

Zur Zusammenarbeit funktionaler und parochialer Dienste im Kirchenbezirk

*Projekt: „Gemeindepädagogischer Dienst“
Kirchenbezirk Obermoschel*

*Kommentar der Projektbegleitgruppe
(Pfarrer Steffen Schramm)*

0. Zur Einleitung: Projekt und Projektkommentar

1. Darstellung des Projektes im Kontext der organisatorischen Entwicklung des Kirchenbezirks

1.1 Die Linienorganisation des Kirchenbezirks (= parochiale Organisationsstruktur)

- a) Die Linienorganisation
- b) Stärken und Schwächen der Linienorganisation
- c) Gründe für die Überwindung der Linienorganisation

1.2 Von der Linienorganisation zur funktionalen Organisation des Kirchenbezirks

- a) Die funktionale Organisation
- b) Stärken und Schwächen der funktionalen Organisation

1.3 Von der funktionalen Organisation zur Matrixorganisation - Das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Kirchenbezirk Obermoschel

- a) Die Matrixorganisation
- b) Das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Kirchenbezirk Obermoschel
- c) Vor- und Nachteile von Matrixorganisationen
- d) Bedingungen des Funktionierens einer Matrixorganisation im Kirchenbezirk
- e) Von der funktionalen Organisation zur Matrixorganisation: Entwicklungslinien

2. Darstellung des Projektes im Kontext eines „Dekanatsmanagementmodells“

- a) Zum Verhältnis von Organisationsanalyse und Managementmodell
- b) Der Projektverlauf im Kontext eines Dekanatsmanagementmodells

3. Empfehlungen: Kooperation und Management als wichtige Ressourcen kirchlicher Arbeit

0. Zur Einleitung: Projekt und Projektkommentar

Das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Dekanat Obermoschel ging von anderen Voraussetzungen aus als das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Dekanat Ludwigshafen.

Während in Ludwigshafen die Schaffung eines Gemeindepädagogischen Dienstes im Vordergrund stand, war ein solcher Dienst in Obermoschel über die Jahre bereits entstanden. Eigentliches Thema des Projektes war deshalb nicht die Entstehung eines Gemeindepädagogischen Dienstes, sondern die Frage nach der **Zusammenarbeit des entstandenen Gemeindepädagogischen Dienstes mit den Parochien.**

Die Beobachtung, daß die in Obermoschel latent vorhandenen Probleme auch an vielen anderen Stellen in der Landeskirche zu verzeichnen sind, legte von anfang an die Vermutung nahe, dass die Probleme nicht primär bzw. ausschließlich von Personen abhängen, sondern strukturelle, also in hohem Maße personenunabhängige Ursachen haben.

Von allgemeinem Interesse sind deshalb weniger die ortsspezifischen Gegebenheiten in Obermoschel als die **grundsätzlichen Probleme und Aufgaben**, die sich ergeben, wenn die kirchliche Grundstruktur „Kirchengemeinde/Parochie“ durch **funktionale Dienste** ergänzt wird.

Diese Entwicklung hat sich in den letzten 40 Jahren überall in der EKD vollzogen. Das Obermoscheler Projekt ist deshalb im Zusammenhang der organisatorischen Gesamtentwicklung der evangelischen Kirchen zu sehen.

Im folgenden Projektkommentar soll der Versuch unternommen werden, das Obermoscheler Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ in eine grobe Gesamtskizze dieser Entwicklung einzuzeichnen.

Damit soll deutlich werden, daß ein Großteil der Probleme in der Zusammenarbeit von funktionalen und parochialen Diensten nicht orts- oder personenspezifisch, sondern durch die entstandene Organisationsform bedingt sind. Desweiteren soll dadurch ermöglicht werden, die Lösungsansätze, die sich in Obermoschel ergeben haben, in den weiteren Kontext des **Gesamtproblems „Zusammenarbeit parochialer und funktionaler Dienste“** zu stellen und die angedachten und vollzogenen Lösungsschritte auf ihre Übertragbarkeit hin zu befragen.

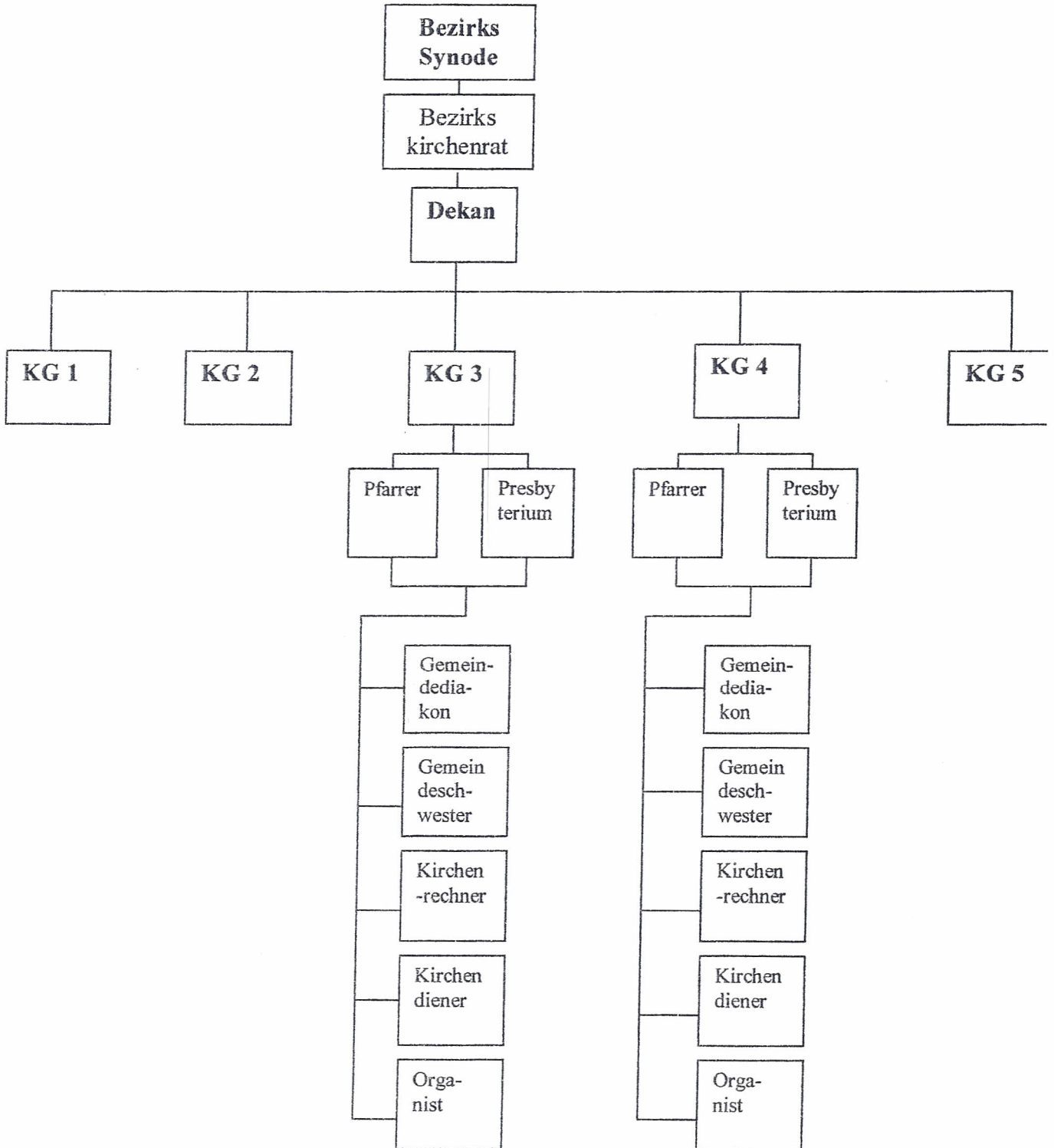
Organisatorisch hat sich unsere Landeskirche nach meinem gegenwärtigen Kenntnisstand von einer „Linienorganisation“ (WAR-Analyse) zu einer „funktionalen Organisation“ (IST-Analyse) entwickelt. Als SOLL-Konzept bietet sich die Weiterentwicklung der funktionalen zur Matrixorganisation an. Jede Organisationsform hat ihre spezifischen Stärken und Schwächen.

Die hier vorgestellte Analyse der Organisationsentwicklung sowie das sog. „Dekanatsmanagementmodell“ sind die weiterentwickelte Fassung eines Vortrages vor der Projektgruppe „Gemeindepädagogischer Dienst“ in Obermoschel.

1. Darstellung des Projektes im Kontext der organisatorischen Entwicklung des Kirchenbezirks

1.1 Die Linien-Organisation des Kirchenbezirks (=parochiale Organisationsstruktur)

a) Die Linienorganisation



Die Graphik „Linienorganisation des Kirchenbezirks“ zeigt den idealtypischen Aufbau eines Kirchenbezirks in den ersten beiden Jahrzehnten nach dem zweiten Weltkrieg.

Die Parochien sind die Organisationseinheiten, aus denen sich der Kirchenbezirk zusammensetzt.

Wie für Linienorganisationen typisch gibt es eine einheitliche Leitung, die bei Pfarrer und Presbyterium liegt.

Für die Aufgabenverteilung ist zweierlei ist typisch:

1. Die Aufgabendifferenzierung ist gering. Die meisten Aufgaben – jedenfalls in kleinen Gemeinden - erledigt der Pfarrer/die Pfarrerin.
1. In größeren Gemeinden ist eine parochieinterne Aufgabenaufteilung/Funktionalisierung festzustellen: Aufgaben, die der Pfarrer nicht erledigt, werden von anderen Mitarbeitern *der Parochie* erledigt: die Kassenbücher führt der Kirchenrechner der Gemeinde. Die Krankenpflege leistet die Krankenschwester der Gemeinde. Der Gemeindediakon ist der Gemeindediakon einer Gemeinde. Diese Mitarbeiter unterstehen direkt Pfarrer und Presbyterium. Sie erfüllen Spezialfunktionen innerhalb des parochialen Aufgabenkanons, der von Pfarrer und Presbyterium festgelegt wird.

Die Parochie ist *die* kirchliche Handlungseinheit. Der Bezugshorizont der pastoralen Arbeit ist die Kirchengemeinde („Ich und meine Gemeinde“).

b) Stärken und Schwächen der Linienorganisation

Stärke dieser Linienorganisationsform ist neben ihrer Menschennähe die Einheitlichkeit der Leitung, die eine kohärente „Gemeindepolitik“ möglich machte. Die Integration von Parochie, Diakonie, Jugend- und Seniorenarbeit etc. ist durch die einheitliche Leitung gewährleistet.

Die Schwäche der Linienorganisation liegt in ihrer geringen Aufgabenspezifizierung, die in einer geringen fachlichen Spezialisierung und Kompetenz ihren Niederschlag findet.

Diese Schwächen machten sich in den sich verändernden gesellschaftlichen Verhältnissen der sechziger Jahre bemerkbar.

c) Gründe für die Überwindung der Linienorganisation:

In den 60er und 70er Jahren kommt es zu einem gesellschaftlichen Modernisierungsschub, dessen Folgen sich mit den Begriffen Differenzierung, Komplexitätssteigerung, Traditionsabbruch¹ andeuten lassen.

Die restaurative Nachkriegsordnung wird aufgebrochen, die formierte Gesellschaft der fünfziger Jahre verändert sich und wird überwunden.

In der Evangelischen Kirche kommt es in den sechziger Jahren zu einer Kirchenreformdiskussion.² Die Evangelische Kirche reagiert auf die Zunahme äußerer Komplexität mit der Steigerung innerer Komplexität. (Dieser Prozeß beginnt in den sechziger Jahren. Seit Ende des 20. Jahrhunderts ist die Tendenz zu stärkerer Konzentration und Vernetzung feststellbar.)

¹ Vgl. z.B. Werner Jetter, Was wird aus der Kirche, Stuttgart 1968; Helmut Hild (Hg.), Wie stabil ist die Kirche? Bestand und Erneuerung. Ergebnisse einer Meinungsbefragung, Gelnhausen/Berlin 1974

² vgl. Schloz, Rüdiger, Art. Kirchenreform, TRE 19, Berlin/New York 1990, 51-59

Es kommt auf allen Ebenen (Parochie, Kirchenbezirk, Landeskirche) zu einer **zielgruppenorientierten Differenzierung und Spezialisierung des Angebots**: Alte, Junge, Eltern, Kinder, Familien, Singles, Erwachsene, Jugendliche, Schüler, Studenten, Arbeiter, Unternehmer, Akademiker, Militärs, Obdachlose, Ausländer, Aussiedler, Motorradfahrer, Binnenschiffer, Kranke, Suchtkranke, Kurgäste, Urlauber, Gefangene, Polizisten, Unfallopfer und ihre Angehörigen, Rettungskräfte, Hilfsbedürftige werden als Zielgruppen kirchlicher Arbeit wahrgenommen und mit entsprechenden Angeboten versorgt.

Ziel ist eine Professionalisierung der kirchlichen Arbeit. Die Ausdifferenzierung kirchlicher Angebote und Leistungen folgt dem volkshkirchlichen Grundsatz, daß Kirche jeder ihrer Mitgliedsgruppen ein kirchliches Angebot zu machen habe.³

Diese zielgruppenspezifischen und gesellschaftsbezogenen Angebote haben die Errichtung von neuen Einrichtungen zur Folge. Dies hat in vielerlei - hier nur in Blick auf das Obermoscheler Projekt darzustellender - Hinsicht gravierende Folgen für die Struktur der Evangelischen Kirche.

1.2 Von der Linienorganisation (parochialen Organisation) zur funktionalen Organisation des Kirchenbezirks

First we shape our structures, and afterwards they shape us. (Winston Churchill)

a) Die funktionale Organisation des Kirchenbezirks

Für die Parochien und die Kirchenbezirke bedeutet diese Entwicklung, daß die gemeindeinterne funktionale Differenzierung in eine gemeindeexterne funktionale Differenzierung überführt wird (vgl. unten Graphik „Funktionale Organisation des Kirchenbezirks“):

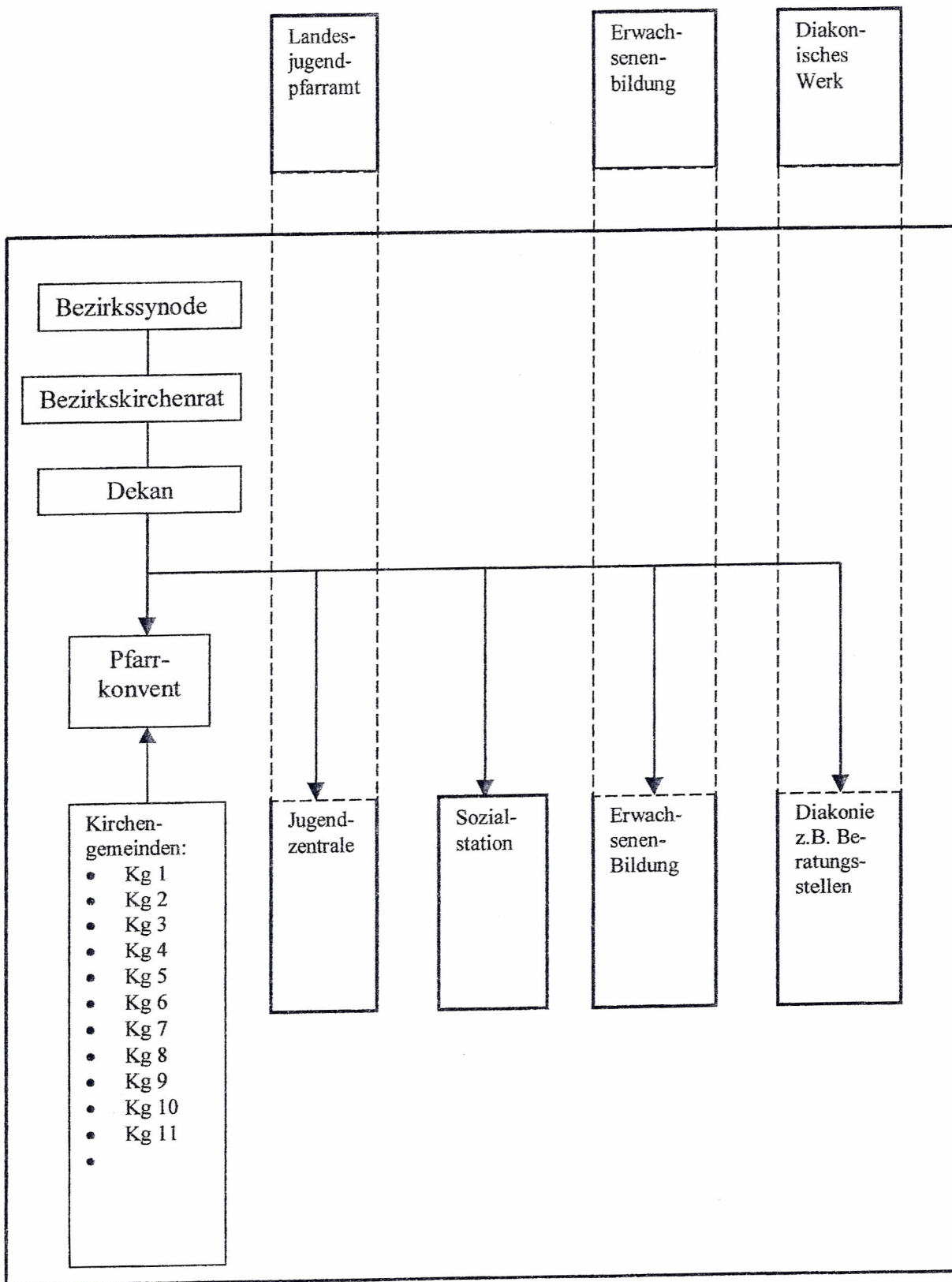
- Die bis dato auf Parochieebene angesiedelte Kirchenrechnerfunktion wird nun auf Verwaltungsämter übertragen, die auf Kirchenbezirksebene angesiedelt sind.
- Die Gemeindegewerkschaftsfunktion geht über auf Ökumenische Sozialstationen.
- Gemeindegewerkschaften für Jugendarbeit werden aus einzelnen Gemeinden abgezogen und arbeiten nun in kirchenbezirksbezogenen Jugendzentralen.

War Kirche bis dahin weitestgehend parochial organisiert gewesen und hielt die Parochie alle „Leistungsangebote“ vor, so kommt es jetzt – mit Blick auf die Aufgabengliederung – durch die Schaffung zahlreicher funktionaler Dienste auf der Ebene des Kirchenbezirks und der Landeskirche zu einer Funktionalisierung⁴ und damit einhergehend zu einer Versäulung der Kirche: wo vorher (in der Linienorganisation) nur Kirchen-Gemeinden waren, innerhalb derer es womöglich eine funktionale Differenzierung in Jugendarbeit, Seniorenarbeit, Diakonie (Gemeindegewerkschaft) etc. gab, treten jetzt neben diese Kirchen-Gemeinden noch Jugend-Gemeinden („Personalgemeinde Jugendzentrale“), Pflege- und Diakonieaktivitäten/-gemeinden.

³ Vgl. Preul, Reiner, Kirchentheorie, Berlin/New York 1997, 185: „Das Konzept der Volkskirche steht und fällt nicht damit, daß alle ihr zugehören, sondern daß sie sich auf alle, die ihr zugehören, einstellt.“

⁴ Der Begriff „Funktion“ meint einen bestimmten Anteil an einer Aufgabe, eine Teilaufgabe im Gegensatz zu einer Gesamtaufgabe; vgl. Peter Ulrich/Edgar Fluri, Management, Bern et.al. 7. Aufl. 1995, 178

Funktionale Organisationsstruktur
des Kirchenbezirks



Die Tendenz zu einem Eigenleben der funktionalen Dienste wird durch die Differenzierung der Leitung verstärkt, die typisch für funktionale Organisationsformen ist. Die funktionalen Dienste bilden sich tendenziell zu eigenen Teilkirchen aus; sichtbar wird dies am ausgeprägten Identitätsbewusstsein der funktionalen Dienste (das zu einem nicht geringen Teil durch das Bewusstsein eines Gegenübers zu den Parochien und vor allem den Gemeindepfarrerinnen und

-pfarrer lebt), voll ausgebildeten Verbandsstrukturen, eigenen Zeitungen etc.⁵ Deutlichster Ausdruck der funktionalen Organisationsform ist die Veränderung von Kirchenverfassungen: die Evangelischen Landeskirchen verstehen sich nun als Kirchen, die sich aus Parochien und übergemeindlichen Diensten zusammen setzen.⁶

b) Stärken und Schwächen der funktionalen Organisation

Die Vorteile der funktionalen Organisation sind vor allem in folgendem zu sehen:

- Durch eine starke Aufgabengliederung ist ein Kompetenzzuwachs zu verzeichnen. Es kommt zu fachkundigen Entscheidungen/Angeboten.
- Zahlreichen Zielgruppen werden fachlich hervorragende und gut genutzte Angebote gemacht.
- Mitarbeiter funktionaler Dienste haben den psychologischen Vorteil der funktionalen Autorität. Fachkompetenz ist in der funktionalen Organisation wichtiger als hierarchische Stellung. Das sichert den Spezialisten in den funktionalen Diensten innerkirchlich tendenziell ein höheres Ansehen als den Generalisten im Gemeindepfarramt.
- In der im Hinblick auf Aufgaben und Leitung differenzierten Organisation kommt es zu größerer Übereinstimmung von Fachkompetenz und Entscheidungskompetenz und zu größerer Flexibilität der Teilbereiche.

Die Nachteile der funktionalen Organisation sind in folgendem zu sehen:

- Durch die Differenzierung von Aufgaben und Leitung kommt es zu einem Nebeneinanderher (Versäulung) der verschiedenen Dienste und der Parochien.
- „komplizierte Kommunikationsstruktur, schwierige Koordination und Kontrolle“⁷
- „fehlender Blick für das Ganze beim Spezialisten: Resort-Denken, Überbewertung der eigenen Aufgabe“⁸
- Es gibt keine **Integralfunktion**, die die verschiedenen Teilinteressen in eine Gesamtperspektive stellen und die Aktivitäten der Teilbereiche zu einem Gesamtkonzept bündeln würde. Die funktionale Differenzierung von Aufgaben und Leitung **reduziert die Steuerbarkeit des Gesamtsystems**.

⁵ In der EKD-Denkschrift **Zusammenhang von Leben, Glauben und Lernen. Empfehlungen zur Gemeindepädagogik** aus dem Jahr 1982(!) werden diese Zusammenhänge prägnant zusammengefasst: „In den sechziger und siebziger Jahren waren viele Bemühungen darauf angelegt, Zeugnis und Dienst der Kirche fachlich und methodisch zu verbessern. In Verkündigung und Seelsorge, Unterricht, Erziehung und Erwachsenenbildung, Beratung, Sozialarbeit und Diakonie wurden Angebote verstärkt oder entwickelt, die sich je an besondere Zielgruppen richteten, um ihren Bedürfnissen und Defiziten zu entsprechen: (Aufzählung)..... Diese Spezialisierung war nur möglich durch eine weitgehende **Veränderung der Ausbildungsinhalte** zugunsten humanwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden..... Daraus entstanden zum Teile **neue Mitarbeitergruppen, Arbeitsfelder und Institutionen** wurden **ausgebaut**, die sich dann zu **überregionalen Fachbereichen und Verbänden** zusammenschlossen. **Ihnen fühlen sich viele Mitarbeiter weit stärker verbunden als der örtlichen Gemeinde und ihrer Arbeit**. Wir stehen vor einem **Dilemma**: Einerseits zeugt diese Entfaltung und Differenzierung von der Bereitschaft der Gemeinden und Kirchen, sich auf die Herausforderungen unserer Zeit einzulassen und auf die Not der Menschen einzugehen. Andererseits haben sich viele **Mitarbeitergruppen und Arbeitsfelder verselbständigt**, die eigentlich einzelne Aufgaben stellvertretend für die Gesamtgemeinde, aber in ihrem Auftrag und aus dem gemeinsamen Glauben heraus erfüllen sollten..... Vielen Mitarbeitern, die für ihr Arbeitsfeld fachlich ausgebildet sind, fällt es **schwer, die übergreifende gemeinsame Aufgabe zu sehen und ihren Auftrag aus dem Evangelium zu begründen und auf die Gemeinde zu beziehen**. Auch das Handlungsfeld, in dem Bildung, Erziehung und Unterricht im Mittelpunkt stehen, fehlt eine entsprechende Orientierung.“ (zitiert nach: Die Denkschriften der Evangelischen Kirche in Deutschland, Erziehung und Bildung, Bd. 4/1, S. 218f., Hervorhebungen St. Schramm)

⁶ So z.B. in der Nordelbischen Kirche, vgl. Reiner Preul, Kirchentheorie, Berlin/New York 1997, 214ff

⁷ Ulrich/Fluri 187

⁸ Ulrich/Fluri 187

- Funktionale Organisationsformen sind **konflikthanfällig**, weil Kompetenzüberschreitungen kaum vermeidbar sind. Unklarheiten über Kompetenzen und Aufgaben tun das Ihre dazu.
- Die funktionale Organisationsform, die durch das Prinzip „Neue Aufgabe/Neuentdeckte Zielgruppe – neuer Dienst“ entstand und durch eine Vielzahl zusätzlicher Einrichtungen und Stellen konstituiert wird, ist **teuer**.⁹ Sie ist in der Wirtschaftswunder-Zeit erdacht und in den nach heutigen Maßstäben finanziell rosigen siebziger Jahren realisiert worden. Spätestens seit Mitte der achtziger Jahre ist deutlich geworden, dass – dem bereits in den siebziger Jahren prognostizierten „Ende des Wachstums“ gemäß – die öffentlichen und damit auch kirchlichen Haushalte nicht mehr in gleichem Maße weiterwachsen würden. Mittlerweile sind drastische finanzielle Einbrüche zu verzeichnen, die zu personellen und sonstigen Einsparungen in allen kirchlichen Arbeitsbereichen führen. Die funktionale Organisation ist in ihrer bisherigen Form auch deshalb zu teuer, weil
- mögliche Synergieeffekte ungenutzt bleiben.

Diese Schwächen der funktionalen Organisationsform führen zu unterschiedlichen Klagen über parochiale Dienste auf der einen, funktionale Dienste auf der anderen Seite. Deshalb wird zunehmend erkannt, dass das säulenhafte Nebeneinander funktionaler Dienste und Parochien in ein Miteinander überführt werden muß, wie es an manchen Stellen – oftmals aufgrund gleicher Interessen und gegenseitiger Sympathie der Handelnden – bereits geschieht. Dies zeigt, daß funktionalen Organisationen ein „fließender Übergang zur Matrixorganisation“¹⁰ eigen ist. Es zeigt aber auch, daß momentan noch allzuoft persönliche Beziehungen tragen müssen was strukturell im Argen liegt.

1.3 Von der funktionalen Organisation zur Matrixorganisation Das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Kirchenbezirk Obermoschel

Wer mehr arbeitet, addiert seine Kräfte; wer mehr mit anderen zusammenarbeitet, multipliziert seine Kräfte. (Henry Ford)

Work smarter, not harder.

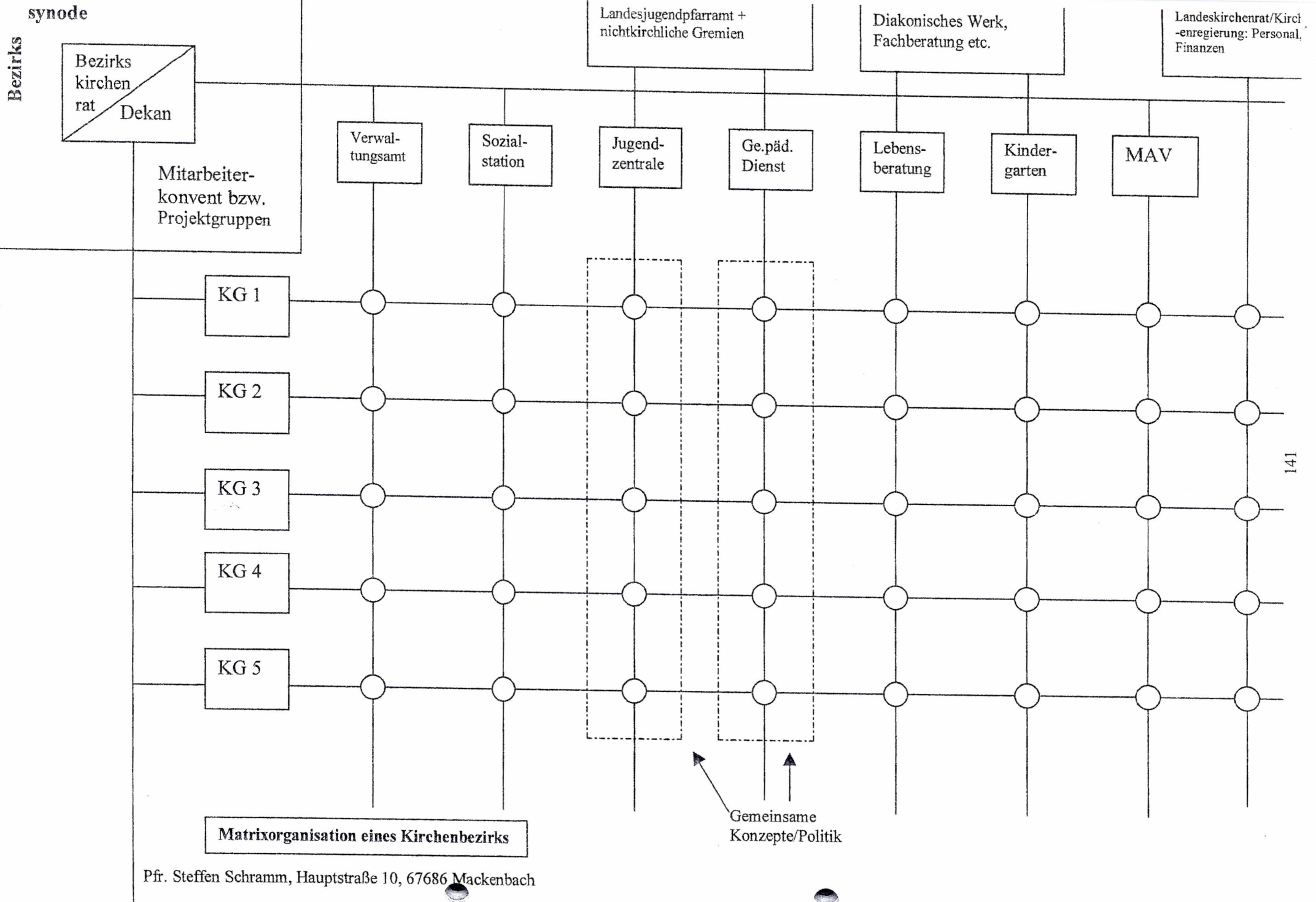
(Merke Lk 16,8b: „Die Kinder dieser Welt sind unter ihresgleichen klüger als die Kinder des Lichts.“ Berger-Übersetzung: „Die Weltkinder sind im Umgang miteinander oft klug, die Gottes- und Lichtkinder sind dumm im Vergleich dazu.“)

a) Die Matrixorganisation des Kirchenbezirks

In der Matrixorganisation wird die Versäulung durch Zusammenarbeit überwunden. Die dadurch entstehenden „Schnittstellen“ müssen bearbeitet werden (vgl. Graphik „Matrixorganisation des Kirchenbezirks“). Die Einheit der Leitung wird wieder hergestellt durch gemeinsame Konzeptentwicklung, d.h. durch die Formulierung einer eigenen Politik, durch neue Strukturen und durch eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Die Vorteile der parochialen Struktur (Menschennähe) und der funktionalen Struktur (fachspezifische

⁹ Die Evidenz dieser Einsicht hat in der Pfälzischen Landeskirche bereits zur Bündelung und Verschmelzung von funktionalen Diensten geführt: Volksmissionarisches Amt und Pfarramt für Weltmission und Ökumene wurden zu einem Dienst verschmolzen. Erwachsenenbildung, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt/Männerarbeit und Frauenarbeit wurden in der Arbeitsstelle Kirche-Bildung-Gesellschaft gebündelt.

¹⁰ W. Hill/R. Fehlbaum/P. Ulrich, Organisationslehre, Bd. 1, 5. Auflage Bern/Stuttgart/Wien 1994, 213



Kompetenz) sollen so verstärkt, die Nachteile (Problem der Steuerbarkeit, hohe Kosten) minimiert werden.

b) Das Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ im Kirchenbezirk Obermoschel

Das Projekt ist zunächst im Zusammenhang der Veränderung des Kirchenbezirks von einer Linien- zu einer funktionalen Organisation zu sehen. Die Positiv- wie die Negativfolgen der funktionalen Organisationsform traten deutlich zu Tage.

Einerseits wurden die Angebote des im Laufe der Jahre entstandenen Gemeindepädagogischen Dienstes sehr gut angenommen, was für zielgruppengerechte und fachlich kompetente Arbeit spricht. Andererseits war eine Zusammenarbeit zwischen diesem funktionalem Dienst und den Parochien des Kirchenbezirks nur begrenzt vorhanden (Tendenz der „Versäulung“). Die für funktionale Organisationen typische Konflikthanfälligkeit bis hin zu persönlichen Spannungen war auch hier gegeben.

Ungeklärt waren vor allem die Rollen der Mitarbeitenden in Parochie und funktionalem Dienst, ihre konkreten Aufgaben sowie die Ziele ihrer jeweiligen Stellen. Offene Fragen lauteten zum Beispiel:

- Wer bestimmt darüber, *was* Jugendzentrale/Gemeindepäd. Dienst zu machen, anzubieten hat?
- Wer bestimmt darüber, *wie* die Arbeit zu machen ist? Und zwar inhaltlich wie formal.
- Sind Jugendreferenten und Gemeindediakone dazu da, in verschiedenen Gemeinden einzelne Gruppen zu leiten?
- Oder soll der Gemeindepädagogische Dienst übergemeindliche Angebote machen (z.B. Mitarbeiteraus- und fortbildung)?
- Bilden sich übergemeindliche Dienste auf Dekantsebene eigene Gemeinde oder arbeiten sie den Parochien zu?
- Die Frage nach gemeinsamen Zielen war ungeklärt.
- Ungeklärt war auch das Verhältnis von Pfarrerinnen/Pfarrern und Jugendreferenten/Gemeindediakonen.

Deutlich war auch, daß es keinen Ort gab, an dem Mitarbeitende aus funktionalen und parochialen Diensten regelmäßig ihre *gemeinsamen* Aufgaben besprechen konnten.

(Ein Beispiel für in der Regel gelingende Zusammenarbeit zwischen Parochien und funktionalen Diensten sind die Verwaltungsämter: Rollen, Aufgaben und Form der Zusammenarbeit sind hier – durch geschriebene und vor allem zahlreiche ungeschriebene „Gesetze“ - klar geregelt. Spannungen zwischen Parochievertretern und Verwaltungsamtsmitarbeitern sowie gegenseitige Klagen sind eher selten, Wertschätzung der Verwaltungsämter durch die Parochien ist die Regel.)

Im Verlauf des Projektes (vgl. Abschlußbericht der Projektlenkungsgruppe), wurden diese Fragen bearbeitet. Eine Grundstruktur der Zusammenarbeit von Parochien und Gemeindepädagogischem Dienst im Dekanat Obermoschel konnte erarbeitet werden.

Dabei wurde deutlich, daß sich die Zusammenarbeit von parochialen und funktionalen Diensten nicht von selbst versteht, sondern daß die organisatorischen und konzeptionellen Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit erst geschaffen werden müssen.

c) Vor- und Nachteile von Matrixorganisationen

Vorteile der Matrixorganisation:¹¹

- Hohe Sachkompetenz, sachgerechte Teamentscheidungen
- Übersichtliche, klare Koordination
- Flexibilität
- Mitarbeiterspezifische Arbeitsmöglichkeiten durch Spezialisierung
- Psychologischer Vorteil der funktionalen Autorität

Nachteile der Matrixorganisation/strukturelle Fragen und Probleme (strukturell = personenunabhängig):

- Kompetenzabgrenzung aufwendig
- Großer Kommunikationsbedarf
- Gefahr zu vieler Kompromisse oder Konflikte
- Gefahr unklarer Ergebnisverantwortung

d) Bedingungen des Funktionierens einer Matrixorganisation des Kirchenbezirks

In den Dimensionen Kultur, Politik und Struktur können folgende Bedingungen benannt werden:

- **Auf seiten der Mitarbeiter: (Kultur = grundlegende Einstellungen und Verhaltensweisen)**
 - Teamfähigkeit
 - Kooperationswilligkeit und -fähigkeit (Problem: bei vielen Pfarrern und Dekanen sind Grundhaltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster vorfindlich, die sich in der Linienorganisation entwickelt haben. Bei vielen Mitarbeitern funktionaler Dienste sind Grundhaltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster vorfindlich, die sich in der funktionalen Organisation entwickelt haben. Beide Mitarbeitergruppen haben Grundhaltungen, Einstellungen und Verhaltensmuster kultiviert, die einer zielorientierten Zusammenarbeit, wie sie im Matrixmodell gefordert wird, nicht zuträglich sind.)
 - Die Entwicklung von Rollenmustern, die einer Zusammenarbeit in der Matrixorganisation zuträglich sind, ist deshalb nötig.
 - Dem Dekan wachsen in der Matrixstruktur zusätzliche kybernetische Aufgaben/Managementaufgaben zu.
- **Auf Politikebene:**
 - Gemeinsame Konzeptentwicklung
 - Tragfähige und von den meisten Mitarbeitern getragene Politik (Jugend“politik“, Senioren“politik“ des Kirchenbezirks)
- **Auf Organisationsebene: (Strukturen)**
 - Strukturen der gemeinsamen Konzeptentwicklung: Festlegung von Kompetenzen, Entscheidungsverfahren etc.
 - Schaffung gemeinsamer Gremien (Mitarbeiterkonvent, Projektgruppen)
 - „Managementsysteme“

¹¹ vgl. Ulrich/Fluri, Management, 186ff

e) Von der funktionalen Organisation zur Matrixorganisation: Entwicklungslinien

Um von der funktionalen zur Matrixorganisation, um von der Versäulung zur zielorientierten Zusammenarbeit zu gelangen, zeichnen sich für Kirchenbezirke folgende – sicherlich präzisierungs- und diskussionsbedürftigen - **Entwicklungslinien**¹² ab:

- **Veränderung im Verständnis eines Kirchenbezirks:**
 - Von der Verwaltungseinheit zur Gestaltungseinheit
 - Vom Kirchenbezirk als Verwaltungseinheit zum Kirchenbezirk als kirchlicher Handlungseinheit
- **Arbeitsweise:**
 - Vom starren Pfarrkonvent (Dekan + Geschäftsführer der Gemeinden) zum Mitarbeiterkonvent und zur Projektorganisation
 - Von der Zielgruppenorientierung zur Zielorientierung
 - Von der Aktivitäten- zur Ergebnisorientierung
- **Rolle des Dekans/der Dekanin:** vom Verwalter zum Gestalter/Manager/„Kirchenbezirksskybernetiker“
- **Pfarrerin/Pfarrer:**
 - von der Parochie als Bezugsrahmen zum Kirchenbezirk als Bezugsrahmen der eigenen Arbeit. Von „Ich und meine Gemeinde“ hin zu „Wir und unser Kirchenbezirk“
 - Vom Pfarrer als vermeintlichem Totalisten zum Pfarrer als faktischem Generalisten mit den Schwerpunkten Gottesdienst, Seelsorge, kirchlicher Unterricht und Gemeindeleitung (Kybernese, gr. kybernetäs = Steuermann). Der Pfarrer muß nicht alles selbst tun, er muß aber als „Gemeindekybernetiker“ dafür sorgen, daß es getan wird und ist dafür verantwortlich, daß es gut und richtig getan wird.
- **Funktionale Dienste:** von „Ich und meine Jugendzentrale“/„Ich und mein gemeindepädagogischer Dienst“ hin zu „Wir und unser Kirchenbezirk“
- **Presbyterien/Gemeinde:** von „Wir und unsere Kirchengemeinde“ zu „Wir und unser Kirchenbezirk“
- **Bezirkssynode:** Von der Bedeutungslosigkeit zum Entscheidungsträger auf normativer und strategischer Ebene (vgl. unten 2.) in der kirchlichen Handlungseinheit Kirchenbezirk
- **Bezirkkirchenrat:** von der Verwaltung zur Gestaltung auf strategischer Ebene in enger Zusammenarbeit mit dem Dekan.

Für die Weiterentwicklung funktionaler Strukturen zu Matrixstrukturen (Einheitlichkeit der Leitung, verstärkte Zusammenarbeit) bedarf es keiner rechtlichen Veränderungen, sondern einer Veränderung des Denkens über Zusammenarbeit und einer Veränderung des Denkens über Management im Kirchenbezirk.

¹² Die hier formulierten Entwicklungsziele sind im folgenden Dekanatsmanagementmodell in den Dimensionen Struktur und Kultur auf strategischer Ebene einzuordnen. Sie bedürfen der operativen Konkretion und der theologisch-normativen Überprüfung/Vergewisserung, was den Rahmen dieses Berichtes freilich sprengen würde.

2. Darstellung des Projektes „Gemeindediakonischer Dienst“ des Kirchenbezirks Obermoschel im Kontext eines „Dekanatsmanagementmodells“

a) Zum Verhältnis von Organisationsanalyse und Managementmodell

Im ersten Teil wurde das genannte Projekt in den Kontext der strukturellen Entwicklung des Kirchenbezirks eingezeichnet. Im folgenden Teil soll es in ein mögliches, hier freilich nur grob skizziertes „Managementmodell des Kirchenbezirks“ eingezeichnet werden. Dahinter steht die Überlegung, daß ein Paradigmenwechsel der Organisationsgestalt einen Paradigmenwechsel im Denken über Leitung/Management erfordert.

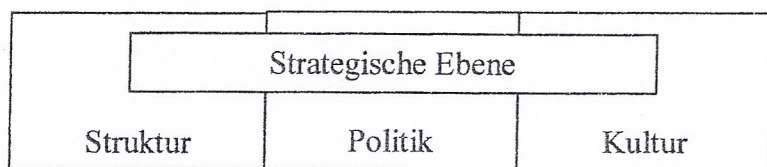
Die Strukturanalyse im ersten Teil stellt Organisationsstrukturen anhand der Kriterien Aufgabenverteilung und Leitung dar. Das Managementmodell ist eine sachlogische Darstellung des Zusammenhangs von Einflußfaktoren des Entscheidungsprozesses/Managementprozesses und insofern eine Reflexionshilfe für kybernetisch Tätige. Es ist keine Darstellung von Handlungsschritten des Managements, kein „How to do it“.

Durch dieses Managementmodell wird auch deutlich, welche Rolle die bisher in diesem Bericht – und auch während des Projektes!¹³ – ausgeblendet theologischen Überlegungen in der Kirchenleitung¹⁴ haben müßten. Insofern ist es eine Reflexionshilfe für die Integration theologischer Überlegungen in Entscheidungssituationen zur Leitung und Gestaltung resp. in das Management eines Kirchenbezirkes/einer kirchlichen Einrichtung.

Durch die Darstellung des Obermoscheler Projektes im Rahmen eines „Dekanatsmanagementmodells“ wird deutlicher beschreibbar, welche Managementaufgaben im Projektverlauf bearbeitet wurden, welche nicht.

b) Der Projektverlauf im Kontext eines Dekanatsmanagementmodells

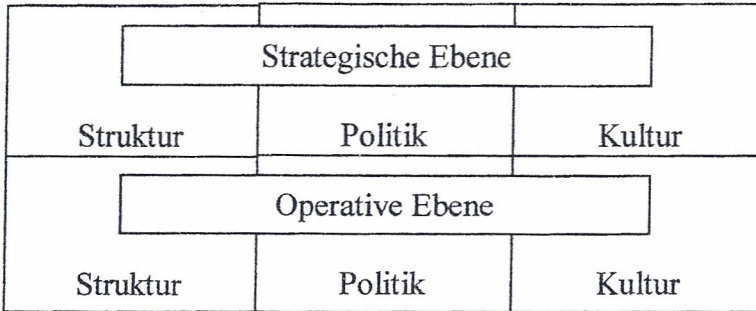
Im Obermoscheler Projekt „Gemeindepädagogischer Dienst“ wurden die drei Dimensionen des Managements - „Strukturen – Politik – Kultur“ - auf strategischer Ebene bearbeitet. In einer neuen Struktur (Projektgruppe = Mitarbeiterkonvent) wurde eine neue Politik (Grundkonzept der Zusammenarbeit von parochialen und funktionalen Diensten) entwickelt, die nur dann realistische Chancen auf eine Umsetzung hat, wenn grundlegende Verhaltenseinstellungen der Mitarbeiter anders akzentuiert werden (Kultur). Diese Dimensionen wurden in einem mittelfristigen Zeithorizont in weichenstellender, das Handeln der Gesamtorganisation Kirchenbezirk mittelfristig ausrichtender, also strategischer Weise bearbeitet (strategische Ebene).



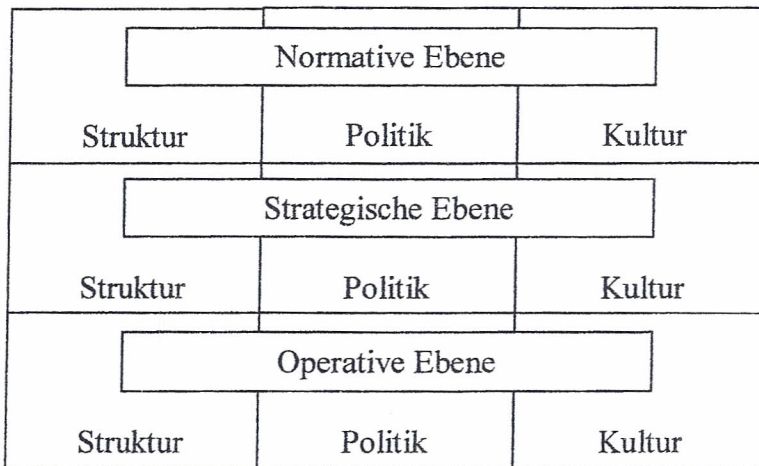
¹³ Soweit ich sehen kann, kamen alle Projekte der Perspektivkommission Kirchenbezirk ohne explizit formulierte theologische Überlegungen aus! Dies ist kein Wunder, aber eine Aufgabe.

¹⁴ Der Begriff Kirchenleitung ist hier nicht institutionell gebraucht (etwa: Kirchenleitung = Landeskirchenrat, Kirchenregierung, Landessynode), sondern funktional: Leitung ist eine Funktion, die auf allen Ebenen kirchlichen Handelns ausgeübt werden muß und faktisch auch wird. Vgl. dazu schon Friedrich Schleiermacher, Kurze Darstellung des Theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen, Darmstadt 1993 (Nachdruck der 3. Kritischen Ausg. Leipzig, Deichert, 1910), §§ 277ff

Die entwickelten Konzepte werden in Obermoschel innerhalb des kommenden Jahres (2002) umgesetzt werden (operative Ebene).

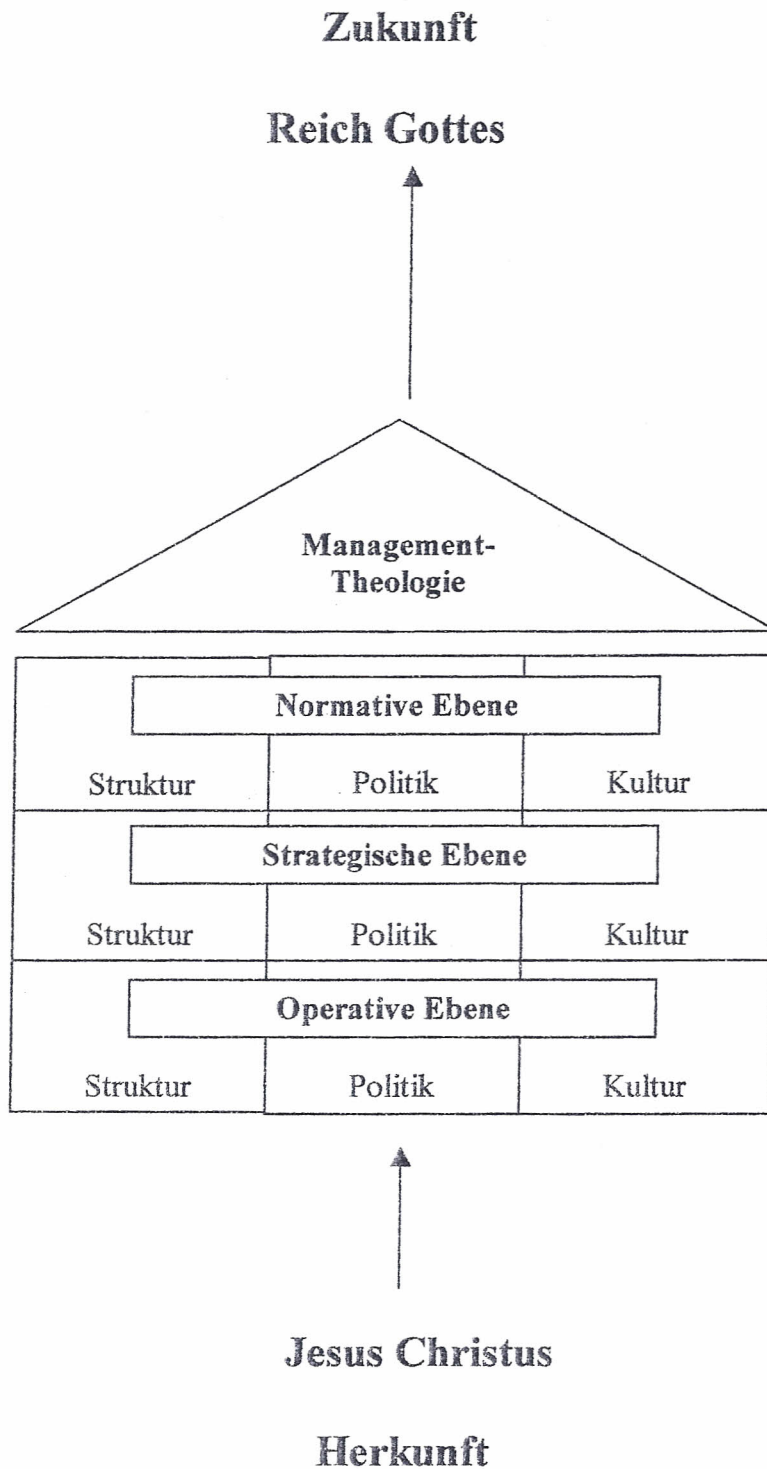


Operatives und strategisches Management braucht aber eine langfristige normative Verankerung in Form langfristiger Ziele und Orientierungskriterien (auf die spezifische Situation des Kirchenbezirks (Inwelt) in Kirche, Gesellschaft und Ökumene (Umwelt) zugeschnittene konkrete ethische, ekklesiologische Grundsätze). Diese langfristigen Ziele/Grundsätze/Normen der normativen Ebene des Managements haben begründende Funktion für die strategische und operative Ebene.



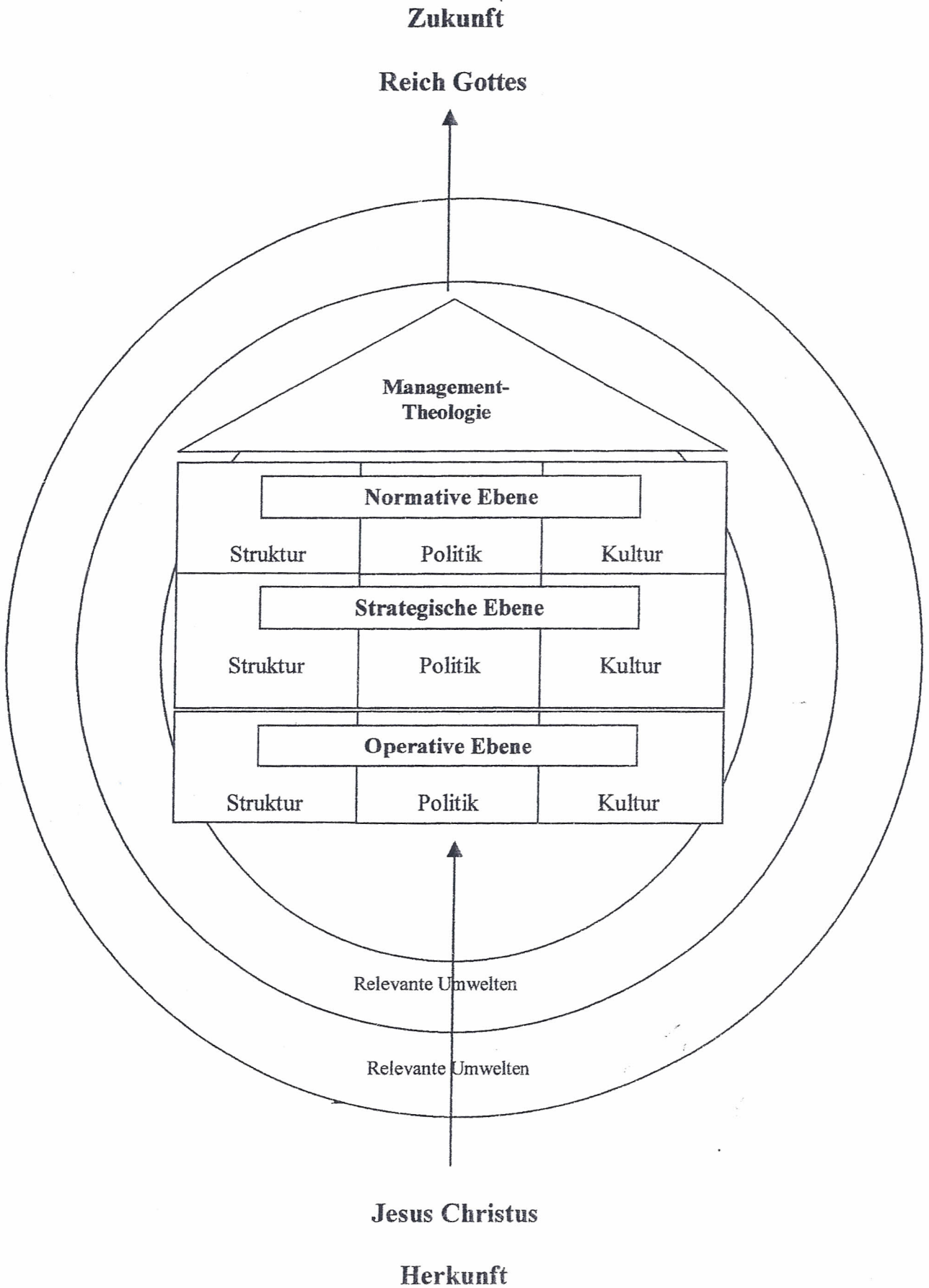
Die normative Ebene wiederum braucht eine theologisch-dogmatische Verankerung in weiteren theologischen Sinnhorizonten, die in einer Management-Theologie formuliert werden können.¹⁵

Alles kirchliche Tun hat eine theologisch bestimmte Herkunft und eine theologisch bestimmte Zukunft.

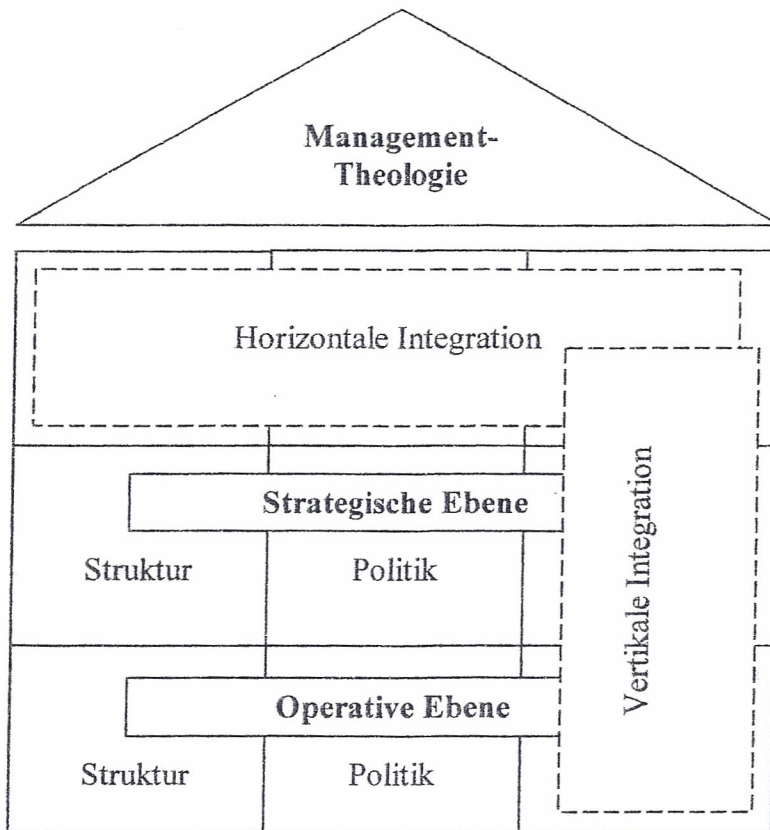


¹⁵ Management-Theologie und normative Ebene werden häufig in Leitbildern kommuniziert.

Kirchliche Leitungsarbeit der verschiedenen Ebenen spielt sich in einer je spezifischen Umwelt ab, die auf alle Entscheidungen einwirkt und selbst Gegenstand der Entscheidungen ist:



Theologische Bestimmtheit und eine theologisch qualifizierte Effizienz gewinnen kirchliches Management und kirchliche Arbeit, wenn die Ebenen horizontal, die Dimensionen vertikal integriert werden.



In Obermoschel wurden die drei Dimensionen auf der strategischen Ebene aufeinander abgestimmt. In der Umsetzungsphase (operative Ebene) werden die drei Dimensionen erneut bearbeitet werden müssen. Dies wird über den Erfolg des Projektes entscheiden.

3. Empfehlungen: Kooperation und Management als wichtige Ressourcen kirchlicher Arbeit

Die Untersuchungen von Prof. Ötzmann haben deutlich gemacht, daß eine stärkere Zusammenarbeit parochialer Dienste (Gemeindepfarrer bzw. -pfarrämter) empfehlenswert ist. Die dadurch zu erreichende Reduzierung der Fixanteile an der Arbeitszeit eines Pfarrers/einer Pfarrerin zugunsten der Proportionalanteile schafft neue Frei- und Gestaltungsräume in der parochialen Arbeit und dürfte zu einer besseren „Versorgung“ der Gemeinden führen, inklusive der Möglichkeit innovativer zu arbeiten.

Ebenso dürfte eine verstärkte Zusammenarbeit parochialer und funktionaler Dienste – wie sie im Obermoscheler Projekt initiiert und weiterentwickelt wurde – die parochiale Arbeit qualitativ und quantitativ voranbringen.

Beide Maßnahmen – verstärkte Zusammenarbeit der Parochien und verstärkte Zusammenarbeit parochialer und funktionaler Dienste – ergänzen einander. Es ist evident, daß zur Realisierung beider Maßnahmen die Frage der Zusammenarbeit entscheidende Bedeutung gewinnt und eigens bearbeitet werden muß. Ebenso liegt auf der Hand, dass – vor allem in Zeiten rückläufiger finanzieller und damit auch personeller Ressourcen – der „Produktionsfaktor **Management resp. Gemeindeleitung resp. Kirchenbezirksleitung**“ zu einer **entscheidenden Ressource kirchlicher Arbeit** wird.

Da Obermoschel ein kleines Dekanat ist, konnten die Dimensionen Politik und Kultur von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Leitung des Dekans bearbeitet werden. Für größere Dekanate ist eine Übertragbarkeit des Obermoscheler Projektes nur mittelbar gegeben. Dort müßte der Prozess der Meinungs- und Konzeptbildung aufgrund der größeren Zahl der Beteiligten/Betroffenen differenzierter – und damit wohl auch erheblich aufwändiger – ablaufen. Konzeptentwicklung könnte nicht von allen betroffenen Mitarbeitern erarbeitet werden, sondern von Projektgruppen, die in engem Kontakt mit der Gesamtgruppe ihre Aufgabe erledigen.

Wie Erfahrungen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen zeigen¹⁶, werden Entwicklungsziele von Organisationen nur durch ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren erreicht. Soll eine veränderte Politik in veränderten Strukturen zum Zuge kommen, dann muß eine die Politik tragende Kultur (Verhaltensdispositionen, Grundsätze der Zusammenarbeit, Mitarbeiterqualifikation) entwickelt werden. Dazu bedarf es qualifizierender und klärender Unterstützung von außen, z.B. in Form von Beratung, Moderation und vor allem auch Fortbildung (vgl. Bericht der Projektleitungsgruppe Punkt 6. D: die Rolle des Theorie-Inputs im hier beschriebenen Projekt). Wissenschaftlich-theologischer Bezugspunkt solcher externer Unterstützung ist die alte, sich langsam wieder entwickelnde Disziplin der theologischen Kybernese (Ekklesiologie als Kirchenberatung).

Da die Zusammenarbeit von parochialen und funktionalen Diensten kein fachlich-pädagogisches oder fachlich-theologisches, sondern ein Leitungsproblem ist, ergibt sich folgender **Bedarf**:

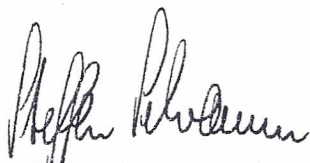
- **Auf akademischer Ebene:** eine theologisch geeichte Beschäftigung mit Managementproblemen, die Entwicklung einer **theologischen Kybernese**.
- **Auf der Ebene der Landeskirchen und Kirchenbezirke: Managemententwicklung.** (Es gab eine Zeit, in der Pädagogische Zentren, Religionspädagogische Ämter etc.

¹⁶ vgl. z.B.: Dalin, Per, Theorie und Praxis der Schulentwicklung, (Beiträge zur Schulentwicklung), Neuwied et. al., 1999

eingerrichtet wurden. Heute wäre es an der Zeit, **Kybernetische Institute**, Arbeitsstellen für Kirchenentwicklung o.a. einzurichten, die Beratungs-, Ausbildungs- und Fortbildungsaufgaben („Mitarbeiteradakemie“) wahrnehmen müſsten).

- **Auf der Ebene der Kirchenbezirke: Team- und Konzeptentwicklung,**
- **Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters/der einzelnen Mitarbeiterin: Entwicklung eines Organisationsbewutseins,** in dem die Einsicht in Notwendigkeit und Bedingungen konzeptionell gesteuerter Zusammenarbeit breiten Raum hat.

Mackenbach, 20.2.2002



Steffen Schramm, Pfarrer