein "Marktmodell" des Handelns in den Kategorien von Angebot, Nachfrage und Wettbewerb ausliefern. Die Ausrichtung der kirchlichen Arbeit erfolgt trotz der notwendigen Außenorientierung nicht allein in Gestalt von Re-Aktionen, sondern aufruhend auf der Unverfügbarkeit der primären Aufgabe der Kirche orientiert sie sich an "visionären" Gestaltungen<sup>60</sup>. Die Art und Weise, wie, mit welchen Methoden, "Instrumenten", Gestaltungsformen von Kirche diese Aufgabe bewältigt wird, ist selbst **als theologische Aufgabe** zu begreifen, und zwar als Aufgabe **"auf der Grenze"** – auf der Grenze zwischen innen und außen, zwischen der biblisch-theologischen Tradition und den gegenwärtigen Herausforderungen, zwischen kerngemeindlichem Milieu und Kirchenfremden usw.

Die Aus- und Fortbildung des theologischen und weiteren Führungspersonals muss dieser kybernetischen Aufgabe höchste Priorität geben. Die hermeneutisch geschulte und seelsorgerlich erfahrene Professionalität der Pfarrer/-innen muss auf die Organisation von Kirche selbst angewandt und bezogen werden. An diesem Ziel ist der höchst informative Artikel von Peter Scherle "Selbst-Steuerung und Gott-Offenheit" orientiert, der eine solchermaßen informierte und auch auf organisationale Aufgaben hin sensible Theologie zu **dem** Beratungsinstrument kirchlicher Praxis erklärt (vgl. Scherle 124). "Als Instrument der Leitung und Strategieentwicklung wird Theologie also lei-

stungsfähig, wenn sie einer realistischen Wahrnehmung der Kirche durch Kirchentheorie, Kybernetik und Kirchenrecht größere Bedeutung einräumt" (ebd.).

Allerdings reicht das von Scherle eingeführte und mehrfach benannte Kriterium der "Gott-Offenheit" m. E. nicht aus (vgl. a.a.O. 119 u.ö.). Vielmehr muss zur erkenntnis- und handlungsleitenden Perspektive der Theologie die fundamentale Grenzüberschreitung werden, die sich symbolisch im trinitarischen Gottesbegriff abbildet. Theologie ist dann diejenige Wissenschaft, die es in ihrem Kern mit dem Umgang mit Grenzen, ihrer Anerkennung und Überschreitung zu tun hat (s.o. S. 22 im Anschluss an Falk Wagner); dann hat sie es in der Tat mit der fundamentalen Grenzüberschreitung des Unverfügbaren zu tun<sup>61</sup> – und zwar so, dass das religiöse Bewusstsein zum Ort der Reflexion dieser Differenz Erfahrung wird. In der Deutung des Geschickes Jesu als des Christus erweist sich aber auch Gott als offen für die Erfahrung des leidenden Menschen – insofern gehört auch die "Menschen-Offenheit Gottes" zu Begriff und Wesen christlicher Theologie. Das Auf- und Entdecken dieses wechselseitigen Überschreitungs geschehens wäre dann, im Anschluss an Scherle, die Aufgabe des theologischen Personals im Alltag der Welt, die "gefördert und visitiert" werden muss (vgl. a.a.O. 119). Dabei spielt dann allerdings, in der kategorialen Terminologie Hegels, auch die Aufschließbarkeit des Allgemeinen für das Besondere eine Rolle, das heißt es geht um die Dienlichkeit menschlicher Institutionen für das Leben grundsätzlich aller Individuen. Einer solchen darstellenden Vergegenwärtigung der Zukunft Gottes im fragmentarischen und vieldeutigen Hier und Jetzt hätten dann auch Theologie und kirchenleitende Veränderungen sich zu widmen, wohl wissend, dass Kirche Anteil an der missio Dei hat, deren Subjekt sie nicht selbst ist, sondern der, auf den sie verweist<sup>62</sup> und der sein Reich heraufführt, das nicht Essen und nicht Trinken ist, sondern Gerechtigkeit und Friede und Freude in dem Heiligen Geist" (Rö 14,17).

## 6. Anhang

### 6.1 Leitfragen für Interviewpartner<sup>63</sup>

Um welche Art der Veränderung ging es?

Wie lange dauerte das Projekt?

Wer / welche Ebenen waren beteiligt?

Was gab den Anstoß zu dem Projekt?

- Theologisch-ekklesiologische Gründe - Welche?
- Administrative Gründe / Hoffnung auf Synergieeffekte usw.?
- Finanzielle Gründe
- Verpflichtung zur Veränderung durch nächst höhere Ebene (Dekanat, KL)

Wer hat das Projekt angestoßen?

Wie wurde es von außen begleitet; welche Professionen, welche Ausrichtung wurde in die Begleitung eingebracht?

Welche Ziele wurden am Anfang mit dem Projekt verbunden?

- Theologisch-ekklesiologische Ziele
- Administrative Gründe / Hoffnung auf Synergieeffekte usw.?
- Finanzielle Ziele

Methoden

Meilensteine

Veränderungen der Ziele während der Projektlaufzeit  
Dynamik des Projekts, Widerstände, Grenzen usw.  
Wie wurde damit umgegangen?

Welche Rolle spielte die "Kultur" der zu verändernden Einrichtungen?

Welcher Stellenwert wird der "Kommunikation" der Veränderung an Mitglieder der Organisation zugewiesen. Wird Kommunikation mehrseitig verstanden?  
Welche Rolle spielen haupt- bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen, Gemeindeglieder

Wie wird Kommunikation organisiert? Welche Formen



.....  
 werden gefunden?

Wie erfahren sich die Leitungspersonen in ihrer Rolle als Change Agenten (Gefühle, Rollenakzeptanz)? Sehen sie sich überhaupt als Agenten des Wandels?

Welche Funktion hat Theologie (bei Pfarrer/-innen) als Leitausbildung im Change-Prozess? Welche Elemente von Theologie erweisen sich in der Führungsrolle als hilfreich, welche als sperrig bis problematisch?

Welche Form von Unterstützung / Coaching / Beratung / Ausbildung(smodul) würde die Rolle im Leitungshandeln unterstützen?

Ergebnisse des Prozesses, mindestens so aufgeschlüsselt wie "Anstoß" und "Ziele"

Was ist kritisch in dem ganzen Prozess zu sehen.

## 6.2 Interviewpartner

- Gerd Bauz (in seiner Funktion als Mentor meines Studienurlaubes, Studienleiter ZOS)
- Pfr. Dr. Steffen Bauer, Pfarrer der Badischen Landeskirche, drei Jahre abgeordnet zur hauptamtlichen Mitarbeit im ZOS
- Dirk Gaza, Berater Fa. pebb
- Pfrin. Barbara Görlich-Reinel, Thomasgemeinde Gießen
- Pfr. Jürgen Lehwalder, Kirchengemeinde Bornheim, Frankfurt
- Pfr. Dr. Klaus-Volker Schütz, Propst für Rheinhessen
- Pfr. Helmut Schütz, Paulusgemeinde Gießen
- Beate Sondermann, Gemeindeberaterin
- Gracia Trapp, Geschäftsführerin ZSL Mainz

Die Arbeit entstand im Rahmen eines Studienurlaubs vom 16.04. – 15.07.2008.

## 6.3 Bibliographie

- Bäumler, Christof: Kommunikative Gemeindepraxis. Eine Untersuchung ihrer Bedingungen und Möglichkeiten, München 1984
- Baumfeld, Leo: Die basalen Koordinationsformen als Kontext für die Suche einer zukunftsfähigen Kirche; unveröf. Ms., Stand 24.08.2006
- Berger, Martin; Murrmann-Kahl, Michael (Hg.): Transformationsprozesse des Protestantismus: zur Selbstreflexion einer christlichen Konfession an der Jahrtausendwende; Falk Wagner (1939 - 1998) zu Ehren, Gütersloh 1999
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt, New York 112005
- Doppler, Klaus, Tagung Changemangement und Coaching, Wiesbaden 31.05.08, eigene Mitschrift, zit. als "Changemangement und Coaching"
- Engelhardt, Klaus (Hg.): Fremde Heimat Kirche, Gütersloh 1997
- Evangelische Kirche in Hessen und Nassau, Leitendes Geistliches Amt: Auftrag und Gestalt: vom Sparzwang zur Besserung der Kirche; theologische Leitvorstellungen für Ressourcenkonzentration und Strukturveränderung; eine Studie des Leitenden Geistlichen Amtes der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, Frankfurt 1995
- Forster, Werner: Emotionaler Aufruhr und soziale Verarbeitung: Über den Nutzen psychoanalytischer Konzepte in der Beratung für Unternehmensentwicklung, in: Lohmer 2000, 119-141
- Fröse, Marlies W. (Hg.): Management sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis – Das Darmstädter Management-Modell, Bern, Stuttgart, Wien 2005
- Grethlein, Christian: Kasualien als lebensweltbezogenes Konzept, in: Deutsches Pfarrernblatt 3 / 2008, 123-127
- Hirschhorn, Larry: Das primäre Risiko, in: Lohmer 2000, 98-118
- Huber, Wolfgang; Friedrich, Johannes; Steinacker, Peter (Hg.): Die vierte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Kirche in der Vielfalt der Lebensbezüge, Gütersloh 2006
- Isaacs, William: dialogue and the art of thinking

- 34 . . . . .
- together. A pioneering approach to communicating in business and life, New, York, London usw. 1999
- Janta, Bernhard: Was verändert die Veränderung: Ein Navigationsystem für Transformationsprozesse, in: Lohmer 2000, 198-215
- Karle, Isolde: Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft, Gütersloh 2001
- Kets de Vries, Manfred F.R. und Balazs, Katharina: die Psychodynamik des Organisationswandels, in: Lohmer 2000, 161-197
- Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hg.): Kirche der Freiheit. Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006
- Lange, Ernst: Kirche für die Welt. Aufsätze zur Theorie kirchlichen Handelns. Hg. Und eingeleitet von Rüdiger Schloz in Zusammenarbeit mit Alfred Butenuth, München 1981
- Ders.: Kirche für andere. Dietrich Bonhoeffers Beitrag zur Frage einer verantwortbaren Gestalt der Kirche in der Gegenwart, in: ders. 1981, 19-62
- Ders.: Versuch einer Bilanz (Aus der Bilanz 65), in: ders. 1981, 66-160
- Ders.: Perspektiven kirchlicher Planung, in: ders. 1981, 267-295
- Lazar, Ross A.: Psychoanalyse, "Group Relations" und Organisation. Konfliktbearbeitung nach dem Tavistock-Arbeitskonferenz-Modell, in: Lohmer 2000, 40-78
- Lehwalder, Jürgen: Bericht zum Studienurlaub von August bis Oktober 2007. Thema: Fusionen als Kasus von Verkündigung und Seelsorge, intern veröff. Manuskript 2007
- Lohmer, Mathias (Hg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen, Stuttgart, 2000
- Lohmer, Einführung, in: ders. 2000, 9-16
- Lohmer: Das Unbewusste im Unternehmen: Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung, in: ders. 2000, 18-39
- van der Loo, Erik L.H.M: Organisationsform und psychische Realität, in: Lohmer 2000, 142-160
- Negt, Oskar: Arbeit und menschliche Würde, Göttingen<sup>2</sup>2002
- Neugebauer, Gero: Politische Milieus in Deutschland. Die Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2007
- Obholzer, Anton: Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste, in: Lohmer 2000, 79-97
- Pieper, Ansgar; Süthoff, Maik (Hg.): Nutzen und Kosten dezentraler Organisation. Vom Mitarbeiten zum Mitdenken. (Reihe: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen Wirtschaft Köln), Köln 1995
- Pohl-Patalong, Uta: Von der Ortskirche zu kirchlichen Orten. Ein Zukunftsmodell. Göttingen<sup>2</sup>2006
- Posern, Thomas: Erfahrungstheologie und Subjektivität. Anmerkungen zur EKHN-Studie "Person und Institution", in: Berger, Martin; Geist, Matthias; Tschank, Ingrid: Gott und die Moderne. Theologisches Denken im Anschluss an Falk Wagner, Wien 1994, 49-57
- Riemann, Fritz: Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie, München 1975
- Rössler, Dietrich: Grundriss der Praktischen Theologie, Berlin, New York 1986
- Scherle, Peter: Selbst-Steuerung und Gott-Offenheit. Strategieentwicklung in der Kirche Jesu Christi, in: Nethöfel, Wolfgang; Grunwald, Klaus-Dieter (Hg.): Kirchenreform strategisch!, 86-127
- Schettgen, Peter: Der alltägliche Kampf in Organisationen. Psychologische Hintergründe und Alternativen am Beispiel der japanischen Kampfkunst "Aikido", Wiesbaden 2000
- Schmidt, Eva Renate; Berg, Hans Georg: Beraten mit Kontakt: Gemeinde und Organisationsberatung in der Kirche; ein Handbuch, Offenbach 2002
- Schwing, Rainer: Zukunft braucht Herkunft, in: Fröse 2005, 231-260
- Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2006
- Strötgen, Josef: Projekt WideO: Wirtschaftlichkeit dezentraler Organisationsentwicklung, in: Pieper / Süthoff 1995, 6-13
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden (3 Bde., Neuauflage Sonderausgabe) Reinbek bei Hamburg 2003
- Tillich, Paul: Gesammelte Werke Bd. 8, Berlin, New York 1970

Vögele, Wolfgang; Vester, Michael: Kirche und die Milieus der Gesellschaft, Bd. I: Vorläufiger Abschlussbericht der Studie. Loccumer Protokolle 56/99 I, Loccum 1999

Wagner, Falk: Was ist Religion? Studien zu ihrem Begriff und Thema in Geschichte und Gegenwart (1986), Gütersloh <sup>2</sup>1991

Ders.: Was ist Theologie? Studien zu ihrem Begriff und Thema in der Neuzeit, Gütersloh 1989

Ders.: Zur gegenwärtigen Lage des Protestantismus, Gütersloh <sup>2</sup>1995

Werner, Dietrich: Mission für das Leben - Mission im Kontext : ökumenische Perspektiven missionarischer Präsenz in der Diskussion des ÖRK 1961 – 1991, Rothenburg 1993

Zur Bonsen, Matthias: Führen mit Visionen: der Weg zum ganzheitlichen Management, Niedernhausen 2000

## Anmerkungen

<sup>1</sup> In der neueren Literatur aufgrund der Veränderungen der letzten Jahrzehnte eher als "Organisation" begriffen (vgl. u.a. Scherle 86 ff.)

<sup>2</sup> Doppler / Lauterburg schildern in ihrem grundlegenden Werk zum Change Management für die Wirtschaft fünf neue Rahmenbedingungen, die Change Management erfordern und die Anforderungen an Unternehmen verändert haben (Doppler 22-36). Dabei wird eine veränderte dispositive Haltung erforderlich: War früher der Ruhezustand die Normalität und die Veränderung kam dazwischen, ist unter den Bedingungen der globalisierten Ökonomie der Unruhezustand zur Normalität geworden (so auch Doppler, "Changemanagement und Coaching")

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Vögele / Vester 1999; Neugebauer 2007; s. auch Huber u.a. 2006, Engelhardt 1997

<sup>4</sup> Vgl. dazu u.a. Posern 1994, Engelhardt 1997; zum politischen Bereich: Neugebauer 2007

<sup>5</sup> Vgl. Sennet 2006; so lautet der Titel im amerikanischen Original auch bezeichnender Weise "The corrosion of character"

<sup>6</sup> Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung (ZGV), [www.zgv.info](http://www.zgv.info)

<sup>7</sup> Doppler beschreibt für Wirtschaftsunternehmen:

Massen von Führungskräften müssen während eines halben oder ganzen Jahres ständig den Normalbetrieb aufrechterhalten und die Umstrukturierung ihrer Organisationseinheit gestalten (Doppler 37).

<sup>8</sup> Kirchenleitung wird hier und im Folgenden im Sinne der bekannten Definition Schleiermachers verstanden: "Die christliche Theologie ist sonach der Inbegriff derjenigen wissenschaftlichen Kenntnisse und Kunstregeln, ohne deren Besitz und Gebrauch eine zusammenstimmende Leitung der christlichen Kirche, d.h. ein christliches Kirchenregiment, nicht möglich ist" (§ 5 Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1811, <sup>2</sup>1830), hier zitiert nach: Rössler 1986, 29; "Kirchenleitung ist also ,Handeln mit theologischen Kenntnissen" (KD § 11) (ebd.).

<sup>9</sup> "Change management" ist zu einem schlagwortartig geprägten Begriff geworden. Er bezieht sich in umfassender Weise auf Impulse, Begleitung und Gestaltung von Veränderungen in Institutionen und ist daher ein kaum zu vermeidender Kürzel. Es handelt sich aber um einen noch dazu schlechten Anglizismus – im Englischen spricht man von "managing change".

<sup>10</sup> Sowie dem Besuch einer Fortbildungsveranstaltung "Changemanagement und Coaching" u.a. mit Klaus Doppler am Institut Weiterbildung und Beruf (iwib) an der FH Wiesbaden.

<sup>11</sup> Es kann nicht darum gehen, diese im Einzelnen strittig bleibende Frage zu **beantworten**, sondern die Offenlegung strittiger Kernpunkte in ihrer Bedeutung für die Reformfähigkeit der Kirche ist in sich schon ein großer Gewinn

<sup>12</sup> Ähnliches beschreibt Obholzer (84f): Das Leitungsmanagement wird dann oft von der "eigentlichen" Arbeit als Ingenieur, Arzt, (oder z.B. PfarrerIn, TP) unterschieden und abgewertet.

<sup>13</sup> Lohmer sowie die anderen Autoren in dem von ihm herausgegebenen Sammelband führen den Begriff der "primären Aufgabe" ein, der für die Beschreibung der Aufgabe der Kirche wesentlich geeigneter ist als der in Mode gekommene Begriff des "Kerngeschäfts"; dieser ist mit einem Hof von betriebswirtschaftlichen Konnotationen umgeben, die zu Recht von Verantwortlichen in der Kirche kritisiert werden. Denn außer dem "commercium admirabile" zwischen Gott und

Mensch hat die Kirche es nicht mit "Geschäften" zu tun. Wohl aber ist es notwendig, zwischen der durch Schrift, Bekenntnis und das Hören auf die Geschwister heute definierten primären Aufgabe und etwaigen Adiaphora zu unterscheiden. Es ist bezeichnend für die Leitungsaufgabe in der Kirche, dass immer die Spannung gehalten werden muss zwischen der **vorgegebenen** und unveränderbaren **Aufgabe** und den rasanten Veränderungen der Umstände, unter denen dieser Aufgabe nachzukommen ist.

<sup>14</sup> Das sind in der Kirche Pfarrer/-innen, Synoden und Kirchenvorstände, vor allem deren jeweilige Vorstände und Vorsitzende, aber auch z.B. Leiter/-innen von KiTas, von diakonischen Einrichtungen usw.

<sup>15</sup> Das können Gemeinden sein, Dekanate, Zentren oder Einrichtungen wie KiTas, Familienbildungsstätten usw.

<sup>16</sup> Eine Parallele kenne ich aus der Mediationsausbildung: In der Mediation spricht man von der "mediativen Haltung" des Mediators / der Mediatorin als einer notwendigen Kernkompetenz. So auch Schmidt / Berg 28 u.ö.

<sup>17</sup> Vgl. dazu die Ausführungen von Ernst Lange in der im Verzeichnis angegebenen Literatur

<sup>18</sup> Vor allem in Widerstand und Ergebung

<sup>19</sup> Lange 1981, 44

<sup>20</sup> Es geht nicht nur um die Anpassung an die äußere Umwelt anderer gesellschaftlicher Subsysteme. Es ist zu bedenken, dass Kirche nicht nur mit der berühmten Bonhoefferschen Formel "Kirche für andere" ist, sondern auch Kirche "aus anderen". Die "anderen" sind nicht nur die "draußen", sondern auch die "drinnen" – Glieder der Kirche, ehren- und hauptamtlich Mitarbeitende. Eine Kirche, die sich darüber bewusst ist, Teil der Gesellschaft zu sein, hat es in ihrem Inneren tendenziell mit den gleichen Herausforderungen zu tun wie außerhalb ihrer Systemgrenzen.

<sup>21</sup> Das muss gegen alle Versuche, die Organisation Kirche mit betriebswirtschaftlicher Begrifflichkeit zu beschreiben, ins Feld geführt werden.

<sup>22</sup> Solchen Haltungen bin ich bisweilen auch im Zusammenhang der Gespräche im Rahmen dieses Studienurlaubs begegnet

<sup>23</sup> Im Unternehmensdeutsch wird das dann als "Runterbrechen" oder "Kaskadieren" bezeichnet; an solchen Bezeichnungen wird die einlinige Richtung und auch tendenzielle Brutalität eines solchen "Kommunikations"verständnisses besonders deutlich

<sup>24</sup> Bekanntlich misslingen etwa zwei von drei Fusionen

<sup>25</sup> So Doppler, "Changemanagement und Coaching"

<sup>26</sup> Vgl. dazu grundlegend vor allem Isaacs 1999 sowie Doppler 2005, hier vor allem 103 f., 336 ff sowie Schulz von Thun

<sup>27</sup> Vgl. Lehwalder 2007

<sup>28</sup> Gerade Kasualien sind "zweiseitige Handlungen", die nicht nur einer binnenkirchlichen Logik folgen, sondern auch den Bedürfnissen der Menschen, die sie in Anspruch nehmen (vgl. Grethlein 123 f.). Zu den "neuen Übergängen" zählt Grethlein auch den Übergang z.B. in Arbeitslosigkeit oder in den Ruhestand (a.a.O. 125); diese begleitende Biographiearbeit an Grenzen des individuellen und gesellschaftlich-ökonomischen Lebens verstärkt die These, dass Theologie und kirchliche Praxis es mit dem Verständnis und ritueller Begleitung auf der Grenze zu tun hat.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Strötgen, 10

<sup>30</sup> Zum Begriff des "Arbeitsvermögens" vgl. Negt 2002

<sup>31</sup> Vgl. dazu vor allem die Praxisschilderungen von Schwing 2005

<sup>32</sup> Daher versuchen sich so viele Organisationen immerzu in sog. Leitbildprozessen. Auch wenn dieses Instrument fast schon "verbrannt" erscheint, weil die Leitbilder sich vielfach in der Praxis als hohl erweisen, kann es dazu beitragen, das (Teil)System und die in ihm Arbeitenden zu einer Reflexion zu bringen über seine Identität, seine Ziele und die Methoden, wie auf die Ziele hin gearbeitet werden kann

<sup>33</sup> Vgl. u.a. Lohmer 113

<sup>34</sup> Lebensfähige Systeme sind immer offene Systeme, die in einem kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt sind. Das steigert die Komplexität jeder Planung oder Veränderung enorm. Nur die Klärung der

primären Aufgabe und ein ständiger, von den Verantwortlichen zu steuernder Rückkoppelungsprozess kann Schneiden schlagen in die Beliebigkeit von Handlungs- und Veränderungsrichtungen. Vgl. u.a. auch Obholzer 80, der diese Rückkoppelungsprozesse zwar auch bei der Verantwortung der Führung, aber auch im Bewusstsein und im Unbewussten der Mitglieder Organisation verankert.

<sup>35</sup> Die primäre Aufgabe der Kirche ist im Diesseits der Geschichte nie "erfüllt"; gleichwohl ist die Ausrichtung der menschlichen Arbeit in der Organisation Kirche an dieser Aufgabe sehr wohl eine Möglichkeit und Notwendigkeit.

<sup>36</sup> Es sei an den Untertitel des Werkes von Isaacs erinnert: "Thinking together"

<sup>37</sup> vgl. auch dies. 88f.

<sup>38</sup> Schmidt / Berg verweisen darauf, dass vor allem in Chaosphasen von Systemen Veränderungen vor sich gehen. "... *Veränderungen von sozialen Systemen laufen immer über Konflikte und Krisen*" (dies. 137, H.i.O.)

<sup>39</sup> Doppler weist auch auf die fundamentale Bedeutung hin, die Techniken der Mediation in der Führungsrolle haben. Eine Schlüsselkompetenz der Zukunft sei es, alte Erfahrungen und tiefverwurzelte Überzeugungen als potenzielle Lernbehinderungen und Barrieren für zukünftige Entwicklungen im Dialog (hart aber fair) offen zu legen, "...die Fähigkeit, 'verfeindete' Parteien in sinnvollen Schritten aus der Blockade in die Kooperation zu führen..." (a.a.O. 122).

<sup>40</sup> In ähnlicher Weise betonen Schmidt / Berg die Bedeutung des Widerstandes ( a.a.O. 65 u.ö.)

<sup>41</sup> Vgl. auch Forster 133: "Ein zentrales Kriterium für die Qualität einer Prozessanlage heißt containment. Darunter verstehen wir die ‚Kapazität‘ sozialer Strukturen, dem Emotionalen, Belastenden, den Unsicherheiten und Ängsten Raum und Rahmen zu geben, sie zuzulassen und so aufzufangen und zu kanalisieren, dass eine integrative Verbindung möglich ist". Man kann auch sagen, dass sich die Führungspersönlichkeit für containment wie ein Gefäß zur Verfügung stellen muss (a.a.O 135).

<sup>42</sup> Das Bild vom "emotionalen Kanal" deckt sich mit den kommunikationspsychologischen Ausführungen

Schulz von Thuns, der u.a. im Modell des "Kommunikationsquadrates" vom Hören mit "vier Ohren" die verschiedenen Ebenen und Aspekte von Kommunikation samt der damit verbundenen Fallstricke darstellt.

<sup>43</sup> Symptomatisch Wicherns Ausruf bei der sog. Stegreifrede beim Wittenberger Kirchentag 1848: "Die Liebe gehört mir wie der Glaube"

<sup>44</sup> Vgl. zur Kritik der Wort-Gottes Theologie: Wagner 1999

<sup>45</sup> vgl. u.a. Wagner 1986, ders. 1989 und ders. 1995 sowie Berger / Murrmann-Kahl 1999

<sup>46</sup> vgl. u.a. van der Loo 144

<sup>47</sup> Die folgenden Darstellungen und Überlegungen beschränken sich auf die Rolle von Pfarrer/-innen. Selbstverständlich tragen andere kirchliche Professionen wie auch das kirchliche Ehrenamt ebenfalls eine hohe Leitungsverantwortung für je unterschiedliche Funktionsbereiche. Dies muss jeweils kontextbezogen dargestellt und weitergeführt werden.

<sup>48</sup> Doppler betont die Notwendigkeit von "ownership" eines jeden Mitarbeiters in Unternehmen "auch wenn es riskant wird", weil nur so (abteilungs-)übergreifende Verantwortung wahrgenommen werden kann ("Changemanagement und Coaching")

<sup>49</sup> Doppler schildert und bebildert diesen Organisationstyp als "Silomodell" mit starken vertikalen Unterteilungen ("Changemanagement und Coaching"). Dieses und andere Organisationstypen sind als "mentale Modelle" in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen verankert und üben als ein starker Hintergrund großen Einfluss auf ihre Tätigkeit bzw. die dabei an den Tag gelegte Haltung aus.

<sup>50</sup> Vgl. zum folgenden Karle, 265 ff.; für Pfarrer/-innen gilt immer schon, was Doppler für Mitarbeiter/-innen netzwerkartiger Organisationen als Charakteristikum ausmacht, dass nämlich "...die Mitarbeiter aller Stufen über einen großen Handlungsspielraum" verfügen (Doppler 454 f.).

<sup>51</sup> Stichweh, Professionen und Disziplinen, 289, zit. nach Karle, 265

<sup>52</sup> S. Interviewpartner

<sup>53</sup> Vgl. zur besonderen Aufgabe funktionaler Dienste in der ausdifferenzierten Gesellschaft u.a. Pohl-Patalong

<sup>54</sup> vgl. oben S. 17 zur Bedeutung "emotionaler Erschütterungen" in Veränderungsprozessen

<sup>55</sup> Und dazu zählen die allermeisten von uns

<sup>56</sup> Lazar spricht im Blick auf eine andere Berufsgruppe von "paranoid-schizoide Position(en)", die eingenommen werden, um sich vor einem als bedrohlich empfundenen Objekt zu schützen. In diesem Fall wären das die überdimensionalen und mit den traditionellen pastoralen Kapazitäten schwer einschätzbaren und "handlebaren" Herausforderungen einer Gesellschaft und Kirche unter Veränderungsdruck.

<sup>57</sup> Damit will ich "Kommunikation des Evangeliums" nicht auf einen bestimmten Aspekt verkürzen. Ich greife hier eine Formel meines akademischen Lehrers Christof Bäumler auf, der sie als orientierend in seinem anregenden Werk "kommunikative Gemeindepraxis" genutzt hat (vgl. dort 17 u.ö.).

<sup>58</sup> Oder die die Umwelt des jeweiligen Teilsystems darstellen. So wäre es von hohem Interesse, in der schwierigen Gemengelage der Arbeitszentren der EKHN stringent zu klären – von außen nach innen – für wen z.B. das ZGV Leistungen erbringt, wie es sich innen organisieren muss, um gegenüber seinen "Kontextgebern" sich effizient genug aufzustellen usw. Vermutlich wird ein Plural von Kontexten die Aufgabe erschweren, die Methode aber dennoch dazu beitragen, Dysfunktionalitäten aufzudecken.

<sup>59</sup> Die durchaus vielfältig sein dürfen und sogar müssen

<sup>60</sup> Inzwischen hat selbst die Betriebswirtschaftslehre entdeckt, welche Kraft in "Visionen" steckt (vgl. z.B. Zur Bosen oder Obholzer 80, Kets de Vries / Balazs 178)) – um wie viel mehr sollte eine Kirche auf Visionen setzen, die aus prophetischen Traditionen auf das Reich Gottes hin lebt

<sup>61</sup> Diese Erfahrung könnte man mit Scherle als "Gott-Offenheit" bezeichnen.

<sup>62</sup> Zu einer ökumenisch informierten Bestimmung des missio dei-Begriffs s. insgesamt Werner 1993

<sup>63</sup> Die Leitfragen für Interviews mit Personen, die mit Veränderungsprojekten innerhalb und außerhalb der Kirche beschäftigt waren oder sind, habe ich den jeweiligen Interviews zu Grunde gelegt. Sie wurden aber nicht stringent Punkt für Punkt abgefragt. Zudem waren die Gespräche mit Personen in unterschiedlichen Funktionen auch jeweils anders strukturiert.

**Der Autor**

Dr. Thomas Posern ist Pfarrer und Stellvertretender Leiter des Zentrums Gesellschaftliche Verantwortung der EKHN in Mainz.

### Vier Regeln für Führungskräfte

Führungskräfte sollten vor allem eines vermeiden: Vertrauen zu zerstören. Das ist leider schnell geschehen, und zwar vor allem dann, wenn man eine Fehlentscheidung getroffen hat und anschließend versucht, diese zu vertuschen. Oder noch schlimmer: sie den Mitarbeitern in die Schuhe schiebt. Vier einfache Regeln beugen vor:

1. Fehler der Mitarbeiter sind Fehler des Chefs.  
Dies betrifft die Außendarstellung, also nach oben und außen. Eine erfolgreiche Führungskraft deckt ihre Mitarbeiter, wird allerdings intern schon sehr klare Konsequenzen treffen.
2. Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs.  
Eine Regel ohne Ausnahme. Wer hier nicht die Größe hat, zu seinen Fehlern zu stehen, wird kaum das Vertrauen seiner Mitarbeiter erlangen.
3. Erfolge der Mitarbeiter gehören den Mitarbeitern.  
Ein Chef schmückt sich nicht mit fremden Federn.
4. Erfolge des Chefs gehören allen – auch wenn er den Erfolg tatsächlich mal im Alleingang erzielt hat.

Schwierig einzuhalten? Wer hat gesagt, dass Führen leicht ist?

*(Aus: Fredmund Malik: Berufsziel Führungskraft, managerSeminare 4/2002, Seite 39/40)*

## Gerd Bauz

### Thesen zum Führen in der Kirche\*

40 . . . . .

“In meinen Augen liegen die Führungsprobleme der evangelischen Kirche...” - im theoretischen und praktischen Umgang mit den folgenden Wirkungs-Zusammenhängen.

These 1:  
Führung ist eine **Systemfunktion**.

Die Grundfunktion von Führung ist es, das Überleben des Systems sicher zu stellen.  
Geführt wird also immer, solange ein System existiert; auch “wenn die Affen den Zoo regieren”, wie der Titel eines Buches von Stefan Kühl lautet, in dem er sich mit den Tücken der flachen Hierarchien auseinandersetzt.

“Wunderbar” geführt wird auch in dem gallischen Widerstands-Dorf Kleinbonum. Immer wenn’s ernst wird, heben die Gallier ihren Führer Majestix auf Arvernerschild, kaum jedoch dass er eine Anordnung gibt, schon fällt er wieder herunter, meist weil er - und welche Führung wünschte sich das nicht - ernst und wörtlich genommen wird: “Vorwärts!”, und die Träger laufen los, aber leider ist da ein Ast, ein Türbalken..., oder: “Verneigt Euch!”, und schon fällt Majestix wieder unsanft zu Boden...

Trotzdem ist die Führung als Systemfunktion in Kleinbonum hoch effektiv, es widersteht als einziges Dorf den übermächtigen Römern. Das ist beraterisch sehr interessant: wie etwa ist das Verhältnis von formeller und informeller Führung? Nicht nur Asterix und Obelix, auch andere steuern und alle machen wirksam mit...

So ein Führungsmodell geht solange gut, wie es um die Wiederholung des immer Gleichen geht - und running gags sind nun Mal eine Stärke der Asterix-Comics.

Nicht dass der Evangelischen Kirche hier in Methode und Ergebnis ein Spiegel vorgehalten wäre. Aber wie selbstverständlich, wie anerkannt, wie klar, wie ausgehandelt und explizit verabredet ist die Führungsfunktion in den Evangelischen Kirchen? Und wie nötig wäre dies, um sich bewegen und reformieren zu können!

Es hat viele Gründe, warum Führung “wegtaucht” oder “aufläuft”, wieso sie intransparent, widersprüchlich, zu

rigide oder zu diffus ist. Darunter sind auch spezifisch evangelische wie falsch verstandene Brüderlichkeit und Schwesterlichkeit. Martin Luther sagte dazu: “Gut meinen, macht viel Leut’ weinen.” Als Konfliktbeauftragter erlebe ich vielfach, was er damit gemeint hat.

Es gibt keinen - guten - Grund für eine schwache, also wirkungs-, also machtlose Führung. Zunächst geht es um die Anerkennung dieser Selbstverständlichkeit.

These 2:  
Das Medium von Führung ist die **Macht**.

Die Machtseite des Führens bewegt sich in einem Fließkontinuum von herrschen bis begegnen, von der Herrschaft des Menschen über den Menschen bis zur Begegnung des Menschen mit dem Menschen. Auf beiden Seiten der Polarität entsteht Macht. Der erste Irrglaube wäre schon, dass die “Macht” aus Gewalt, Zwang, Manipulation, Drohung und Überredung stärker wäre als diejenige aus sich wahrnehmen, überzeugen, sich verständigen und verabreden.

Die Ausprägungen von Macht spiegeln sich auch in ihren Definitionen wieder. Max Weber formuliert: “Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.” Bei Hannah Arendt heißt es: Macht entspricht “...der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.”

Die Wirklichkeit des Führens wirklicher Organisationen trägt notwendig beide Machtaspekte in sich. Die Fragen sind: In welchem Verhältnis stehen Herrschaft und Begegnung? Und wohin strebt die Führung? Dieses Balanceproblem erklärt eine Zögerlichkeit, und damit Schwierigkeit, im Führen der Evangelischen Kirche. Die Zögerlich könnte sie sogar ehren! Aber nur dann, wenn daraus nicht eine Tabuisierung des Machtproblems oder als Gegenreaktion seine Negierung erwächst.



.....

“Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes”, heißt es in der Barmer Theologischen Erklärung. Daraus kann ein produktiver Diskurs werden, wohin und wie in der Evangelischen Kirche geführt wird. Ziel des Diskurses ist eine Verständigung und Verabredung über das Steuern, Führen und Leiten.

Die Sensibilität der Barmer Theologischen Erklärung im Umgang mit dem Machtproblem ist dafür förderlich. Die Barmer Thesen weisen methodisch den Weg, indem sie die Kirche auffordern, ihren eigenen Umgang mit Macht zu überprüfen an dem, was je aktuell von der sie umgebenden Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, auf sie zukommt an Macht-Verständnis, -Konzepten und -Praxis.

Gegenüber “deregulierten” Führungsansprüchen ist Widerspruch angezeigt. Anregend ist es, dort nach zu sehen, wo Managementlehren und evangelische Prinzipien in die gleiche Richtung weisen.

Als ein Beispiel sei auf die Entwicklung einer “fehlerfreundlichen” Kultur verwiesen. Viele Unternehmungen bemühen sich darum auf ihrem Weg zu Zukunftssicherung und Excellence. Der Systemtheoretiker Dirk Baecker bringt, wenn auch nur in der Fußnote, Fehlerfreundlichkeit und Christentum explizit in Verbindung. Er sieht in ihr gar “eine der subtilsten Leistungen des Christentums”. Das mag bei ihm überraschen. Aus Barmen III ist sie für eine “Kirche der begnadigten Sünder” unmittelbar evident. Die Managementlehre fordert, dass Fehlerfreundlichkeit, von der obersten Führung beginnend, vorgelebt werden muss, was wiederum ein evangelisches Prinzip darstellt (siehe: Steffen Bauer, Begnadigte Sünder).

These 3:

“Führen” ist für die Kirche Managementprozess und **Kernleistungsprozess**.

Äußerungen von Kirchenleitung oder führender Repräsentanten der Kirche werden von den Gläubigen und der Öffentlichkeit zunächst immer aus der Fragehaltung wahrgenommen: Wohin führt, im Sinne von

orientiert, die Kirche, ggf. meine Kirche? Was bedeutet das Gesagte für mich, für mein Tun und Lassen, was für die Gesellschaft, was heißt es in dieser oder in jener Frage? Geistlich führen im Sinne von orientieren ist die Kernleistung der Kirche, das heißt, immer neu zu antworten auf die Frage: Welche Akzente setzt die evangelische Verkündigung jetzt?

Ich vermute, dass die so geartete Rezeption selbst da im Vordergrund steht, wo die Kirche um ihre innere Entwicklung ringt. Die “Perspektiven für die Evangelische Kirche im 21. Jahrhundert” werden gelesen aus dem Blickwinkel: Kommt die Kirche mir als Mensch näher oder entfernt sie sich; lebt sie vor, was sie sagt; gewinnt sie an Relevanz in den Debatten der Zeit oder zieht sie sich auf sich selbst zurück?

Die Ergebnisse des Orientierens-Prozesses stellen für die Managementprozesse der Kirche die normativen Vorgaben dar und sind selbst der normative Managementprozess, unvermischt und unzertrennt. Aber doch in dieser Reihenfolge. Gelingt A, hat auch B gute Chancen.

Diese Unterscheidung von Orientieren und Management im Führungsbegriff wäre in die Debatte über “Geistlich Leiten” einzubringen.

These 4:

Führen im **“Change”** geht anders als Führen im Alltag.

Zwei Beobachtungen möchte ich beisteuern, eine Chancen-, eine Risiko-Anzeige.

Die Chance sehe ich im EKD-Reformprozess “Kirche der Freiheit”. Er ist nicht nur gut gestartet, er nennt die wichtigen Themen und er schafft einen Bezugsrahmen für alle großen und kleinen Reformprozesse landauf und landab. Es kann gar nicht genug zu betonen, wie wertvoll dies für eine Kirche im Umbruch ist. Es kommt darauf an, diesen Prozess zu halten und fortzuführen, Veränderung weiter bewusst als sozialen Prozess zu gestalten in der Balance von führen und beteiligen. Damit dies gelingt, sind sowohl die zentrale Prozesssteuerung gefordert wie die dezentralen Akteure, gemeinsam eine weitere Balance zu suchen, nämlich die von Zentralismus und Partikularis-

mus im deutschen Protestantismus.

Die Risikoanzeige kommt aus der Beraterischen Beobachtung vieler kirchlicher Subsysteme; in der Auswertung von rund 200 Beratungsprojekten verdichteten sich die Wahrnehmungen zu einem Begriff: Identitätskrise. Das betrifft zum Beispiel viele Pfarrerrinnen und Pfarrer, die sich in ihrem beruflichen Selbstverständnis verunsichert erleben. Das kann eine Kindergartenleiterin betreffen, die nach zwanzig Berufsjahren vom neuen Pfarrer gesagt bekommt, sie möge in ihrer Einrichtung mal "mehr evangelisches Profil zeigen". Sie zeigt sich aber auch bei ganzen Einheiten wie Kirchengemeinden, Diensten und Einrichtungen; und dabei müssen sie noch nicht mal selbst von Kürzung, Fusion, Umstrukturierung, veränderten Vorgaben betroffen gewesen sein.

Ein balancierter Prozess der Veränderung integriert beides – Innovation und Beständigkeit. Führen in Veränderung verlangt eine Veränderung von führen. Wir werden noch viel über uns lernen: You can't understand an organization until you try to change it, Kurt Lewin

These 5:  
Kirche ist **komplexer** und anders als andere Systeme.

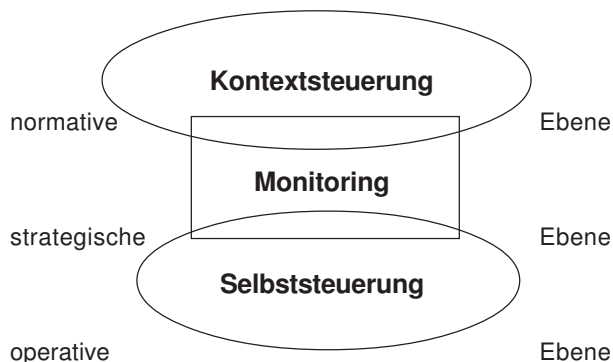
Das ist eine wunderbare Ausrede, sozusagen eine evangelische Killerphrase gegen jedwedes Veränderungsvorhaben. So ist die Feststellung hier genau nicht gemeint. Sie wendet sich eher in die andere Richtung, an die Reformbereiten: als Aufforderung, die spezifische Wahrnehmung zu verbessern, damit Veränderungsvorhaben gelingen, und das weg zu lassen, was dafür eher weniger passt.

Hilfreich erschienen mir z.B. die Arbeiten von Henry Mintzberg, insbesondere seine Hinweise zur Organisation von Professionellen: "Diese scheinbar auf dem Kopf stehenden Organisationen, wo die Angestellten manchmal die Vorgesetzten zu dirigieren scheinen, sind in ihrer Arbeitsweise faszinierend. Wenn sie gut sind, sind sie sehr, sehr gut, aber wenn sie schlecht sind, sind sie scheußlich..." Kooperation lehnen die Experten eher ab, die Standards werden durch eine

lange Ausbildung gesetzt, das Ermessen der Professionellen geht vor Kontrolle und insgesamt wirken diese Organisationen "innovationsgehemmt", neigen eher zur Perfektionierung des Gekonnten. Welche Entwicklungsstrategien sind in solchen Kontexten Erfolg versprechend?

Kirche ist als "Gesellschaft in der Gesellschaft" von drei grundlegenden Koordinationsformen geprägt: Markt, Organisation und Gemeinschaft. Spätestens wenn über die Reformen aus den drei Blickwinkeln gestritten wird ohne zusammen zu kommen, wird das deutlich. Warum also diese Unterscheidungen nicht als mentale Landkarte für das wechselseitige Verstehen nutzen, ebenso wie für die Gestaltung selbst? Drei einprägsame Feuerbilder hat ein Pfarrkonvent gefunden: Leuchtf Feuer für das Sichtbarmachen und Hinausgehen, den Marktmodus; Lagerfeuer für die Wärme der Gemeinschaft und Schmiedefeuer für die Bereitstellungen der Organisation. Auch wenn die Menschen unterschiedlich denken: Wie schaffen wir es, dass die wichtigen Akteure eine Verantwortung für das Ganze wahrnehmen?

Wenn Führen im oben angedeuteten Sinne explizit ausgehandelt und vereinbart werden soll, bedarf es einer Form, in der das verstanden, dargestellt und schließlich getan werden kann. Ein Angebot ist die Koppelung von Kontextsteuerung und Selbststeuerung in Monitoringprozessen.



.....

Das Konstrukt will dazu verhelfen, einen "dritten Ort" zu verstehen und zu schaffen, an dem – ohne Eingriff in die jeweilige Autonomie – die gemeinsam relevanten Fragen verhandelt werden können und müssen. Transparenz und Vereinbarungen zu den jeweils verantworteten Kontexten sind erforderlich. Im angestrebten Wirken des Modells beeinflussen Kontextgeber und Kontextnehmer sich gegenseitig; es entsteht ein zirkulärer Prozess.

These 6:

Führungs**persönlichkeiten** stehen in nicht auflösbaren Dilemmata.

Auf der Vorderbühne gut erkennbar und deshalb vielleicht besser zu handhaben, weil auch leichter zu kommunizieren, sind die Dilemmata von Zeit(druck), Information(smangel) und Einfluss(möglichkeit).

Auf der Hinterbühne ist der eigene Selbstentwurf stets in Gefahr. Erfahrungen von Macht und Ohnmacht, die Zwickmühle zwischen dem persönlichen Leben und dem Führungsleben, hoher Anerkennung und ebenso intensiver Verachtung ausgesetzt zu sein, zehren an der Kraft.

Schwierig ist der Umgang mit dem Konflikt von sachlicher Zielerreichung und der Form der Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse; wie gelingt hier die nötige Integration? Der Entscheidungsdruck steigt in Veränderungsprozessen exponentiell an und der Flaschenhalseffekt erhöht den Druck unmittelbar auf die Führungskraft.

Das evangelische Denken in Spannungen ist eine wertvolle Ressource für jede Führungskraft, gebraucht wird ergänzend eine Ambiguitätstoleranz zum Aushalten der inneren Spannungen, dem Ertragenkönnen von Mehrdeutigkeiten, dem psychischen Verarbeiten von hohen Rollenerwartungen und eigener begrenzter Handlungsfähigkeit.

Erschwerend kommt hinzu, was Karl Valentin übers Erziehen gesagt hat, aber genauso gut übers Führen hätte gesagt haben können:

"Erziehung ist zwecklos; die Kinder machen uns ohnehin alles nach."

Thesen zum Führen in der Kirche

44 . . . . .

Vorgetragen auf dem Seminar der EKD, Leitung und Führung in der Kirche - Orientierung in einem zentralen Handlungsfeld, Berlin-Schwanenwerder, 17. - 19. Oktober 2008

**Der Autor**

Gerd Bauz ist Studienleiter und Organisations-/ Gemeindeberater im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

# Christopher Scholtz

## Das Verhältnis von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie

Die Frage, welche Rolle theologische Aspekte in Prozessen der Gemeindeberatung bzw. der kirchlichen Organisationsentwicklung (gboe) spielen, wird von Menschen, die zum ersten Mal in Kontakt mit gboe kommen, oft gestellt. Damit formulieren die Externen eine Anfrage, die von Internen zwar als berechtigt und wichtig angesehen wird, auf die sie aber oft keine kurze und für Außenstehende unmittelbar nachzuvollziehende Antwort geben können. Im Folgenden möchte ich mich daher mit der offensichtlich nicht selbstverständlichen Verhältnisbestimmung von gboe und Theologie befassen<sup>1</sup>, wobei ich bei den historischen Rückblicken die Entwicklung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) in den Mittelpunkt stelle.<sup>2</sup>

### 1. Eine notwendige und doch stets vorläufige Verhältnisbestimmung

Im Verhältnis von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung sind zwei Extrempositionen denkbar, die zu einem sehr schlichten Zuordnungsmodell führen würden.

Die erste Extremposition wäre der Ausschluss der Theologie. Man könnte Organisationsentwicklung als eine Technik verstehen, die innerhalb und außerhalb der Kirche zur Anwendung kommt und die daher theologische Fragestellungen nicht berücksichtigen muss bzw. zum Erhalt der professionellen Standards gar nicht berücksichtigen darf. Als Illustration könnte man auf die Installation und Wartung eines Computernetzwerkes zurückgreifen. Die Grundherausforderung dieser Aufgabe verändert sich nicht dadurch, dass es sich um ein Netzwerk in der Kirche oder in einem Wirtschaftsunternehmen handelt. Es ist daher nicht nötig, auf theologische Positionen Bezug zu nehmen, bzw. die Beschäftigung mit theologischen Aspekten könnte sogar vom Ziel eines funktionierenden Computernetzwerkes ablenken. Spätestens mit dem Beispiel wird klar, dass diese Extremposition nicht haltbar ist. Organisationsentwicklung als eine Technik zu verstehen, die möglichst unverändert und ohne Bezug zu den kirchlichen und theologischen Kontexten appliziert werden kann, widerspricht sowohl der kirchlichen und als der organisationsentwicklerischen Grundhaltung. Kirchlich ist eine Arbeitsform wie die Organisationsentwicklung, die sowohl die inhaltlichen Ausformungen als auch die Gestalt von Kirche verän-

dern kann, unbedingt mit theologischer Reflexion und Kritik zu verbinden. Organisationsentwicklerisch ist zu betonen, dass Professionalität und Qualität in Beratungsprozessen nicht durch die mechanische Applikation von Techniken erreicht werden, sondern eine hohe Fall- und Kontextsensitivität voraussetzen. Organisationsentwicklung kann daher die Eigenart des kirchlichen Umfeldes und den Einfluss theologischer Positionen nicht als irrelevant ausblenden.

Auch die zweite denkbare Extremposition einer vollständigen Integration der Organisationsentwicklung in die Theologie erweist sich schnell als Sackgasse. Zwar ließe sich aus der Einsicht, dass organisationsentwicklerische Prozesse theologisch relevante Konsequenzen haben können, ableiten, dass die Theologie selbst die Aufgabe der Organisationsentwicklung übernehmen und sich von der ‚normalen‘ OE abkoppeln sollte. Aber es ist offensichtlich, dass die Produktivität kirchlicher Organisationsentwicklung zu einem erheblichen Teil daraus erwächst, dass durch den Kontakt mit der ‚normalen‘ OE neue Impulse entstehen und der kirchlichen Selbstwahrnehmung eine Fremdwahrnehmung zur Seite gestellt werden kann. Daher könnte eine vollständig nostrifizierte kirchliche Organisationsentwicklung Entscheidendes nicht leisten.

Der Blick auf diese beiden theoretisch denkbaren Extrempositionen verdeutlicht, dass es keine Lösung sein kann, einen der beiden Pole einfach auszublenden. Wie die Umschreibung von gboe als kirchlicher Organisationsentwicklung schon zeigt, handelt es sich um eine Praxis im Schnittpunkt von zwei Bezugssystemen: Kirche und Organisationsentwicklung. Jedes dieser beiden Bezugssysteme fußt auf einem eigenen wissenschaftlichen Denksystem, nämlich auf der Theologie bzw. der Sozialwissenschaft. Beide Systeme beschreiben Wirklichkeit von je unterschiedlichen Ausgangspunkten aus und können daher nicht zur Deckung gebracht werden. Somit steht gboe als Tätigkeit im Schnittpunkt von zwei Bezugssystemen stets in einem Spannungsverhältnis und ist fortwährend mit der Herausforderung einer doppelten Anschlussfähigkeit konfrontiert.<sup>3</sup>

Die Eingangs beschriebene Schwierigkeit, das Verhältnis von Theologie und Organisationsentwicklung in

wenigen Worten zu beschreiben, verweist daher keineswegs zwingend auf ein zu niedriges Reflexionsniveau, sondern kann der Einsicht in die Komplexität der Verhältnisse entspringen. Aus dieser Perspektive ergibt sich sogar eine Vorsicht vor allzu einfachen Zuordnungen, sei es, weil einer der beiden Pole ausgeblendet wird, sei es, weil damit eine simplifizierende funktionale Aufteilung vorgenommen wird: Auch die Zuordnung, dass die Organisationsentwicklung für die Methoden verantwortlich ist, während die Theologie für das Normative Rechnung trägt, erweist sich als wenig belastbar, denn auch das Organisationsentwicklerische hat normative Implikationen und das Theologische verhält sich nicht neutral zu allen methodischen Fragen.

Damit zeigt sich, dass die Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie auf eine gewisse argumentative Komplexität angewiesen ist. Hinzu kommt, dass die Arbeit der gboe als eine kontextuelle zu verstehen ist. Sie steht in engem Bezug zur kirchlichen und zur organisationsentwicklerischen Praxis, zu den Theoriesystemen von Theologie und Sozialwissenschaft und zur gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt. Veränderungen in diesen Bezugsgrößen verändern auch die Arbeit der gboe, die daher nie isoliert betrachtet werden kann. Dieses kontextuelle Verständnis führt zu zwei Konsequenzen. Zum einen macht ein Blick auf die Entwicklungsdynamik in den Kontexten der gboe deutlich, dass gboe notwendiger Weise selbst einem beständigen Wandel unterliegt und damit auch die Verhältnisbestimmung von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung. Diese kann daher nie ein für alle Mal erfolgen, sondern ist immer in eine bestimmte historische Konstellation eingefügt und muss daher als vorläufig gelten. Zum anderen bedeutet das kontextuelle Verständnis, dass die Verhältnisbestimmung von Theologie und kirchlicher Organisationsentwicklung nur bei einem gewissen Abstraktionsgrad allgemeingültig erfolgen kann. Konkretere Aspekte der Verhältnisbestimmung müssen mit Bezug zu einer spezifischen Beratungsinstitution und deren Kontexten erfolgen.<sup>4</sup>

Angesichts dieser Vielschichtigkeit, die in der Aufgabe einer Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie steckt, ist

es nicht weiter verwunderlich, dass sich dieser komplexe Reflexionsprozess in der Praxis eines kirchlichen Beratungsinstitutes meist nicht vollzieht. Das gilt selbst dann, wenn ein Institut dezidiert auf der Schnittstelle von Theologie und Organisationsentwicklung positioniert wird, etwa indem dort Menschen mit Qualifikationen aus beiden Bereichen arbeiten. Dies ist nicht auf eine grundlegende Reflexionscheu oder Theorieferne von OrganisationsentwicklerInnen zurückzuführen, sondern ergibt sich aus der Charakteristik des Arbeitsbereiches: Organisationsentwicklung ist ein pragmatisch ausgerichtetes Unterfangen, bei dem die erfolgreiche Beratung im Vordergrund steht. Die lösungsorientierte Grundhaltung geht davon aus, dass eine vollständige reflexive Durchdringung nicht zwingend die Voraussetzung für eine Verbesserung der Situation ist, und hat damit bei vielen Problemkonstellationen Erfolg.

Grundlegende und extrem zeitaufwändige Reflexionsprozesse liegen daher nicht im primären Fokus dieser Arbeitsweise. Hinzu kommt, dass gboe oft in Situationen angefragt wird, die von einem großen hohem Leidens- bzw. Veränderungsdruck geprägt sind und schnell wirksames Handeln verlangen.

Von den Praktikern kann daher nicht verlangt werden, im Rahmen ihres Arbeitsalltages die Aufgabe einer grundlegenden Reflexion in Angriff zu nehmen. Diese ist – wie weiter unten näher ausgeführt wird – vielmehr eine Aufgabe für die wissenschaftliche Theologie bzw. für BeraterInnen, die für einen solchen grundlegenden Reflexionsprozess eine Freistellung erhalten. Hingegen ist es auch für Praktiker eine genuine Aufgabe, punktuelle Reflexionen zur theologischen Dimension der Beratungspraxis anzustellen, wenn sie in ihrer Praxis auf konkrete Anfragen stoßen.<sup>5</sup> Solche (punktuellen) Reflexionen sind entscheidend für die Qualität des beraterischen Handelns. Wie oben gezeigt, ist es für gboe konstitutiv, als Tätigkeit im Schnittfeld von zwei Bezugssystemen stets in einem unauflösbaren Spannungsverhältnis zu stehen. In dieser Situation bedeutet Professionalität, die grundlegende Spannung bei der Gestaltung des eigenen Handelns zu berücksichtigen, statt sich in der Pragmatik des Alltags zu einer Auflösung der Grundspannung verleiten zu lassen und einen der beiden Pole auszublenden. Eine verantwortliche kirchliche Organisationsentwicklung

zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre Arbeit nicht auf einer unterkomplexen Verhältnisbestimmung aufbaut, sondern sich stetig um eine Klärung des Verhältnisses von Theologie und Organisationsentwicklung bemüht. Die im Beratungsalltag realisierbare Form der punktuellen Reflexion könnte enorm von einem lebendigen Diskurs zur grundlegenden Verhältnisbestimmung profitieren, besonders wenn dieser sich nicht mit dem Anspruch überfordert, endgültige oder allgemeingültige Antworten vorzulegen.

## 2. Blick auf die anfängliche Verhältnisbestimmung

Für eine aktuelle Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie ist es notwendig, nach den historischen Anfängen der gboe zu fragen, denn die Art und Weise, wie bei der Formierung der Arbeit vor 35 Jahren der Bezug zur Theologie hergestellt wurde, dürfte auch die heutige Positionierung beeinflussen.

Bei der Durchsicht der Schriften der ersten Jahre fällt auf, dass die Beschäftigung mit theologischen Topoi relativ wenig Raum einnimmt.<sup>6</sup> Als Reaktion darauf gab es schon früh Anfragen nach einer Explizierung des Verhältnisses von gboe und Theologie, und zwar sowohl in internen Diskussionen als auch in der Wahrnehmung der gboe von Außen.<sup>7</sup> Die auffällige Zurückhaltung der frühen Gemeindeberatung bei theologischen Themen scheint auf eine Theologieferne zu verweisen, die für eine kirchliches Arbeitsgebiet befremdlich wäre.

Doch die Deutung von der "Theologievergessenheit" der gboe, wie sie Reck (2000, 51) zumindest in Anführungszeichen vornimmt, greift zu kurz. Erstens zeigt sich mit den oben formulierten Einsichten in die Komplexität und Kontextualität der Verhältnisbestimmung, dass wir im Rückblick weder erwarten können, eine in wenigen Worten überzeugende Verhältnisbestimmung vorzufinden, noch, dass die damalige Lösung für die heutige Situation adäquat erscheint.

Zweitens zeigt ein differenzierter Blick, dass hinter dem Vermeiden expliziter theologischer Bezüge keine technokratische Engführung stand, sondern inhaltli-

che Überlegungen. Letztlich war die Abkehr von explizit theologischen Topoi theologisch begründet: Das primäre Anliegen der Gründergeneration der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau war eine im umfassenden Sinne emanzipatorisch ausgerichtete Kirchenreform. Ihrer Überzeugung nach musste Kirche sich ändern, um ihrem (göttlichen) Auftrag gerecht zu werden. Ihnen ging es darum, zu verhindern, dass die Institution Kirche und die kirchliche Praxis gesamtgesellschaftlich erheblich an Plausibilität und Relevanz verloren. Diese Perspektive ist uns heute nicht zuletzt durch das Schlagwort der "Zukunftsfähigkeit" der Kirche wohlvertraut und dürfte auf breite Zustimmung stoßen. In der damaligen kirchlichen Konstellation vertraten die GründerInnen der Gemeindeberatung aber eine Minderheitenposition.

Zwar konnten sie sich darauf berufen, für einige gesellschaftliche Gruppen zu sprechen, die nicht zuletzt durch den Einfluss der Studentenbewegung eine wachsende Distanz zur Kirche verspürten. Aber sowohl in binnenkirchlicher als auch in der akademischen-theologischen Perspektive konnten sie auf keinen großen Rückhalt hoffen. Die Notwendigkeit eines Wandels wurde nicht nur mit Verweis auf die Bedeutung und Kraft der Tradition zurückgewiesen, sondern auch die erste Kirchenmitgliedschaftsstudie der EKD gab eine letztlich beruhigende Antwort auf die Frage nach der Stabilität der Kirche (Literaturangabe). Hinzu kam, dass die Kirche durch die volkswirtschaftliche Wachstumsentwicklung über stetig ansteigende Finanzmittel verfügte, so dass man meinte, Krisensignalen durch Ausweitung des Angebots begegnen zu können. So lag es nahe, dass weder aus der vorfindlichen kirchlichen Praxis noch aus der alteingesessenen akademischen Theologie die nötigen Impulse für einen Wandel erwartet wurden. Im Gegenteil erschien Theologie als ein festgefahrenes System, das nicht als Grundlage für einen auf Beratung basierenden Veränderungsprozess der Kirche taugte: Weder lieferte Theologie das Handwerkszeug für Beratung, noch schien sie flexible und innovativ genug, um eine Hilfe für die Erschließung eines neuen Arbeitsgebietes zu sein.<sup>8</sup>

Vielversprechend und hilfreich erschien stattdessen die Zuwendung zu den Erkenntnissen und Methoden der (empirischen) Sozialwissenschaften. Mit der Ori-

entierung an einem bis dato von Theologie und Kirche nur ansatzweise zur Kenntnis genommenen wissenschaftlichen Paradigma stand die Gemeindeberatung nicht allein. Vielmehr änderten sich mehrere Gebiete der Praktischen Theologie im Zuge dieser sog. empirischen Wende grundlegend, allen voran die Religionspädagogik und die Seelsorge-Lehre. Das führte dort genauso wie in der Gemeindeberatung zu kritischen Anfragen, ob es theologisch vertretbar wäre, diese ‚untheologischen‘ Methoden zu nutzen.

Für die Gemeindeberatung ging es bei dem Rückgriff auf die sich gerade etablierende Organisationsentwicklung primär darum, neue Denk- und Arbeitsformen zu erlernen und für den kirchlichen Kontext zu erproben. Dass damit ein fremdes Paradigma mit einem eigenen Sprachcode übernommen wurde, galt nicht als ein theologisches Defizit, sondern als methodischer Vorteil: So kam in das System Kirche eine fremde Perspektive, die es ermöglichte, die eigene Praxis neu und anders zu betrachten und zu bisher ungenutzten Lösungen zu kommen. Dieser aus der Fremdheit herrührende methodische Vorteil war Grund genug, keine konsequente Übersetzung der organisationsentwicklerischen Figuren in die theologische Sprach- und Denkwelt vorzunehmen, sondern vielmehr die Andersartigkeit der Gemeindeberatung zu kultivieren, um ein nahtloses Aufgehen der kirchlichen Organisationsentwicklung in der Kirche zu verhindern. So blieb für die Gemeindeberatung die Organisationsentwicklung der primäre Orientierungspunkt und es gab wenige Ansätze für einen Brückenschlag zur Theologie. Im Gegenteil standen Anfragen, das Beraterische mehr zu ‚theologisieren‘ schnell im Verdacht, ein Abwehrreflex gegen den aus der Fremdheit resultierenden Veränderungsimpuls zu sein.

Darüber hinaus führte das Leitbild der Prozessberatung dazu, dass in der Beratungspraxis der Wechsel auf die theologische Ebene höchst kritisch gesehen wurde. Anders als bei der sog. Fachberatung sollten die BeraterInnen nicht als die Experten auftreten, die besser wüssten, wie etwa theologische Fragen zu entscheiden seien oder wie der Kirchenvorstand die Gemeindearbeit erfolgreich gestalten könnte. Das würde zum einen zu einer Abhängigkeit von den beratenden Experten führen, die im klaren Widerspruch zu dem Ideal des *Empowerments* stünde. Zum

anderen geht die Prozessberatung davon aus, dass das Wissen und die Fähigkeiten für die bestmögliche Lösung eines Problems schon in der Organisation vorhanden ist. Die tagtäglich mit der Gemeindegemeindearbeit befassten Menschen sind die eigentlichen Experten, denen einzig die zu große Nähe und die Dominanz des Alltagsgeschäfts die Sicht verstellen kann. Fachliche Lösungen, die von Außen kommende sog. Experten einbringen, schwächen nicht nur die Selbststeuerungskompetenz des Systems, sondern erweisen sich vielfach auch nicht als nachhaltig.

Prozessberater verstehen sich daher nur als Experten für den effektive Gestaltung des Beratungsprozesses und vermeiden fachlichen Ratschläge. In der Situation der frühen Gemeindeberatung – in der praktisch alle BeraterInnen gleichzeitig auch aktive GemeindepfarrerInnen waren und fast nur Kirchenvorstände beraten wurden – kam hinzu, dass der Wechsel auf die Ebene theologischer Argumentation nicht nur die Gefahr der Fachberatung mit sich brachte, sondern leicht auch zu einer Rollenkonfusion führte. Diese ergibt sich daraus, dass die Rolle des Pfarrers als theologischer Fachmann und die des (Prozess-)Beraters nur schwer zu vereinbaren sind. Zeigt die PfarrerIn als BeraterIn seine/ihre theologische Kompetenz, so werden zum einen die Mitglieder des Kirchenvorstandes, die keine Theologen sind, u.U. eingeschüchtert, was dem Ziel der Gemeindeberatung, das Priestertum aller Gläubigen zu stärken, zuwiderläuft. Zum anderen wird das Verhältnis zum Pfarrer der beratenden Gemeinde beeinflusst, der/die sich entweder mit seinem Kollegen solidarisiert oder in Konkurrenz zu ihm/ihr tritt.

Dass in der Anfangszeit alle BeraterInnen gleichzeitig auch PfarrerInnen waren, ermöglicht eine weitere Perspektive auf die Tatsache, dass es so wenig Auseinandersetzung mit expliziten theologischen Fragen in der Gemeindeberatung gab. Diese gestandenen TheologInnen hatten das Gefühl, in ihrem bisherigen Ausbildungs- und Berufsleben bereits so viel Theologie getrieben zu haben, dass (unausgesprochen) erwartet werden konnte, dass jede(r) Einzelne für sich selbst die theologische Reflexion vornehmen würde, wobei die Theologie vor allem in der Funktion eines kritischen Korrektiv gesehen wurde. Inwieweit diese theologische Reflexion und Kritik individuell tatsäch-



lich vollzogen wurde, muss offen bleiben; die oben festgehaltenen strukturellen Überlegungen lassen aber vermuten, dass es zumindest schwer gewesen sein dürfte, diesen Reflexionen im Alltag einen angemessenen Platz einzuräumen. In jedem Fall kommt das Prinzip der Delegation der theologischen Reflexion an das Individuum dann an seine Grenzen, wenn, wie es später üblich wurde, ein relevanter Teil der GemeindeberaterInnen nicht über eine umfangreichere theologische Ausbildung verfügt.

Schließlich war es auch eine Form der Konfliktvermeidung, das Beraterische Handeln nicht mit expliziten theologischen Positionen zu verknüpfen. Besonders in den 70er-Jahren war die theologische Debatte so polarisiert, dass die Diskussion theologischer Standpunkte beispielsweise bei einer Kirchenvorstandsberatung schnell zu einer großen Emotionalisierung führen konnte, die von dem eigentlichen Beratungsthema ablenkte. Dass dieses Vermeiden von expliziten theologischen Standpunkten mitunter als Neutralität bezeichnet wurde, erscheint allerdings problematisch. Zwar gehörte es zum Beratungsverständnis, bei normativen Entscheidungen in den beratenden Organisationen nicht offen für eine Position zu votieren, aber damit war noch keine Neutralität gegeben.

Schon die Entscheidung, Theologie nicht zum Thema zu machen, rührte ja, wie oben gezeigt, von letztlich theologischen Überlegungen her, und es gehörte zum Selbstverständnis, mit der Beratungsarbeit klare Ziele zu verfolgen und mitunter profilierte inhaltliche Positionen zu beziehen, es sei nur die oben genannten kirchenreformerischen Bestrebungen, die Arbeit im Bereich der feministischen Theologie<sup>9</sup> und die Abgrenzung zu evangelikalen Beratungsansätzen<sup>10</sup> genannt.

So lässt sich resümieren, dass am Beginn der gboe keine Negation der Theologie, sondern die Formulierung von inhaltlich-normativen Positionen und Anliegen standen, die – gestützt auf theologische Überlegungen – auf explizit theologische Topoi weitgehend verzichtete. Diese Form Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie hat einige gewichtige Gründe auf ihrer Seite und ist mit Blick auf die damalige Situation gut nachvollziehbar. Gleichzeitig ist unübersehbar, dass sie für die

heutige Situation nicht unverändert übernommen werden kann.

### 3. Die heutige Herausforderung

Es ist mir im hier gegebenen Rahmen nicht möglich, eine detaillierte Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie vorzunehmen. Daher werde ich mich auf einen ersten Überblick beschränken, der aufzeigt, welche Herausforderungen an eine aktuelle Verhältnisbestimmung sich aus den veränderten Kontextbedingungen ergeben und welchen Elementen m.E. für eine detaillierte Ausarbeitung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

Es ist offensichtlich, dass in der heutigen Situation die in der Anfangszeit der gboe übliche fast vollständige Abblendung von explizit theologischen Topoi keine Option mehr darstellt. Das lässt sich auf mehreren Ebenen herleiten. Als Erstes lässt sich auf die Nachfrage verweisen. Kirchenvorständen und andere kirchliche Institutionen zeigen wieder ein größeres Interesse an theologischen Fragen und haben Bedarf an Verständigung über Theologie. Besonders deutlich wird dies an der häufig zu hörenden Klage, dass die Arbeit des Kirchenvorstandes fast nur noch aus Verwaltungsarbeit bestünde und keine Zeit mehr für das Eigentliche bliebe. Außerdem ist für viele kirchliche Gremien ein Organisationsentwicklungsprozess nichts Spannendes und Neues mehr – im Gegenteil ist eine gewisse "Change-Müdigkeit" in der Kirche zu beobachten, die vielfach eine Sehnsucht nach der Verge-wisserung in der eigenen Tradition weckt. Als Zweites lässt sich für die Gruppe der BeraterInnen feststellen, dass Theologie – wie in anderen Kontexten auch – viel von ihrer polarisierenden Wirkung verloren hat. Es besteht eine größere Offenheit, über theologische Dinge zu reden, nicht zuletzt, weil die Wahrscheinlichkeit abgenommen hat, dass sich daraus eine tiefe Spaltung der Gruppe ergibt. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass sich die akademische Theologie stark ausdifferenziert und damit pluralisiert hat, so dass z.B. der anfangs hoch brisante Brückenschlag zwischen Theologie und Sozialwissenschaften in vielen theologischen Arbeitsbereichen zu einer wissenschaftlichen Normalität entwickelt hat. Als Drittes ist auf die veränderte Situation im gesellschaftlichen Umfeld zu verweisen, die in vielen Bereichen mit den inn-

erkirchlichen Veränderungen korrespondiert: Religion wird wieder als wichtiger betrachtet, was sich auch in der Erwartungshaltung den Kirchen gegenüber niederschlägt: Geprägt von der Überzeugung, dass die Konzentration auf das sog. Kerngeschäft so etwas wie ein fast unfehlbarer Königsweg der Zukunftssicherung sei,<sup>11</sup> sollen die Kirchen sich primär ihrem "Eigentlichen" widmen, während früher von ihnen oft eher eine Art Sozialarbeit erwartet wurde. Als Viertes ist die Entwicklung im allgemeinen Organisationsentwicklungsgeschäft zu nennen, dass reine Prozessberatung zunehmend kritisch gesehen wird. Als Alternative wird nicht der Schwenk in die Expertenberatung gesehen, sondern eine Prozessberatung mit ausgeprägter Feldkenntnis, die in der Lage ist, klar abgegrenzte, der Vermittlung von Fachwissen gewidmete Phasen einzuschieben. Übertragen auf die gboe verlangt das von den BeraterInnen zumindest ein gewisses Maß an theologischer Kompetenz. Fünftens haben in den letzten Jahren etliche Arbeitsformen und -gebiete Einzug in den kirchlichen Bereich erhalten, die nach knappen und prägnanten Formulierungen von eigenen Positionen verlangen und damit die Rückbesinnung auf theologische Themen und Konzepte fördern: Besonders deutlich wird dies bei der Leitbildarbeit, dem Fundraising, beim Qualitätsmanagement und bei der Öffentlichkeitsarbeit.

Bei einem so vielstimmigen Plädoyer für die Hinwendung zur Theologie besteht die Gefahr, dass das Pendel nun zu weit auf der anderen Seite ausschlägt: So wenig Vorbild der in der Anfangszeit der Gemeindeberatung praktizierte Umgang mit theologischen Themen für die heutige Situation sein kann, so hat der unter 2. erfolgte Rückblick doch gezeigt, dass hinter dieser Praxis ernstzunehmende theologische und methodische Überlegungen standen, die heute nicht alle gegenstandslos geworden sind. Der zurückhaltende Umgang mit explizit theologischen Themen darf daher nicht pauschal abgewertet werden, zumal sonst die Gefahr besteht, dass das unter 1. beschriebene und für ein professionelles Beratungshandeln konstitutive Spannungsverhältnis von Organisationsentwicklung und Theologie aufgelöst wird.

Für eine detaillierte Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie schei-

nen mir drei Aspekte besonders wichtig. Erstens die Integration einer ekklesiologischen Perspektive. Die Fragen, wie sich Kirche als "Organisation und mehr" adäquat beschreiben lässt, hat in den letzten Jahren Einzug in die Diskussionen der gboe gefunden. Viele dieser Ansätze treffen sich an dem Punkt, dass sie die früher als Antipoden gesetzten Sichtweisen "Kirche ist eine Organisation wie jede andere" und "Mit dem Begriff Organisation lässt sich nichts über die Kirche aussagen" zu integrieren versuchen. Es zeigt sich, dass es eine äußerst komplexe Aufgabe ist, Kirche mit all ihren organisationalen und institutionellen Facetten zu erfassen, zu beschreiben und zu verstehen. Gleichzeitig ist das vermutlich der Punkt, an dem sich Organisationsentwicklung und Theologie am direktesten begegnen können, wenn sie versuchen, das Phänomen "Kirche" zu beschreiben und sich dabei ihren unterschiedlichen Perspektiven bewusst werden.<sup>12</sup>

Zweitens ist die akademische Theologie als Gesprächspartner für die kirchliche Organisationsentwicklung (zurück) zu gewinnen. Die Auseinandersetzung mit ekklesiologischen Fragen ist bereits ein erstes Beispiel, wie produktiv der Austausch mit der Praktischen bzw. der Systematischen Theologie sein kann. Es ist auffällig, dass diese Verbindung heute so schwach ausgeprägt ist. In den Anfängen der Gemeindeberatung gab es über das Projekt der empirischen Wende noch zahlreiche Berührungspunkte, dann aber orientierte sich gboe immer stärker an der Organisationsentwicklung und nutzte die akademische Theologie kaum noch als Ressource.<sup>13</sup> Dabei böte besonders ein Dialog mit der heutigen Praktischen Theologie (PT) aufgrund einiger Strukturähnlichkeiten viele Erkenntnismöglichkeiten. Die PT steht genauso wie die gboe immer wieder vor der Frage, wie sie die sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden theologisch reflektieren und integrieren kann, und ihr stellt sich genauso die Aufgabe einer doppelten Anschlussfähigkeit. Und der hohe Reflexionsgrad der wissenschaftlichen Theologie kann helfen, dass allzu einfache theologische Antworten als scheinbare Wundermittel in die Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie einfließen.

Drittens ist die Bedeutung der Spiritualität für die gboe

systematisch zu reflektieren.<sup>14</sup> Dabei handelt es sich um ein so vielschichtiges Phänomen, dass hier nur einige Skizzen möglich sind.<sup>15</sup> Eine Ebene der Betrachtung ist Spiritualität als Thema der Beratung, beispielsweise wenn geistliche Leitung zum Thema wird. Eine andere Ebene ist der implizit sich vollziehende Einfluss von Spiritualität auf einen Beratungsprozess. Dabei sind sowohl die Praxen, Überzeugungen und Traditionen der beratenden Organisation als auch die der BeraterInnen als Faktoren zu berücksichtigen. Hier wäre sowohl zu reflektieren, inwieweit bei den beratenden Institutionen zu einer Korrespondenz von Spiritualität und Organisationsform zu beobachten, so dass sich daraus Kriterien für die Organisationsanalyse ableiten lassen, als auch, wie im Rahmen der Aus- und Fortbildung die individuelle Spiritualität der BeraterInnen als Faktor und Ressource im Beratungsprozess bewusst gemacht und gefördert werden kann. Eine weitere Ebene ist die Frage, wie sich aus der spirituellen Tradition methodische Elemente gewinnen lassen. Eine starke, aber auch sehr risikoreiche Intervention ist es, wenn BeraterInnen im Beratungssetting in eine traditionelle liturgische Rolle wechseln, beispielsweise indem sie eine Andacht oder einen Gottesdienst gestalten. Weniger riskant, aber oft sehr wirksam, ist es, wenn BeraterInnen mit Ritualen arbeiten (cf. Scholtz 2006). Schließlich wäre zu überlegen, ob nicht "Die Bibel in die Beratung bringen", also das Arbeiten mit biblischen Geschichten, als Methode zu etablieren wäre, um Organisationen symbolisches und erzählerisches Material an die Hand zu geben, mit dem sie ihre eigene Situation besser verstehen bzw. umdeuten können.<sup>16</sup> Mit solchen Ansätze, spirituelle Aspekte in die Beratung zu integrieren, würde sich gboe in der Beratungsszene keineswegs isolieren. Im Gegenteil kann der Eindruck entstehen, dass sich gboe mit dem Thema Spiritualität vielfach schwerer tut als weite Teile der Beratungswelt.<sup>17</sup>

Diese Überlegungen zeigen, dass eine aktuelle Verhältnisbestimmung von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie schnell zu einem größeren Projekt wird, dass nur im Zusammenspiel von wissenschaftlicher Theologie und gboe zu bewältigen ist. Dennoch erscheint mir dieser Aufwand notwendig und lohnend zu sein, nicht zuletzt, weil damit die Professionalität des Beraterischen Handelns gesichert wer-

den kann. Zum einen wird es – wie unter 1. beschrieben – möglich, die für die gboe grundlegende Spannung bei der Gestaltung des eigenen Handelns zu berücksichtigen. Zum anderen entsteht so Klarheit über das eigene Arbeitsfeld, seine Chancen und Grenzen. Diese Selbstvergewisserung ist eine wichtige Voraussetzung, um sich zu anderen Beraterischen Aktivitäten in der Kirche und ihrem Kontext (Fachberatungen, Seelsorge, Gemeindeaufbau etc.) zu positionieren und deutlicher zu sehen, wo Abgrenzungsbedarf oder Kooperationsmöglichkeiten bestehen. Und schließlich profitieren die beratenden kirchlichen Organisationen noch auf eine spezielle Art von diesem Selbstklärungsprozess der gboe: Fast alle kirchlichen Organisationen arbeiten mit der Spannung, die sich zwischen organisationaler und theologischer Logik aufbauen kann. Selbst wenn die BeraterInnen darauf verzichten, ihre Erfahrungen aus der eigenen Verhältnisbestimmung als fachlichen Input in das beratende System zu geben, so sind sie doch in jedem Fall sensibilisiert für die Gefahr, die für kirchliche Arbeit unaufgebbare Spannung zu negieren.

#### Literatur

Assländer, Friedrich/Grün, Anselm: Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel; Münsterschwarzach 2006

Brecht, Volker: Die missiologische Relevanz der Gemeindeberatung; Münster/Berlin 2006; erstaunlicher Weise ist die Arbeit bereits vergriffen, aber die an der Universität in Pretoria eingereichte Fassung von 2004 ist online verfügbar: <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/ETD-desc/describe?urn=etd-07212005-154243>

Bukowski, Peter: Die Bibel ins Gespräch bringen. Erwägungen zu einer Grundfrage der Seelsorge, Neukirchen-Vluyn 1994.

Dezenter, Marion: Spiritualität – (ungenutztes?) Potenzial für die Beratung; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, hg. vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN im ZOS (Friedberg), Heft 8 (2006), S.25-31 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-8.pdf>).

Hauschildt, Eberhard: Organisation der Freiheit. Evan-

gelisch Kirche sein verändert sich; Referat zum Schwerpunktthema "evangelisch Kirche sein" auf der 10. Synode der EKD am 05.11.2007 ([http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt\\_Organisation\\_der\\_Freiheit\\_\(2\).PDF](http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_(2).PDF))

Reck, Reinhold : Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?; in: Münchener theologische Zeitschrift. - 51. 2000, 1. - S. 39-54.

Scharmer, C. Otto: Theory U. Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing; Leipzig 2007.

Schmidt, Eva Renate: Feministisch gelesen. 32 ausgewählte Bibeltexte für Gruppen, Gemeinden und Gottesdienste; Stuttgart 1988/89.

Scholtz, Christopher: "Auf den Tisch bringen, was auf den Tisch muss". Über Rituale in der Organisationsentwicklung am Beispiel eines Rituals zur Bearbeitung alter Konflikte; in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung, hgg. vom Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung in der EKHN im ZOS (Friedberg), Heft 8 (2006), S.4-13 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-8.pdf>).

Steinkamp, Hermann: Identität der Gemeinde? Kritische Bemerkungen zum gegenwärtigen Konzept von Gemeindeberatung. - In: Diakonia. - 16. 1985, 4. - S. 249-258

Steinkamp, Hermann: Leit-Bilder-Sturm - zur Kritik der impliziten Theologie der Gemeindeberatung. in: Gemeindeberatung - Organisationsentwicklung (Hg. Förderverein für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung der EKHN). (1999) H. 2, 29-31 (<http://www.zos-ekhn.de/downloads/OE-Zeitschrift-2.pdf>).

Strack, Helmut: Alles Organisation - oder was? : Kirche im Spannungsfeld von Bewegung, Institution und Organisation; in: Pastoraltheologie. - 97. 2008, 10. - S. 372-383

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Die hier vorgestellten Überlegungen verdanken sich einem im Rahmen der Vikariatsausbildung absolvierten halbjährigen Spezialpraktikum im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der EKHN. Stellvertretend für die zahlreichen Gesprächspartner möchte ich namentlich denen danken, mit denen es eigene Interview-Verabredungen gab: Dr. Steffen Bauer, Gerd Bauz, Hans Georg Berg, Dr. Ernst-Georg Gäde, Dr. Ulf Häbel, Heidi Rosenstock, Jutta Rottwilm-Böhm, Prof. Dr. Peter Scherle.

<sup>2</sup> In der EKHN wurde bereits 1973 mit Gemeindeberatung begonnen. 2000 wurde ein eigenes Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision (ZOS) gegründet. In anderen Landeskirchen und im katholischen Bereich begann gboe oft unter anderen Bedingungen, die mitunter zu anderen Verhältnisbestimmungen von kirchlicher Organisationsentwicklung und Theologie führten. Diesen Unterschieden kann die folgende Darstellung im Detail nicht gerecht werden, dennoch glaube ich, dass sich Strukturmomente beschreiben lassen, die für gboe allgemein gelten.

<sup>3</sup> Wie weiter unten dargestellt, sind neben der kirchlichen Organisationsentwicklung noch einige andere Disziplinen der Praktischen Theologie mit der Anforderung einer doppelten Anschlussfähigkeit konfrontiert.

<sup>4</sup> Führt man diesen Gedanken weiter, so wird klar, dass letztlich sogar eine Individualisierung dieser Verhältnisbestimmung gibt, d.h. dass jede(r) BeraterIn den Bezug von Theologie und Organisationsentwicklung im Details anders definiert bzw. mit Leben füllt.

<sup>5</sup> Dass es solche punktuellen Reflexionen gibt, lässt sich u.a. an den Abschlussarbeiten der Ausbildung zum Organisationsentwickler/Gemeindeberater erkennen, in den theologische Fragestellungen vielfach angesprochen werden bzw. sogar zum Hauptthema der Arbeit werden. Eine Auswahl der im Rahmen der Ausbildung in der EKHN entstanden Arbeiten ist in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung ([www.zos-ekhn.de/inhalt/info/mehr/oe-gb-mehr.html](http://www.zos-ekhn.de/inhalt/info/mehr/oe-gb-mehr.html)) zu finden. Ebenso verweisen einschlägige Fortbildungen und Tagungen auf die punktuellen Reflexionsprozesse, beispielsweise die Tagung "Wir haben solchen Schatz in irdenen Gefä-

Ben...“ Professionalität und Spiritualität in kirchlicher Organisationsentwicklung 2002 in Arnoldshain.

<sup>6</sup> Siehe z.B. Adam, Ingrid/Schmidt, Eva Renate: Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Berlin 1977 oder dies: Umgang mit Zeit. Analysen, Übungen und Arbeitsmaterial zum Verständnis und zur Bewältigung von Problemen mit Arbeitszeit und Überlastung, Berlin 1978.

<sup>7</sup> Siehe etwa die Kommentare von Hermann Steinkamp (z.B. 1985 und 1999).

<sup>8</sup> Dass damals beim Kartografieren der eigenen Umwelt nicht immer allen Details Beachtung geschenkt wurde und so oft Schwarz-Weiß-Bilder entstanden, wird durch die enorme Polarisierung der damaligen Diskurse verständlicher.

<sup>9</sup> Als ein Beispiel für Impulse für die feministische Theologie, die ihren Ursprung in der Gemeindeberatung in Hessen und Nassau hatte siehe z.B. Schmidt (1988/89).

<sup>10</sup> Sehr erhellend für das Verständnis der Spannung zwischen dem Beratungsansatz des ZOS und freikirchlich orientierten Beratungskonzepten (besonders der NGE, der “Natürlichen Gemeindeentwicklung”) ist die Arbeit von Brecht (2006).

<sup>11</sup> Es wäre m.E. eine eigene Untersuchung wert, wie es dazu kam und was es bedeutet, dass ein ursprünglich aus der betriebswirtschaftlichen Expertenberatung stammendes Diktum zu einer in fast allen gesellschaftlichen Bereichen wirksamen Denkfigur werden konnte. Meiner Vermutung nach spielt dabei eine wichtige Rolle, dass diese Denkfigur vielfach als willkommene Komplexreduktion in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt fungiert. Doch es ist fraglich, ob solche Komplexitätsreduktionen in theologischen Fragen immer angemessen sind, beispielsweise wenn Kirche und Religion gesellschaftlich ein funktional geschlossener Raum zugewiesen werden soll oder eine klare Linie zwischen religiösem Leben und politischer Aktivität gezogen werden soll.

<sup>12</sup> Besondere Chancen bietet die aktuelle Diskussion in der Praktischen Theologie um die Bestimmung der Kirche zwischen Bewegung, Institution und Organisation, die das Papier von Hauschildt (2007) angestoßen hat (s. dazu auch Strack 2008) – gerade weil hier zum Teil ein anderer Begriff von Organisation gebraucht wird als in der OE-Theorie.

<sup>13</sup> Umgekehrt ist aber auch festzustellen, dass

sich die wissenschaftliche Theologie kaum mit der gboe befasst hat.

<sup>14</sup> Der Begriff Spiritualität dient hier – wie häufig in der Diskussion – als ein nicht genau definierter Sammelbegriff, der auch Glaube, Frömmigkeit etc. einschließen kann.

<sup>15</sup> Siehe dazu auch Dezenter (2006).

<sup>16</sup> Mit dem Titel “Die Bibel in die Beratung bringen” lehne ich mich bewusst an den in der Seelsorge wichtig gewordenen Ansatz von Peter Bukowski an: Die Bibel ins Gespräch bringen. Erwägungen zu einer Grundfrage der Seelsorge (Neukirchen-Vluyn 1994). Soweit ich sehe, gibt es zu dieser Methode in der gboe noch keine Veröffentlichung, obwohl sie immer wieder Verwendung findet. Heidi Rosenstock hat beispielsweise bereits vor vielen Jahren die Geschichte von Abigajil und David (1 Sam 25) als Konflikt(lösungs)geschichte eingesetzt und Horst Bracks hat für die D.A.CH.-Tagung 2009 einen Workshop “Der Mantel des Elia – Biblische Geschichten in Veränderungsprozessen” angekündigt.

<sup>17</sup> Als Beispiel sei erwähnt, auf welche Resonanz die beraterische Arbeit des Benediktinerpaters Anselm Grün auch in Management-Kreisen stößt (z.B. Assländer/Grün 2006) oder wie sehr die Arbeiten von C. Otto Scharmer (2007) eine spirituelle Grundierung aufweisen.

### Der Autor

Dr. Christopher Scholzt ist Pfarrer und Gemeindeberater. Nach seinem Spezialvikariat im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision ist er Gemeindepfarrer in einer Frankfurter Gemeinde.

Herausgeber:

Förderverein für Organisationsentwicklung  
und Gemeindeberatung in der EKHN im  
Zentrum für Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

Kaiserstraße 2

61169 Friedberg

Fon 06031-16 29 70

Fax 06031-16 29 71

E-Mail [zos@ekhn-net.de](mailto:zos@ekhn-net.de)

[www.zos-ekhn.de](http://www.zos-ekhn.de)

**ISSN 1864-8649**