

Philipp Elhaus / Uta Pohl-Patalong (Hrsg.)

Fluide Formen von Kirche

Dienste, Werke und Einrichtungen
in Gesellschaft und Kirche
des 21. Jahrhunderts

Verlag W. Kohlhammer

Diese Publikation wurde gefördert mit Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

1. Auflage 2024

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-044702-8

E-Book-Format:

pdf: 978-3-17-044703-5

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gestaltungsfähig im Kontext

Was die Zukunft der Dienste und Werke mit der Kirche der Zukunft zu tun hat

Steffen Schramm

0 Kybernetische Situation und Methodik

Dass eine parochiale Kirchenorganisation einer pluralen Gesellschaft nicht genügt, diskutierten Kirchengestaltungsverantwortliche bereits in den 1950er Jahren. In den 1960er Jahren schufen sie deshalb funktionale Elemente, auf allen Ebenen kirchlicher Organisation. Aktuell diskutiert wird vor allem die Zukunft *landeskirchlicher Dienste und Werke*, die als Finanz- resp. Priorisierungsproblem konstruiert wird. Sie ist aber ein kirchenkonzeptionelles Problem, das über die Dienste und Werke hinausreicht – so meine Kernthese. Denn die heutigen funktionalen Elemente sind strategische Antworten auf damalige Herausforderungen, Ergebnis von Reflexionen über Risiken und Chancen veränderter Umwelten. Die Frage ist also: Wie sind die heutigen Herausforderungen zu beschreiben? Und was bedeutet das für die Dienste und Werke? Dazu hilft es, die nach wie vor praktizierten Strategien zu kennen, die ich kurz analysiere, bevor ich konzeptionelle Überlegungen anstelle.

Dieser Artikel betreibt allerdings *Kybernetik*, nicht Kirchengeschichte. Er analysiert, welche Herausforderungen die Landeskirchen wahrgenommen und welche Organisationsmuster sie ausgebildet haben, von denen Dienste und Werke ein Teil sind. Kybernetik konstruiert *Idealtypen* (Modelle) als Tools einer *Ekklesiologie als Kirchenberatung*. Ihre Funktion ist eine heuristische. Die analytischen Idealtypen dienen dazu, die eigenen Dienste wahrzunehmen; der konzeptionelle *Idealtyp*, einen je eigenen *Realtyp* zu entwickeln.¹

Vorläufer der Dienste und Werke waren Vereine und Verbände (1. WAR-Analyse). In den 1960er Jahren avancierten funktionale Dienste zur Kernstrategie des entstehenden Differenzierungsmodells kirchlicher Organisation (2. IST-Analyse). Die Prämissen dieses Modells tragen nicht mehr. Veränderte Umwelten erfordern eine höhere Selbstgestaltungsfähigkeit (3. Reflexion). Dazu bedarf es integrierter Strukturen und Leitungen – und der Unterscheidung kontext- und systembezogener Dienste (4. Konzeption).² – Einige Landeskirchen sind schon auf dem Weg.

1 Vgl. Schramm, Steffen: *Kirche als Organisation gestalten*, Berlin 2015, 60–109.

2 Die folgenden Analysen und Konzepte beziehen sich auf westliche Gliedkirchen der EKD.

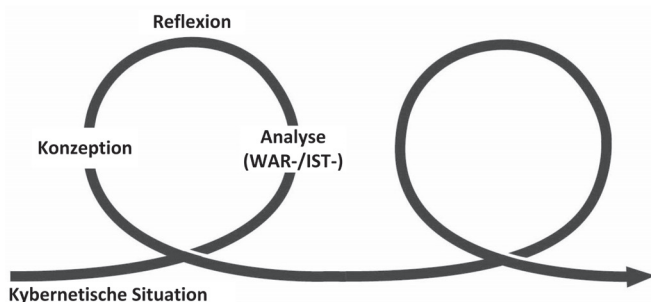


Abb. 1: Dreischritt einer Ekklesiologie als Kirchenberatung

1 Neues Parochialmodell: evangelische Vereine als Konkurrenz (1880ff.)

1.1 Umwelt und beobachtete Herausforderungen

Industrialisierung, Urbanisierung, Mitgliederwachstum, die Entflechtung von Kirche und Staat, die Auflösung des „christlichen Hauses“ und die Entstehung der Kleinfamilie führen zu kirchlichen Auflösungserscheinungen und zur Einschätzung, die überkommene Personalgemeinde sei der neuen Aufgabe der Gemeindebildung nicht gewachsen, neue Formen von Kirche seien nötig.

Christ:innen gründen im 19. Jh. zahlreiche Vereine – organisational außerhalb der Landeskirchen: Stadtmissionen, Hilfs- und Sportvereine, Kirchenchöre, Gewerkschaften. Verbände zählen bald hunderttausende Mitglieder, die „Amtskirche“ empfindet sie als Konkurrenz: „Synoden der Kirche statt Kongresse der Verbände!“ lautet die Parole, Vereine in die Parochien einzugliedern das Ziel.

1.2 Programm: Gemeindebildung in kirchlichen Ortsvereinen

Kleine Parochien sollen Gemeindebildung im Sinne kirchlicher Ortsvereine ermöglichen. Ein Pfarrer – eine Gemeinde, Pfarrzwang. Jede Parochie bietet alles dar. „Kirchliche Geselligkeit“ im neuen Gebäudetyp *Gemeindehaus* gilt als „Weg zum Ziele“³. Die Abschaffung der Stolgebühren soll den Zugang Kirchendistanzierter zu Kasualien erleichtern, parochiale Kindergärten den Zugang der Kirche zu Familien.

1.3 Struktur: Überschaubare Parochien

Kirchengestaltungsverantwortliche untergliedern städtische Massenparochien und verkleinern großflächige Landparochien durch Verselbständigung von Fili-

3 Beide Zitate: Sulze, Emil: Die evangelische Gemeinde, Gotha 1891, 108.

algemeinden (vollendet ca. 1960). Innerhalb der Landeskirchen entstehen Dienste für Aus- und Fortbildung.⁴

1.4 Leitung: Monarchisch-hierarchisch-bürokratisch

Ein Pfarrer – eine Gemeinde – ein Bekenntnis: „Ohne eine solche *monarchische Spitze* ist solch ein wahres Gemeindeleben nicht denkbar.“⁵ Der Dekan beaufsichtigt die Pfarrer im Auftrag des Konsistoriums.

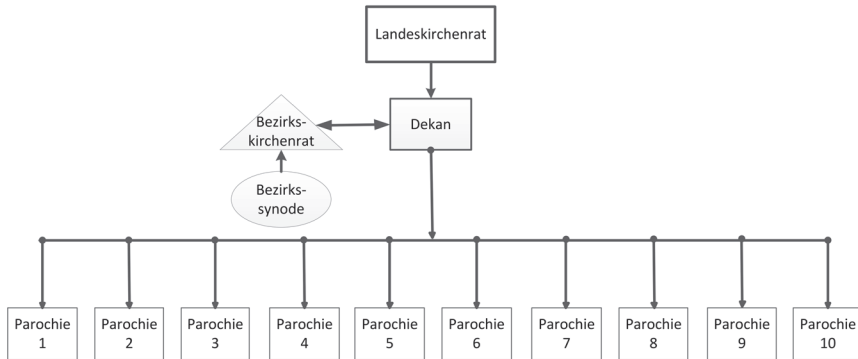


Abb. 2: Landeskirchen als Linienorganisationen

1.5 Stärken und Schwächen

Mit der neuen Parochie entsteht eine eigene Kirchenorganisation, die über Gottesdienst und Konfirmand:innenarbeit hinaus Gemeindebildung im Gemeindehaus ermöglicht, die als Linienorganisation aber in dynamischen und komplexen Kontexten überfordert ist.

2 Differenzierungsmodell: funktionale Dienste als strategische Innovation (1960ff.)

2.1 Umwelt und beobachtete Herausforderungen

Weitergehende Industrialisierung und (Sub-)Urbanisierung, ein gesellschaftlicher Modernisierungsschub durch Ökonomisierung, Bildungsreform und Verwissenschaftlichung gehen einher mit einer gesellschaftlichen Differenzierung, die – so die Deutung – zur Folge hat, dass die „Strukturen der Kirche“ nicht mehr

4 Predigerseminare seit 1818 (Herborn) und 1820 (Loccum). Fortbildungsaktivitäten lassen sich z. B. für die Evangelische Kirche der Pfalz (EKP) seit 1897 nachweisen, vgl. Bergmann, Richard (Hg.): Gesetze – Ordnungen – Verordnungen der Pfälzischen Landeskirche, Bd. 1, Speyer o.J., 634.

5 Sulze, Emil: Die evangelische Gemeinde, Leipzig 1912, 49 (Hervorhebung St. Schramm).

zu den „Strukturen der Gesellschaft“ passen. Die Gesellschaft sei nicht mehr territorial, sondern sachlich-funktional geordnet und „pluralistisch“, d.h. marktförmig.⁶ Die begrenzte Reichweite der Organisationsform Parochie tritt hervor.

2.2 Programm: Funktionalisierung kirchlicher Arbeit auf allen Organisationsebenen

Die Landeskirchen reagieren auf den „Prozess einer sich weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft“ mit einer „dem Gesellschaftsprozess folgende[n] weitreichende[n] funktionale[n] Differenzierung“, um *Menschen zu erreichen*, die von den Parochien nicht mehr erreicht werden.

Zum Leitbegriff avanciert Ernst Langes Formel „Kommunikation des Evangeliums“, die die Begriffe ‚Verkündigung‘ oder gar ‚Predigt‘⁸ ablöst. „Die Pluralität der gesellschaftlichen Herausforderungen der Predigt erzwingt eine *Multiformität* kirchlicher Reaktionen und Gestaltungen. Geht es um *Präsenz* und *Kompetenz* als unabdingbare Voraussetzung verheißungsvoller Kommunikation, [...] dann muss die Kirche sich [...] in einer Weise [...] formieren, die der [...] nicht mehr territorial faßbaren Struktur und Organisationsweise des gesellschaftlichen Lebens [...] entspricht.“⁹ Dies geschieht durch eine funktionale Umorganisation auf allen Ebenen.

2.3 Struktur: Dienste, Werke, Einrichtungen, Stellen

Die Kirchen hatten während der Diktatur kirchlichen Vereinen Unterschlupf geboten. Nach 1945 betrieben sie deren Eingliederung und bauten sie seit den 1960er Jahren als „funktionale Dienste“ aus, mit veränderter Ausrichtung und neuem Selbstverständnis. Waren Vereine und Parochien bis in die 1960er Jahre ständisch orientiert (Männer, Frauen, junge Männer/Frauen, Kinder)¹⁰, vollzieht sich nun ein signifikanter Wandel: man wendet sich den „Funktionsgemeinschaft(en) im Rahmen der modernen Gesellschaft“¹¹ zu, konkret: nach äußeren Merkmalen gebildeten Zielgruppen. Zielgruppenorientierung vollzieht sich als *Strukturaufbau*, gemäß dem Additionsprinzip „neue Zielgruppe/Aufgabe – neue Stelle/neuer Dienst“. So versuchen die Landeskirchen gesellschaftliche Differenzierung innerkirchlich abzubilden, entsprechend ihrer normativen Orientierung:

6 Vgl. Berger, Peter L.: *Zur Dialektik von Religion und Gesellschaft* (1967), Frankfurt a.M. 1973, 132: „Die pluralistische Situation ist in erster Linie eine Marktlage.“

7 Dahm, Karl Wilhelm: *Pfarrer/Pfarrerin*. VI. Statistisch (RGG⁴ Bd. 6), Tübingen 2003, 1204–1211, 1206.

8 Lange, Ernst: *Versuch einer Bilanz* (1965), in: ders. (Hg.): *Kirche für die Welt*, München 1981, 66–160, 101.

9 A.a.O., 70 (Hervorhebung St. Schramm). Ebd. 101–106 geht die Einführung des Begriffs „Kommunikation des Evangeliums“ unmittelbar in Erörterungen der Notwendigkeit verschiedener Formate und übergemeindlicher Strukturen über.

10 Vgl. zur Nieden, Ernst: *Die Gemeinde nach dem Gottesdienst*, Stuttgart 1955, vor allem 99ff.

11 Müller, Eberhard/ Stroh, Hans: *Seelsorge in der modernen Gesellschaft*, Hamburg 1961, 11.

Die „Volkskirche“ als „Kirche für alle“ hat das „Anliegen, jeweils möglichst alle Menschen, alle Schichten oder sozialen Gruppen der Zeit zu erreichen und einzubinden“.¹²

Statt von „Gemeindeveranstaltungen“ sprechen die Landeskirchen nun – in der „Konsumgesellschaft“¹³ – von „Angeboten“, die Menschen *erreichen* sollen, damit sie *bei uns mitmachen*, in der gewerkschaftlich erkämpften „Freizeit“¹⁴, zunächst als „Konsument“, dann als „Mitarbeiter“.¹⁵ Der Dienstleistungssektor wächst, Theolog:innen konzipieren „Kirche als Dienstleistungsbetrieb“ mit „multidimensionaler Präsenz“.¹⁶

2.3.1 Dienste und Stellen zur Differenzierung der „Angebote“

Die Angebotsproduktion orientiert sich erstens an Menschen, die „in gleichen Schuhen gehen“¹⁷, *Funktionsgemeinschaften und Berufsgruppen*. Zweitens am *Lebenslauf*. Lange plädiert dafür, den „Lebenszyklus ... als eine zusammenhängende religiöse Aufgabe“ ernst zu nehmen und auf „Lebenszyklusprobleme“ mit einer mit dem „Amtshandlungszyklus“ verbundenen „Didaktisierung“ im Sinne einer „Korrelation von Frage und Antwort, von Bedürfnis und Angebot“ zu reagieren, wobei Didaktisierung auch Seelsorge und Beratung umfasse.¹⁸ Drittens orientieren sich Angebote an der *Tagesordnung der Welt*.¹⁹

Neben dem weiterhin dominanten Verkündigungshandeln gewinnen auf allen Ebenen „Bildung als Lebensbegleitung“²⁰ und Individualseelsorge im Lebenslauf²¹ an Bedeutung, sowie Hilfe- und Gerechtigkeitshandeln qua Diakonie.²² Personell am stärksten baut man die Bildungsarbeit aus, insbesondere mit Kindern und Jugendlichen, gefolgt von der Spezialseelsorge und – mit einigem Abstand – den auf gesellschaftliche Herausforderungen bezogenen Aktivitäten.

12 Hermelink, Jan: *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens*, Gütersloh 2011, 170. Vgl. Preul, Reiner: *Kirchentheorie*, Berlin/New York 1997, 184: „Das Konzept der Volkskirche steht und fällt nicht damit, dass alle ihr zugehören, sondern dass sie sich auf alle, die ihr zugehören, einstellt.“

13 Das Leitbild der Konsumgesellschaft war bereits 1965 präsent und wirksam. Vgl. Herbert, Ulrich: *Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert*, München 2014, 809f.

14 Moltmann, Jürgen: *Die ersten Freigelassenen der Schöpfung* (1971), Mainz 2021, 112ff.

15 Kirchenamt der EKD (Hg.): *Christsein gestalten*, Gütersloh 1986, 110f. (Kursiv im Original).

16 Marsch, Wolf Dieter: *Institution im Übergang*, Göttingen 1970, 237 und 223.

17 zur Nieden, Gemeinde, 142.

18 Lange, Ernst: *Bildung als Problem und Funktion der Kirche* (1974), in: ders. (Hg.): *Sprachschule für die Freiheit*, München 1980, 159–200. Zitate: 190f.

19 Vgl. Simpfendörfer, Werner (Hg.): *Die Gemeinde vor der Tagesordnung der Welt*, Stuttgart 1968.

20 https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2021.pdf, 23, 17.9.2023. Vgl. Nipkow, Karl Ernst: *Bildung als Lebensbegleitung und Erneuerung*, Gütersloh 1990.

21 Vgl. z. B. Piper, Hans-Christoph: *Seelsorge und Kirchenreform*, in: *WzM* 19 (1967), 369–375.

22 Weil sich Diakonie eigenständig organisiert hat, wird sie hier nur am Rande erwähnt.

Bildung:

- *In Institutionen/für gesellschaftliche Funktionsbereiche:* Kindertagesstätten, Religionsunterricht in der Schule, kirchliche allgemein- und berufsbildende Schulen, Fachhochschulen ... Gewerkschafter:innen, Unternehmer:innen ...
- *Für Kinder und Jugendliche:* Kindergottesdienst, Jugendarbeit durch Jugendzentralen, Landesjugendpfarrämter, Jugendbildungsstätten, Jugendwerke...
- *Gruppen und Kreise:* Krabbelkinder, Kinder, Konfirmand:innen, Jugendliche, Frauen, Männer, Erwachsene, junge Erwachsene, Familien, Senior:innen, Volksmission, Kirchenchöre ...

Seelsorge:

- *In Institutionen/gesellschaftlichen Funktionsbereichen:* Krankenhaus, Altenheim, Hospiz, Schule, Fachhochschule, Universität, Kurhaus, Sucht- und Reha-Klinik, Flughafen, Bahnhof, Gefängnis, Polizei, Militär, Sport, Tourismus, Rundfunk, Fernsehen ...
- *Für Berufsgruppen:* Binnenschiffer:innen, Schausteller:innen, Akademiker:innen, Handwerker:innen, Bauern und Bäuerinnen ...
- *Für Menschen in besonderen Situationen:* Blinde, Gehörlose, Schwerhörige, Stumme, Menschen mit Behinderung, Motorradfahrer:innen, Unfallopfer, Rettungskräfte, Menschen in akuten Notlagen (Telefon-, Notfallseelsorge), Urlauber:innen (auf Campingplätzen, Ferieninseln, Kreuzfahrtschiffen), Obdachlose, Aussiedler:innen, Zu- und Ausgewanderte, Kriegsdienstverweigerer, Zivildienstleistende ...

Tagesordnung der Welt: Dienste/Stellen ergeben sich aus aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, z. B. Frieden, Umwelt, Weltmission und werden je nach Lage ergänzt: Islam, Klima, Interkulturalität...

Diakonie/Hilfs-/Gerechtigkeitshandeln: Brot für die Welt, Lebens-, Sozial-, Schulden-, Schwangerschafts-, Drogen-, Sucht-, Fach-... Beratung.

Zur Ermöglichung zielgruppenspezifischer Angebote bauen Leitende zunächst auf *landeskirchlicher Ebene* vorhandene Beauftragungen/Dienste aus und schaffen neue (Jugend-, Friedens-, Erwachsenenbildungs-, Weltmissionsdienste, Akademien etc.), dann auch auf *mittlerer Ebene* (z. B. Jugendzentralen). Aber – leicht zu übersehen, obwohl von Anfang an intendiert – sie gestalten auch Parochien funktional um²³, mit zusätzlichem Personal (Gemeindepädagog:innen) für eine „differenzierte Angebotspalette“²⁴ (von *Krabbelgruppe* bis *Seniorenkreis*, von Bi-

23 Vgl. Lück, Wolfgang: Praxis: Kirchengemeinde, Stuttgart 1978, 129ff: „Vorschlag für eine funktionale Gliederung der Kirchengemeinde“. Vgl. Schramm, Kirche als Organisation, 295–307.

24 EKD, Christsein, 110.

belkreis bis Dritte-Welt-Gruppe) und mit *Beauftragten* für die neuen Handlungsfelder. Zugleich schaffen sie (Pfarr-)Stellen in *Institutionen*, die meisten in Schulen und Krankenhäusern.

Drei Faktoren ermöglichen diese Expansion kirchlicher Aktivitäten in der „Expansivgesellschaft“²⁵: Die Kirchensteuereinnahmen steigen von 1953 bis 1983 um das Fünfzehnfache.²⁶ Die Babyboomer sorgen für Personal im Überfluss. Vorrechte beim Subsidiaritätsprinzip sichern seit 1961 neue Geldquellen²⁷ und ermöglichen es den Kirchen, dem Ausbau des Sozialstaats zu folgen: Der Sozialstaat sichert „Standardrisiken“ von der Wiege bis zur Bahre ab,²⁸ die Landeskirchen begleiten an „Wendepunkten des Lebens“, in „akuten Krisen“ und „Situationen eingeschränkter Lebensmöglichkeiten“.²⁹ Die staatliche Bildungsreform verlängert die Schulpflicht, eine „ungeheure Expansion“ des Religionsunterrichts ist die Folge.³⁰ Der Staat baut das Krankenhaus-, Kur- und Reha-Wesen aus, die Landeskirchen die institutionelle Seelsorge.³¹ Im Sozialsektor steigt die Mitarbeitendenzahl, ebenso in den westlichen Landeskirchen: von ca. 17.300 in 1951³² auf 78.403 in 1973³³ und 216.438 in 2022.³⁴

25 So Karl Schiller im Jahr 1968, zitiert nach Nützenadel, Alexander: Stunde der Ökonomen. Wissenschaft, Politik und Expertenkultur in der Bundesrepublik 1949–1974 (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 166), Göttingen 2005, 22.

26 Vgl. Bareis, Hans Peter: Entwicklung und Bestimmungsfaktoren der Kirchensteuer-Einnahmen der Gliedkirchen der EKD, in: Lienemann, Wolfgang (Hg.): Die Finanzen der Kirche, München 1989, 33–108, 37.

27 Vgl. Willems, Ulrich: Religionspolitik in der Bundesrepublik Deutschland 1945–1999, in: ders. (Hg.): Demokratie und Politik in der Bundesrepublik 1949–1999, Opladen 2001, 137–162, 149ff.

28 Vgl. Wehler, Hans-Ulrich: Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1949–1990, München 2008, 257ff.

29 Dahm, Karl-Wilhelm: Beruf: Pfarrer (1971), München 1972, 124.

30 Rau, Gerhard: Ekklesiologie kirchlicher Haushaltspläne in Baden, in: Lienemann (Hg.), Finanzen, 335–354, 347.

31 Vgl. Erbacher, Hermann/ Rau, Gerhard: Baden II. Kirchenkundlich (TRE 5), Berlin 1980, 103–112, 106.

32 Statistische Beilage Nr. 15 zum Amtsblatt der EKD, Heft 10 vom 15. Oktober 1955, Tabellen 5–8.

33 Statistische Beilage Nr. 47 zum Amtsblatt der EKD, Heft 3 vom 15. März 1975, Ergebnisse der Statistik über Mitarbeiter im kirchlichen und diakonischen Dienst – Stichtag: 15. Februar 1973, 2.

34 https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Bericht_Besch%3a4ftigte_2022.pdf, 3.5.2023.

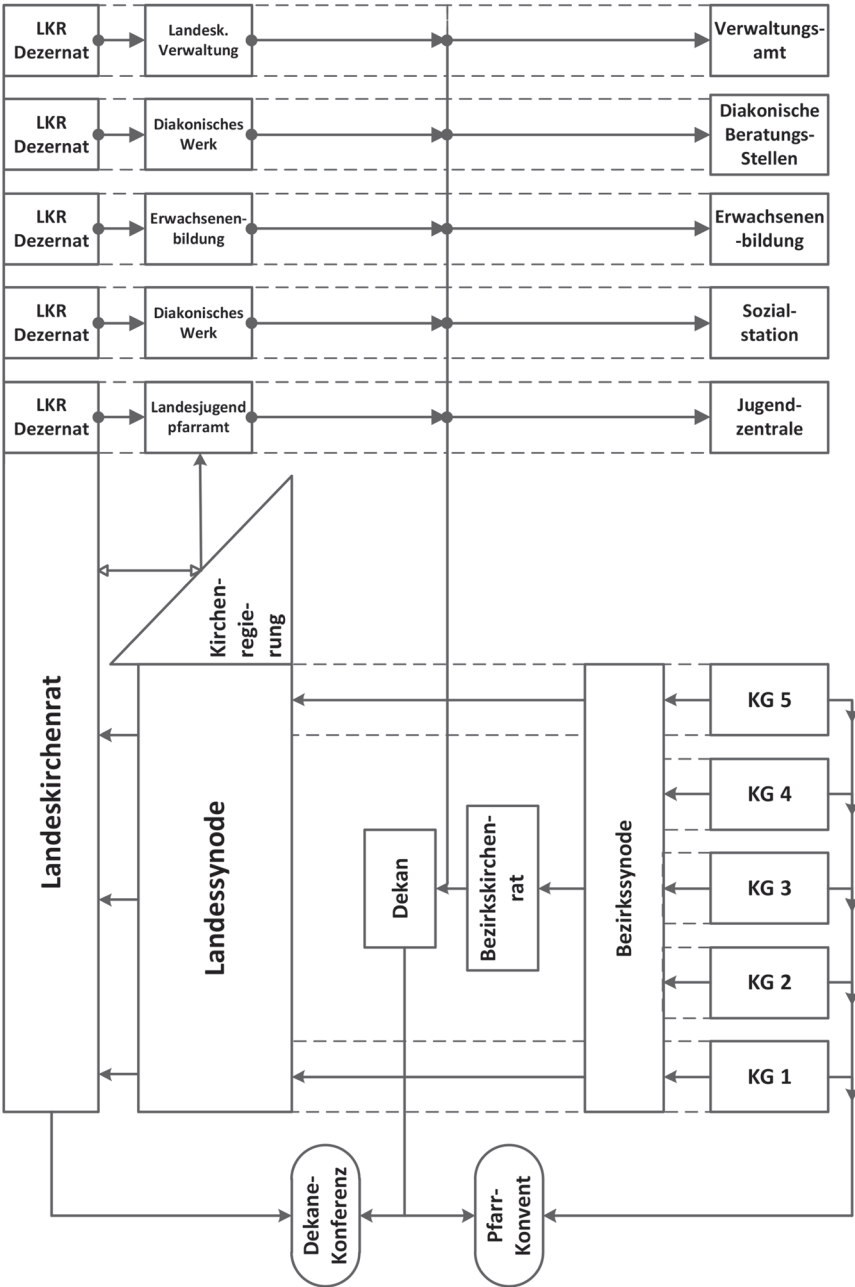


Abb. 3: Landeskirchen als funktional-differenzierte Organisationen

2.3.2 Dienste zur Professionalisierung der Mitarbeitenden

Für die Arbeit mit Zielgruppen werden kirchliche Berufe differenziert und professionalisiert. Um vom „Universaldilettanten“ des Ein-Stellen-Pfarramts zum „Spezialisten“³⁵ voranzuschreiten, nehmen Kirchenleitungen *neue Berufsgruppen* in Dienst; außer Erzieher:innen vor allem Gemeindepädagog:innen und Jugendreferent:innen, ausgebildet in neuen Studiengängen an neu errichteten *Evangelischen Fach- und Fachhochschulen*. Der Pfarrberuf differenziert sich weiter aus (Schule, Krankenhaus, Dienste). In den *Predigerseminaren* ergänzt nun ein Schul- das Gemeindepraktikum, umfangliche (Krankenhaus-)Seelsorgekurse werden eingeführt, das neue Spezialvikariat wird gerne in den neuen Diensten absolviert. Neben die Glaubensvergewisserung intendierenden *Pastoralkollegs* treten fachorientierte, auf Berufsfähigkeit zielende *Fort- und Weiterbildungseinrichtungen*, meist handlungsfeld- und zielgruppenbezogen, z. B. für Gottesdienst, Seelsorge, Religionspädagogik, Jugend etc. Neue regionale religionspädagogische Einrichtungen unterstützen Religionslehrer:innen, Ehrenamtsakademien qualifizieren seit den 1990er Jahren Kirchenvorstände und entsprechende Stellen Pfarramtssekretär:innen und Verwaltungsmitarbeitende.

2.3.3 Verwaltung

Die Vermehrung von Aktivitäten, Personal und Gebäuden führt zur Vermehrung von Verwaltungsstellen, dem dritten Zweig funktionaler Dienste. Viele Fachabteilungen entstehen (für Religionsunterricht, Kirchenmusik, Bau, Besoldung, Öffentlichkeitsarbeit u. a.). Das Personal der Zentralbehörden verzehnfacht sich seit 1945.

Auf mittlerer Ebene lösen seit den 1960er Jahren regionale Verwaltungen die überforderten Kirchenrechner:innen der Parochien ab. Zusammen haben sie mehr Mitarbeitende als die Zentralbehörden. In den 2010er Jahren kommen Kita-Trägerverbünde und zentrale Pfarrbüros hinzu.

2.4 Leitung: Hierarchie, Differenzierung, Planung, Demokratisierung

Die vielen neuen Einheiten mit vielen neuen Leitungsstellen verändern auch das Leitungssystem, den vierten Zweig gesamtkirchlicher Dienste. *Konzeptionell* bleibt Leitung hierarchisch, bürokratisch und zentralistisch, auch wenn Planung und Zielorientierung Einzug halten.³⁶ *Strukturell* führt die Ausweitung der Aktivitäten Mitte der 1970er Jahre zum *Umbau der Zentralbehörden*. Die Kirchenverwaltung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) beispielsweise zeigt 1972 noch die typische Kammstruktur einer Linienorganisation (vgl. Abb. 4 mit Abb. 2).

35 Vgl. Aschenbrenner Dieter/ Buttler, Gottfried: Die Kirche braucht andere Mitarbeiter. Vom Universaldilettanten zum Spezialisten, Stuttgart 1970.

36 Zur Planung als neuem Paradigma kirchlicher Leitung vgl. Schramm, Kirche als Organisation, 372–382.

STAND: DEZ. 1972

BEZIEHUNGEN ZWISCHEN REFERENTEN UND GESCHÄFTSSTELLEN
LT. GESCHÄFTSVERTEILUNGSPLAN

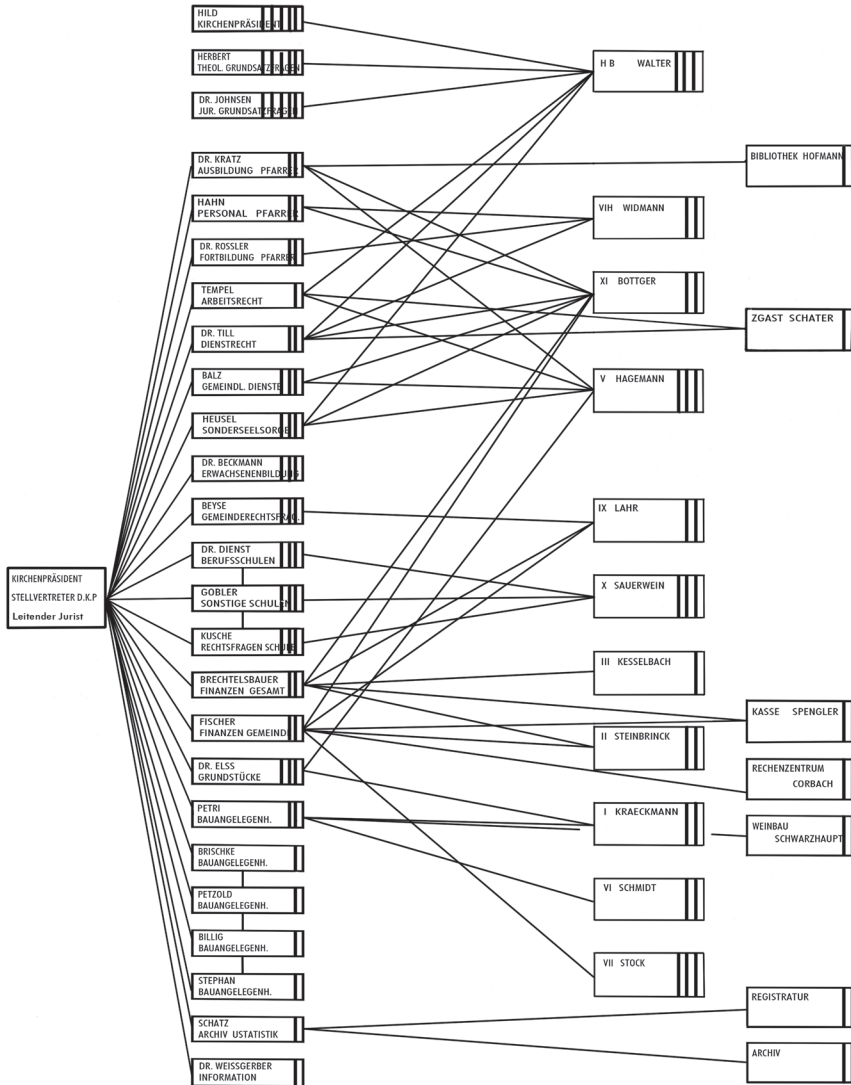
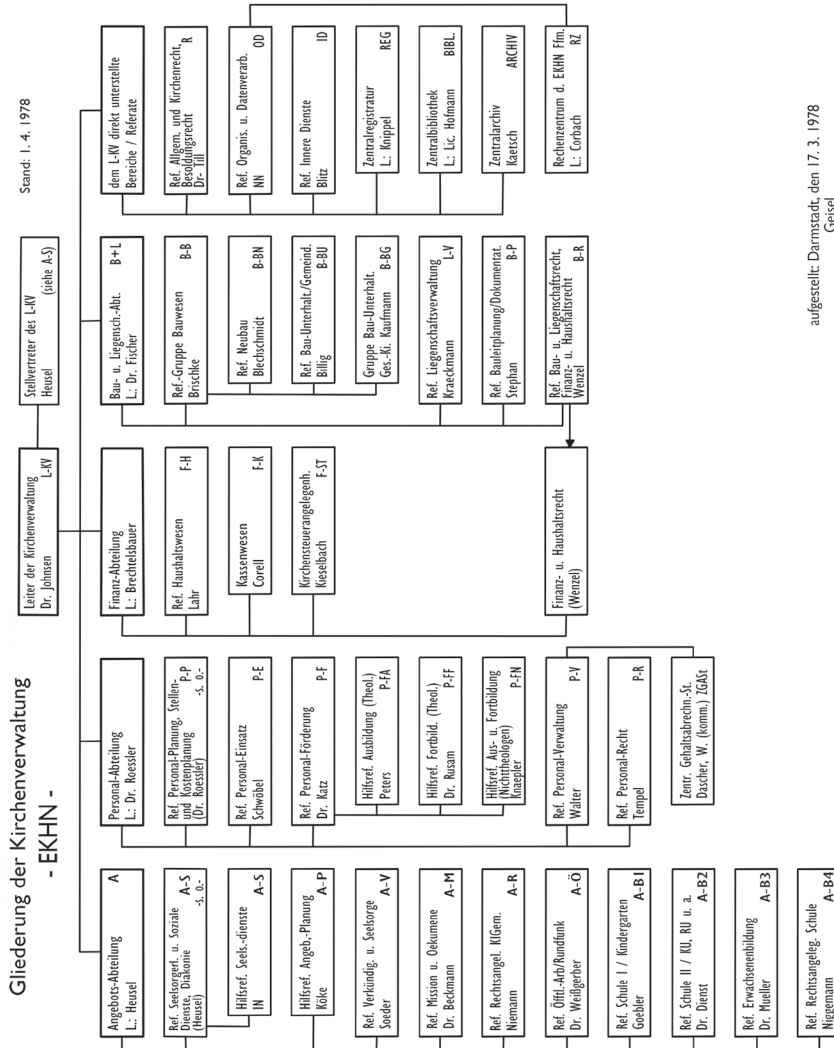


Abb. 4: Geschäftsverteilungsplan der Kirchenverwaltung der EKHN 1972³⁷

37 Johnsen, Hartmut: Evangelische Kirchenverwaltung heute, in: JHKV 34(1983), 71–86, 77.

Von 1972 bis 1976 baut die EKHN ihre Verwaltung funktional um. „Spezialisten mit homogenen Arbeitsbereichen“ arbeiten nun in „homogenen Abteilungen“³⁸. Neu ist die „Angebots-Abteilung“ (seit Februar 1975): Seelsorgerliche und Soziale Dienste/Diakonie; Verkündigung und Seelsorge; Mission und Ökumene; Öffentlichkeitsarbeit/Rundfunk; Schule/Kindergarten; Schule II/KU, RU u. a.; Erwachsenenbildung; Rechtsangelegenheiten der Handlungsfelder.



aufgestellt: Darmstadt, den 17. 3. 1978
Gesel

Abb. 5: Geschäftsverteilungsplan der Kirchenverwaltung der EKHN 1978³⁹

38 Dienst, Karl: Von den „Referaten mit Geschäftsstellen“ zur „Angebotsabteilung“, in: JHKV 52 (2001), 205–213, 209.
39 Johnsen, Kirchenverwaltung heute, 78.

Mit der Struktur verändert sich die *Leistungspraxis*. Viele Aktivitäten in vielen Abteilungen erfordern viele Entscheidungen. Die Einheit der Leitung, typisch für Linienorganisationen, wird aufgehoben. In den *Landeskirchen* entscheiden die Kollegien nur noch in Grundsatzfragen gemeinsam, ansonsten im Ressort.⁴⁰ In den *Kirchenbezirken* entstehen Jugendzentralen, Verwaltungsämter etc., unter je eigener Leitung. *Parochien* haben nun viele Gruppen mit je eigener Leitung, Presbyterien bilden Ausschüsse.

Im Zuge der *Demokratisierung* gehen Entscheidungsbefugnisse von personalen Ämtern auf Gremien über. „Die Zahl der Mitentscheidenden, vor allem aber der Mitredenden erhöhte sich sprunghaft.“⁴¹ „Nicht nur in der Synode, sondern in allen Bereichen wucherten nun die Mitbestimmungs- und Mitsprachegremien. Die Zahl der Sitzungen wurde Legion. [...] Entstanden ist dabei ein Dschungel von Zuständigkeiten, in dem nicht einmal mehr Insider durchblicken.“⁴²

2.5 Stärken und Schwächen

Die funktional-differenzierte Kirchenorganisation hat *Stärken*: Sie verbessert die fachliche Qualität kirchlicher Arbeit und ermöglicht es, insbesondere durch Dienste und Werke, zahlreiche Außen- und Innenbeziehungen und Funktionen auf verschiedenen Ebenen wahrzunehmen.

Sie hat aber auch *Schwächen*: Die Unterteilung der Arbeit in viele Teilsysteme („Versäulung“) schafft Doppelungen und ist teuer. Professionalisierung und Differenzierung entkoppeln das darstellende vom wirkenden Handeln und reduzieren Parochien zur „Kirche des Wortes“. Für die „Abteilungskultur“ typisch: „fehlender Blick für das Ganze [...] Ressort-Denken, Überbewertung der eigenen Aufgabe.“⁴³

Der „Konsum“ von „Angeboten“ stellt einen abgeschlossenen Tausch dar, der kaum Verbindlichkeit erzeugt. Die Resonanz auf „Angebote“ nimmt ab. Landeskirchen prosperieren als Organisationen und erodieren als Gemeinschaften. Als funktional-differenzierte Organisationen verlieren sie den Kontakt zu ihren Kontexten.

Versäulte, desintegrierte *Leistungsstrukturen* führen zu Verantwortungsdiffusion und reduzierter Steuerungsfähigkeit. Gemeinsame Ziel- und Zukunftsarbeit stagniert, weil Integralfunktionen fehlen. Es kommt zur operativen Verinselung kirchlichen Handelns. Das System erstarrt. Für dynamische Kontexte ist es zu behäbig, für hohe Umweltkomplexität nicht komplex genug.

Theologie findet in der Andacht zu Beginn der Sitzung statt, in Entscheidungsprozessen ist sie ortlos.

40 Vgl. z. B. EKP: Kirchenverfassung § 94,1 [1983].

41 Dienst, „Angebotsabteilung“, 210.

42 So Kirchenpräsident Hild, Helmut: Erfahrungen mit der Kirchenordnung der EKHN und ihren Leitungsgremien, Darmstadt 1996, S. 6f. Zitiert nach: Hermelink, Kirchliche Organisation, 315.

43 Ulrich, Peter/ Fluri, Edgar: Management, Bern et.al. 71995, 187.

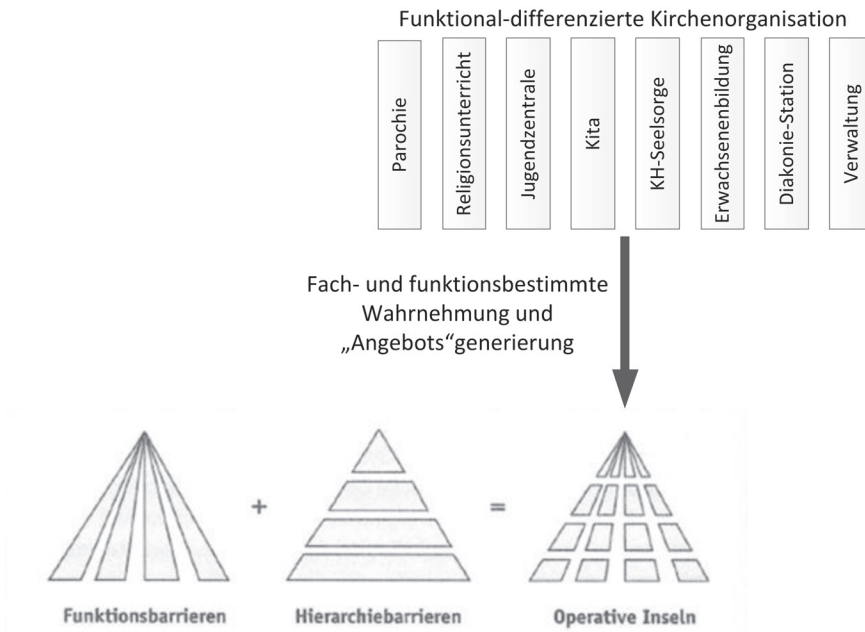


Abb. 6: Versäulte Strukturen – operative Verinselung der Aktivitäten

Subsidiäre Finanzierung stärkt organisational, bindet aber Mittel und Kräfte. Sie ermöglicht wirkendes Handeln, bringt aber fremde Geister ins Haus: Wettbewerbslogik in die Diakonie, Verbandslogik in die Jugendarbeit, staatliche Programme in die Bildungsarbeit etc.

3 Reflexion: optimieren oder erneuern?

Wie WAR- und IST-Analyse zeigen, haben sich die Landeskirchen angesichts veränderter Umwelten mehrfach organisational erneuert: Sie haben durch andere *Programme* anders auf Anspruchsgruppen Bezug genommen; sie haben ihre *Strukturen* und Prozesse zur Aufgabenbewältigung angepasst und sie haben ihr *Personal* und seine Kompetenzen sowie die Interaktionsmuster der *Leitung* neu gestaltet – um die Risiken veränderter Umwelten und Bedingungen zu vermeiden, ihre Chancen zur Erfüllung der Bestimmung von Kirche aber nutzen zu können. Doch seit Mitte der 1970er Jahre, beschleunigt seit den 1990er Jahren, verändern sich die Umwelten der Landeskirchen wiederum und setzen das Differenzierungsmodell unter Druck.⁴⁴ Wie reagieren?

⁴⁴ Diese Veränderungen sind vielfach beschrieben worden. Vgl. z. B. Schramm, Kirche als Organisation, 397–444.

3.1 Optimierung als Leitungsstrategie

Als Anfang der 1990er Jahre die Kirchensteuereinnahmen einbrechen, reagieren *Landeskirchen* zunächst mit Optimierungsversuchen. Sie bündeln Dienste und Werke in funktionalen „Handlungsfeldern“: in „Zentren“ (EKHN), „Hauptbereichen“ (Nordkirche) oder kleineren fusionierten Diensten (Evangelische Kirche der Pfalz [EKP]). In den 2010er Jahren schreiben sie Handlungsfeldkonzepte (vor allem für Seelsorge- und Bildung). *Kirchenbezirke* bündeln pädagogische Mitarbeitende in Gemeindepädagogischen Diensten (EKP) oder richten Profilstellen ein (EKHN). Doch Optimierung kann neue Herausforderungen nicht bewältigen. In den *Parochien* beginnt die schleichende Implosion der (*Ziel-*)*Gruppen* und *Kreise*.

3.2 Erneuerung als Notwendigkeit

Das *Differenzierungsmodell* reagierte auf ein *Wachstum* an Mitgliedern, Mitarbeitenden und Finanzkraft mit einem *Ausbau* kirchlicher Organisation nach dem Additionsprinzip „Neue Zielgruppe/neues Thema – neue Stelle“. Weil die Differenzierung der Gesellschaft weitergeht, Mitglieder (seit 1968), Pfarrpersonal (seit ca. 2000) und Kaufkraft aber schrumpfen, ist ein additiver Umgang mit gesellschaftlicher Differenzierung nicht mehr möglich. Mit dem Abtritt der Babyboomer, mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden und Mitglieder, und durch Austritte entfällt das personelle und finanzielle Rückgrat des Differenzierungsmodells und damit das *Programm* einer *multiformen Präsenz* mit „Angeboten für alle“ in allen gesellschaftlichen Gliederungen, Funktionsbereichen, Altersgruppen und der Fläche.

Doch auch zentrale Strategien des Differenzierungsmodells tragen aufgrund *gesellschaftlicher Veränderungen* nicht mehr. In den 1960er Jahren waren *Lebensläufe* standardisiert, 2022 zeigt sich eine „weniger strikt am Alter orientierte Vielfalt im Lebensverlauf“⁴⁵. In der „organisierten Moderne“ der 1920er bis 1980er Jahre realisierten Menschen ihre Individualität in Peergroups, seit den 1980er Jahren fallen durch „Singularisierung“⁴⁶ äußere (*Zielgruppen-*)Merkmale und Sinnorientierung der Einzelnen auseinander. Charles III. und Ozzy Osbourne sind gleich alt, doch würden sie auch den gleichen Senior:innenkreis am Ort besuchen? In der Flüchtlingskrise 2015 oder beim Klimaschutz engagier(t)en sich Menschen alters- und milieübergreifend. Solche Herausforderungen lassen sich auch nicht durch einzelne Fachlichkeiten adressieren.

Die Reform der 1960er Jahre stand vor der Herausforderung, die fachliche Qualität kirchlicher Arbeit zu gewährleisten und die Verwissenschaftlichung beruflicher Qualifikation mitzuvollziehen. *Professionalität* bleibt wichtig, doch erbaulichere Predigten, sensiblere Seelsorgegespräche oder bessere Bildungs-

45 So das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, zitiert nach: Die Rheinpfalz, 12. Juli 2022, S. 3.

46 Vgl. Reckwitz, Andreas: Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin 2017.

angebote lösen die Probleme der Landeskirchen nicht. Es hilft nicht, was man gut kann, immer weiter zu verbessern, wenn man gleichzeitig Umweltveränderungen ignoriert: Spätmoderne, singularisierte Menschen wollen weniger wie „Konsumenten“ bei fertigen *Angeboten* „mitmachen“ als *Sinnvolles* mitgestalten, selbstwirksam und zeitlich begrenzt; der seit den 1980er Jahren entstandene Bestattungs- und Psychomarkt unterspült kirchliche Handlungsformate, die lange konkurrenzlos waren etc.

Deshalb ist auch Sparen durch „Priorisieren“⁴⁷, also reduzierte Fortführung des Bisherigen (*weniger* Parochien, Dienste und Werke, die ihre bisherige Form und Arbeitsweise beibehalten), keine Lösung. *Veränderte Umwelten* bedeuten *neue Herausforderungen*: Als *Glaubens- und Handlungsgemeinschaften* stehen Landeskirchen vor der Aufgabe, sich neu in ihren Kontexten zu verorten und neue soziale Gestalten kirchlichen Lebens zu entwickeln. Als *Organisationen* müssen sie lernen, mit *Komplexität* und *Dynamik* umzugehen. Mit dem Differenzierungsmodell reagierten Kirchengestaltungsverantwortliche auf *Pluralität*, die sie innerkirchlich nachbauten qua *Additionsprinzip*. Die Welt ist jedoch *VUCA* geworden (volatile, uncertain, complex, ambiguous). Je geringer die Ressourcen und je komplexer die Kontexte, desto unmöglicher eine – volkskirchliche – Vollversorgung und desto unvermeidlicher eine *Auswahl* aus Optionen. Dabei gilt das kybernetische Paradox: Je turbulenter und ungewisser die Umweltentwicklungen, desto notwendiger eine stabile „theologische Achse“⁴⁸ (Alfred Jäger) als integrierende Mitte, die die notwendige Auswahl orientiert und dem Handeln Impulse gibt. Dazu bedarf es einer erneuerten *Leitung*, denn die Herausforderungen wie die nötigen Konzepte sind zu komplex, als dass einzelne Mitarbeitende sie aus ihrer Berufsrolle mit ihrem Fachwissen erfolgreich bearbeiten könnten.

Doch nach welchem Muster handeln Landeskirchen, wenn nicht mehr zielgruppen-, lebenslauf- und themenorientiert und für „alle“? In welcher Struktur und Leitung, wenn nicht mehr funktional-differenziert? Und wie können die Stärken des Differenzierungsmodells – Fachlichkeit und organisationale Anschlussfähigkeit – bewahrt, seine Schwächen aber überwunden werden?

47 Prioritäten setzen ist ein seit 30 Jahren probierter, optimierender Umgang mit der Krise des Differenzierungsmodells. Vgl. den Vortrag des EKD-Planungschefs 1994 vor dem Finanzausschuss der Landessynode der EKP: Schloz, Rüdiger: *Prioritäten setzen für die Kirche nach 2000*. Ein Problemaufriß (Protestantische Pfalz Texte 2), Speyer 1994.

48 Zum Begriff vgl. z. B. Jäger, Alfred: *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft*, Gütersloh 1993, 138. Zur Einordnung in ein Leitungsmodell vgl. Schramm, *Kirche als Organisation*, 610ff.

4 Integrations- und Assoziationsmodell: funktionale Dienste als Elemente einer gestaltungsfähigen Organisation – für eine lebendige Kirche im Kontext

4.1 Programm: Von „Angeboten“ zu auftrags- und kontextorientierten Gestalten kirchlichen Lebens

Das Differenzierungsmodell verarbeitet Komplexität durch *Struktur*, durch innerkirchlichen Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung, das Integralmodell durch kontext- und auftragsorientierte *Strategien* und *Konzepte*.

Landeskirchen verstehen sich nicht mehr staatsanalog, sondern als zivilgesellschaftliche Akteurinnen. Ihr *Handeln* intendiert nicht mehr Vollversorgung und Maximalinklusion, sondern *Lebendigkeit, zeugnisstarke theonome Gestalten* christlichen Lebens (anstelle standardisierter Angebote für aggregierte Zielgruppen). Es orientiert sich an der von Gottes Geist gewirkten (verborgenen) *Glaubensgemeinschaft*: am gekreuzigten Auferweckten als ihrem Grund, am Leib Christi als ihrer Gestalt und an ihrer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein.

Ermöglicht und gefördert wird eine in diesem Sinne lebendige Kirche durch eine *Organisation*, die aufgrund der hohen Dynamik und Komplexität relevanter Umwelten eine höhere *Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit im Kontext* ausbildet.

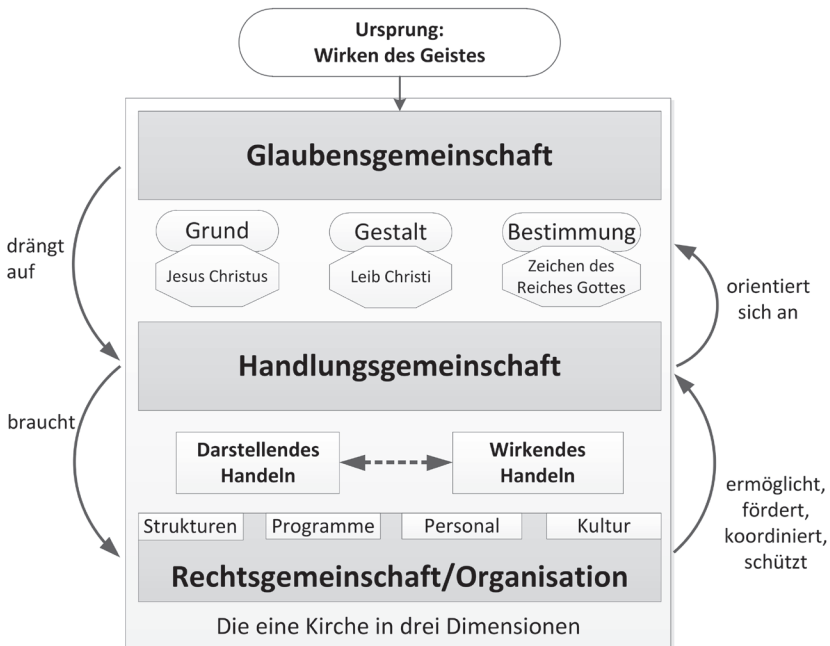


Abb. 7: Die eine Kirche als Glaubens-, Handlungs- und Rechtsgemeinschaft/Organisation, in systematisch-theologischer Perspektive

4.2 Struktur: Von der Differenzierung zur Integration

Weil nur höhere Eigenkomplexität mit gestiegener Umweltkomplexität umgehen kann, werden die im Differenzierungsmodell *ab-geteilten* Funktionen zusammengeführt in *integrierten Strukturen und Prozessen*. Integration heißt: Verknüpfung bislang unverbundener Elemente, nach Innen (Integration) und nach Außen, in Sozialräume hinein mit anderen Akteur:innen (Assoziation). Dazu werden auch parochiale und überparochiale Dienste neu verknüpft.

4.2.1 Eine neue Grundunterscheidung: kontext- und systembezogen

Das Differenzierungsmodell war vom Antagonismus säulenhaft nebeneinanderstehender parochialer („gemeindliche“) und funktionaler („übergemeindliche“) Dienste beherrscht. Das Integralmodell bringt beide in einen neuen Zusammenhang, indem es *kontext- und systembezogene Dienste* unterscheidet.

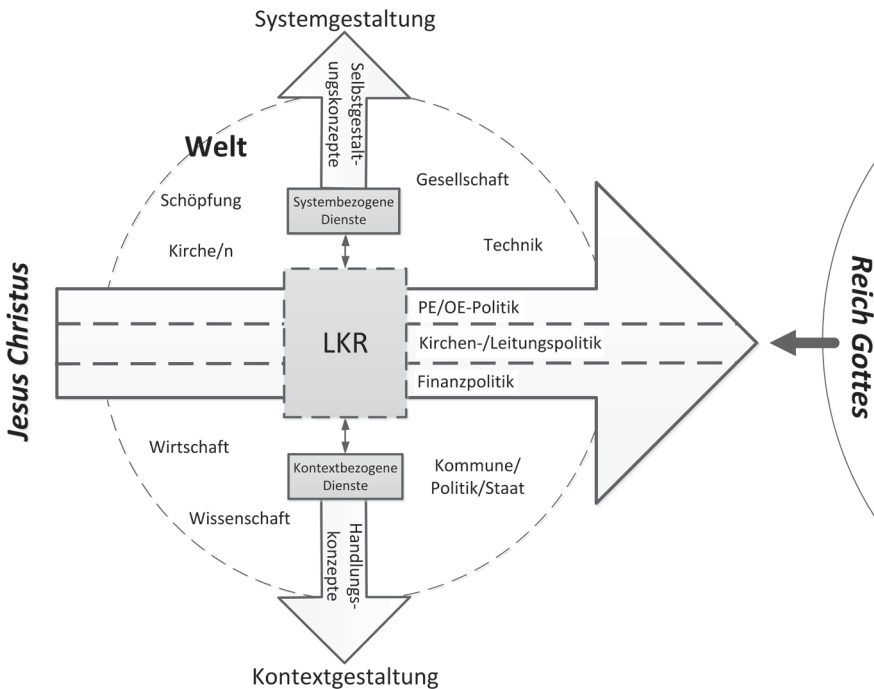


Abb. 8: Kontext- und systembezogene Dienste im kybernetischen Bezugsnetz

4.2.2 Kontext-Dienste: Von Zielgruppen und Angeboten zu Anlässen und integrierten Konzepten

Kontextbezogene Dienste arbeiten an der *Primäraufgabe* von Kirche, das Evangelium zu bezeugen (Apg 1,8). Zu ihnen gehören die *flächenbezogenen* Parochien, Regionen, Kirchenbezirke wie auch die kontextbezogenen *funktionalen* Dienste,

Werke und Einrichtungen (für Jugend, Akademiker:innen, Klima, Erwachsenenbildung, Frauen etc.). Sie fördern die Lebensvollzüge der Kirche als Handlungsgemeinschaft, indem sie Handlungskonzepte entwickeln, die nun *anders* auf relevante Umwelten *Bezug nehmen*⁴⁹: Sie beobachten die Welt mit hoher Sensibilität für Widersprüche zwischen der Wirklichkeit des Lebens und den Verheißungen Gottes. Sie fragen nicht mehr (kirchenerhaltend): Wie wird Kirche wieder für die Menschen relevant? Sondern (Zeugnis gestaltend): Welche Relevanz hat eine Situation, eine Gegenwartsfrage oder -lage für den Gott der Lebendigen, den wir im Gottesdienst feiern?⁵⁰

Kontext-Dienste realisieren nicht mehr das *Konditional*programm des Differenzierungsmodells – *wenn* du eine Zielgruppe/ein Thema siehst, *dann* mach ein Angebot – sondern kirchliches Handeln im Sinne des *Wozu* von Kirche: Was tun wir hier, *um* unserer Bestimmung *zu* folgen, *um* die Nähe des gekreuzigten Auferweckten *zu* bezeugen? Ihr Bezugspunkt sind nicht mehr Zielgruppen, die inkludiert werden sollen, sondern Sozialräume, Gemeinwesen und Situationen, die im Licht der Schrift auf *Anlässe* des Handelns hin gelesen werden: bei Individuen (Ich), der Sozialität (Wir) oder Themen und Zukunftsfragen.⁵¹

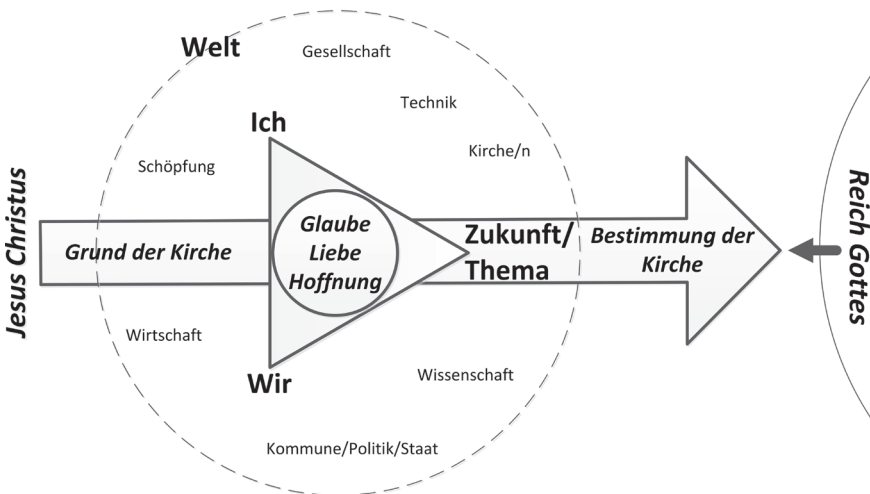


Abb. 9: Anlässe kirchlichen Handelns im kybernetischen Bezugsnetz

49 Dass dahinter wiederum normative Neuorientierungen stehen, die das Verständnis von Gott, Gemeinde, Evangelium, Schrift, Glaube etc. betreffen, kann hier nur angedeutet werden.

50 Vgl. Ritschl, Dietrich: Zur Logik der Theologie, München 1984, 134f.

51 Vgl. a.a.O.: 107: „Wer Anlaß-los lebt, sich der Dynamik und Tragik konkreten Lebens entzieht, der wird die Tradition und die Bibel nicht verstehen, sollte er sie auch noch so intensiv studieren.“ Ders./ Hailer, Martin: Diesseits und Jenseits der Worte, Neukirchen-Vluyn 2006, 218: „Die Bibel kann ohne das Anstehende nicht verstanden werden, weil sie dann bloß ein Text aus vergangenen Zeiten ist, das Anstehende wird erst im Licht der Bibel als das deutlich, was es vor Gott zu sein verdient.“ Zur biblischen Relecture der Wirklichkeit vgl. Schramm, Steffen/ Hoffmann, Lothar: Gemeinde geht weiter, Stuttgart 2017, 65–72.

Kontext-Dienste suchen nicht mehr von ihrer Funktion her nach etwaigen Angeboten, sondern fragen: Wie können wir (mit unserer Infrastruktur an Gebäuden, Personal, Funktionen, Kompetenzen etc.) ermöglichen, was Menschen hier brauchen und wollen und was Gottes Interesse an seiner Kirche entspricht? Wer (intern und extern) kann mitwirken? Sie bespielen nicht mehr „Handlungsfelder“ *an sich*, sondern suchen der Bestimmung von Kirche zu folgen *durch* Verkündigung, Hilfe, Bildung, Gerechtigkeit, *durch* verschiedene Fachlichkeiten – in integrierten Handlungskonzepten, durch die Glaube, Liebe und Hoffnung – so Gott will – spürbar werden.

Dazu brauchen parochiale und funktionale Kontext-Dienste *integrierte Strukturen und Prozesse*, die es ihnen ermöglichen, in *polyperspektivischer* Wahrnehmung von Situationen zusammenspielen und *multirationale* Konzepte zu generieren, die verknüpfen, was vorher getrennt war: Spiritualität und Konfirmand:innenarbeit und Klimaschutz, Liturgie und Diakonie, darstellendes und wirkendes Handeln. Nicht in der Freizeit, sondern im *Alltag*. Nicht im Lebenslauf, sondern *intergenerativ*. Nicht zielgruppen- und angebots-, sondern *sin-* norientiert. Nicht *für* Mitglieder, sondern *mit* Menschen, *ko-kreativ*. Eine „Kirche der Menschen“.⁵²

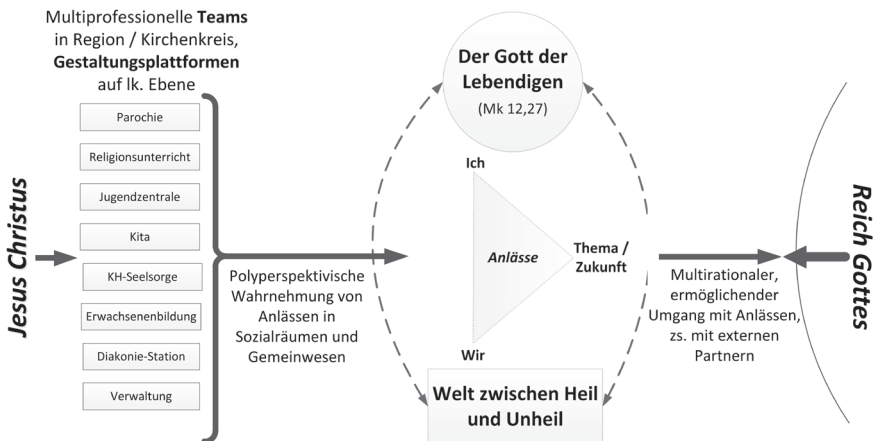


Abb. 10: Teams und Gestaltungsplattformen für polyperspektivische Wahrnehmung und Gestaltung

Etliche Landeskirchen sind *auf Kirchenbezirksebene* bereits auf dem Weg der Integration flächenbezogener und funktionaler Kontext-Dienste, indem sie neue Personaleinsatz- und Selbststeuerungsstrukturen schaffen: a) in Form (multiprofessioneller) arbeitsteiliger Teams; b) durch die Unterscheidung von orts- und aufgabenbezogenen/funktionalen Stellenanteilen von Team-Mitgliedern; c) durch (ggf. umgewidmete) Stellen, die die Vernetzung nach Innen und Außen fördern,

52 Vgl. Bauer, Steffen; Kirche der Menschen, Oer-Erkenschwick 2022.

indem sie Kommunikations-, Koordinations- und Konzeptentwicklungsprozesse zwischen Gemeinden, funktionalen Kontext- (und System-)Diensten sowie externen Partner:innen unterstützen.⁵³

Fachkompetenz bleibt wichtig, Prozess- und Gestaltungskompetenz wird wichtiger. Um Rückfälle ins Parochialmodell zu vermeiden, sollte darauf geachtet werden, dass pädagogische Mitarbeitende in multiprofessionellen Teams nicht die Rolle von Parochialpfarrer:innen übernehmen.

Die spezifische Aufgabe *landeskirchlicher* Kontext-Dienste ist die Wahrnehmung überregionaler Entwicklungen, der Kontakt zu überregionalen Akteur:innen, die Entwicklung landeskirchlicher Strategien und Konzepte und die fachliche Unterstützung der vorgelagerten Kirchenbezirke und Regionen.⁵⁴

4.2.3 System-Dienste: Von der versäulten Funktion zur integrierten Unterstützung

Systembezogene Dienste nehmen *Sekundäraufgaben* wahr. Sie schaffen die Voraussetzungen, die die kontextbezogenen Dienste zur Realisierung der Primäraufgabe brauchen, indem sie die *organisationalen Rahmenbedingungen* von Kirche als Glaubens- und Handlungsgemeinschaft gestalten. Zu den systembezogenen Diensten gehören Organisations- und Personalentwicklung, aber auch Bau-, Finanz- und IT-Abteilungen. Die Organisationsentwicklung arbeitet an Strukturen und Prozessen, die Personalentwicklung qualifiziert Haupt- und Ehrenamtliche für die neue Zusammenarbeit und neue ekklesiogenetische Ansätze⁵⁵ und unterstützt durch Supervision, Coaching etc. Bau und IT sorgen für die bauliche und digitale Infrastruktur.

Manche Landeskirchen sind schon auf dem Weg. Einige Landeskirchenämter arbeiten bereits dezernats- und ebenenübergreifend. Die EKHN und die Evangelische Landeskirche in Württemberg (ELKW) haben seit ca. 2016 eine „Vernetzte Beratung“ entwickelt, die Prozess- und Fachberatung (Bau, Finanzen, Recht) integriert, in der EKHN ergänzt durch eine „AG Unterstützungssysteme“ mit Vertreter:innen aus Kirchenverwaltung, Zentren, dem Institut für Personalberatung, Organisation und Supervision (IPOS) und den Regionalverwaltungen, die

53 Einen Schritt weiter geht das Dekanat Pforzheim, dessen Synode am 22.11.2023 beschlossen hat, alle Parochien aufzulösen und sich in fünf „Themenfeldern“ resp. Subsystemen für „Anspruchsgruppen“ zu organisieren, die von multiprofessionellen Teams aus Haupt- und Ehrenamtlichen geleitet und gestaltet werden. Organisationstheoretisch heißt das: Pforzheim stellt sein Organisationsdesign von einer parochial-funktionalen auf eine Geschäftsfeldgliederung um.

54 In jüngster Zeit entstehen kirchliche Unternehmen, wie z. B. die Stiftung Schoenau der Evangelischen Kirche in Baden, oder gGmbHs und Vereine, die ökonomisch professioneller handeln können und neue Möglichkeiten eröffnen, ggf. auch für Dienste und Werke. Sie ersetzen die Weiterentwicklung des Differenzierungsmodells nicht, sondern sind ein Teil davon und erfordern sie.

55 Vgl. Schramm, Steffen: Engagierte für die Gestaltwerdung des Leibes Christi, in: Charbonnier, Lars/ Pech, Antje/Woellert, Franziska (Hg.): Familienorientierung stärken, Leipzig 2022, 104–126, insbesondere 118–123.

seit November 2023 zu einem „Netzwerk Unterstützungsdienste“ weiterentwickelt wird. Die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (ELKB) baut seit 2023 eine zentrale Personalabteilung für alle Berufsgruppen auf.

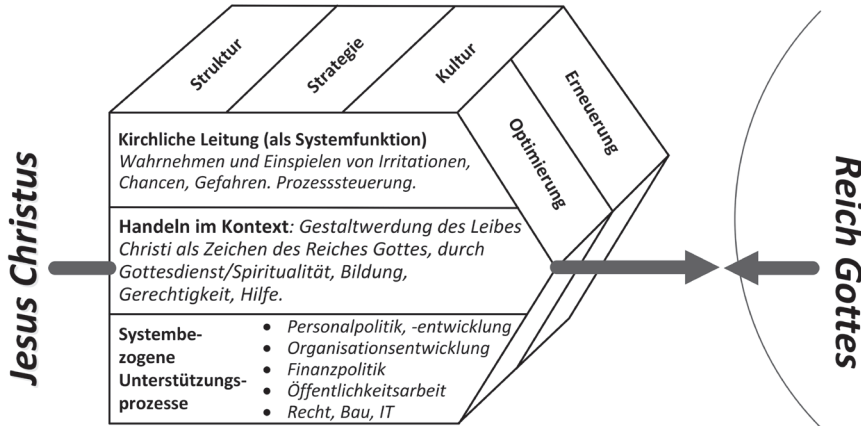


Abb. 11: Handeln im Kontext, Unterstützungsprozesse, Leitung⁵⁶

4.3 Leitung: Von der desintegrierten zur integrierten Leitung

Organisation und Leitung sind zwei Seiten einer Medaille. Im Übergang zum Integralmodell verändert sich Leitung strukturell, konzeptionell und praktisch.

Während die *strukturell* desintegrierte Leitung des Differenzierungsmodells zu reduzierter Handlungsfähigkeit und operativ verinselten Aktivitäten führte, erhöht das Integralmodell die Gestaltungsfähigkeit im Kontext durch *Kommunikations- und Gestaltungsplattformen*, auf denen *system- und kontextbezogene* Dienste zusammenspielen.

Auf *landeskirchlicher Ebene* bildet integrierte Leitung idealtypisch das ganze System – abteilungs- und ebenenübergreifend – in einem Raum ab und überwindet so die Desintegration und Schwerfälligkeit des Differenzierungsmodells. In kleineren Landeskirchen ist es denkbar, dass die Dekan:innen als Leitungen der flächenbezogenen Kontext-Dienste, die Leitungen der funktionalen Kontext-Dienste bzw. *des funktionalen kontextbezogenen Dienstes* und die Leitungen der System-Dienste resp. *des System-Dienstes* sowie die Abteilungen der Zentralbehörden durch die Mitglieder des Kollegiums vertreten sind. In größeren Landeskirchen bedarf es eines gegliederten Prozesses. Entscheidend ist, dass es zu integrierten Leitungsprozessen kommt. Tendenzen dazu zeigen sich in den

⁵⁶ Die Graphik ist eine im Sinne des dreifachen Kirchenbegriffs (Abb. 7) theologisch relativierte Adaption der dritten Generation des St. Galler Managementmodells. Vgl. Schramm, Kirche als Organisation, 97ff.

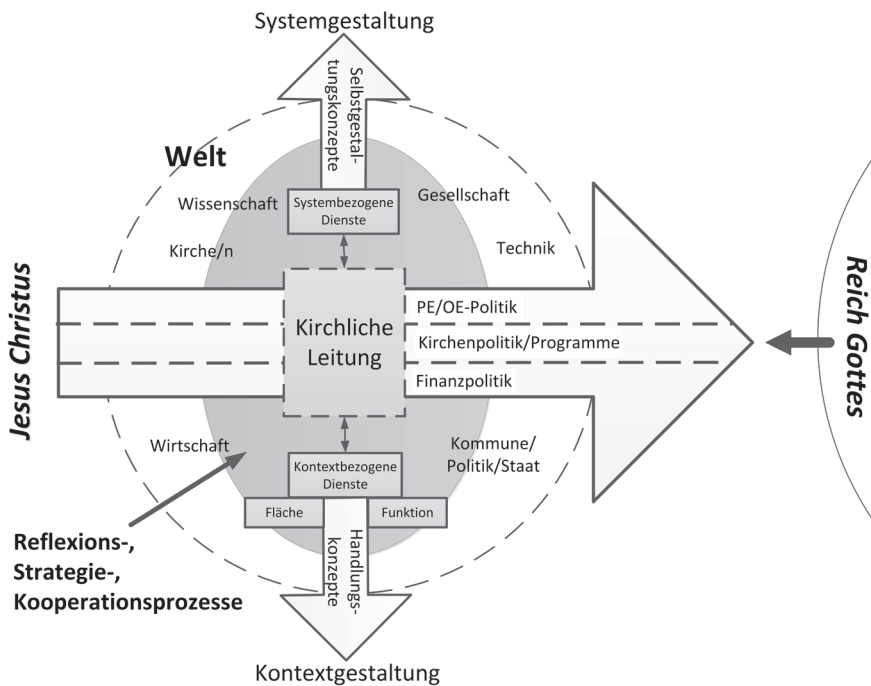


Abb. 12: Strategie- und Kooperationsprozesse kirchlicher Leitung, kontext- und systembezogener Dienste

gemeinsamen Tagungen der vier kirchenleitenden Gremien der ELKB⁵⁷ und in Überlegungen der Nordkirche für ein „Neues Steuerungsmodell“⁵⁸. Je weiter in die Zukunft gedacht, desto mehr dürften solche Reflexions- und Konzeptions-Plattformen auch auf der Ebene von *Dekanatsverbänden*, *Propsteien* und zwischen *Landeskirchen* sinnvoll sein.

In *Regionen* und *Kirchenbezirken* erfolgt die *Integration system- und kontextbezogener Dienste*, indem „Vernetzte Beratung“ Teams und Gremien berät und die Fortbildungseinrichtung Qualifizierung ermöglicht. Entsprechend dem Prinzip der Selbstständigkeit sollten auch die *Gremien* der Kirchenbezirke und *Regionen* nach den Prinzipien gebaut werden, die für die Überlebens- und Zeugnisfähigkeit des Ganzen gelten, also nach dem Muster „das ganze System in einem Raum“.

57 Vgl. Bauer, Steffen: *Landeskirchen unterwegs*, Transformationsprozesse im Vergleich, Teil V, 24: „... das hatte durchschlagend positive Wirkung.“ Quelle: <https://www.kirchedermenschen.de/post/landeskirchen-unterwegs>, 4.11.2023.

58 In „Anlage 4: Neues Steuerungsmodell. Eckpunkte zur Weiterentwicklung der Zielorientierten Planung“ skizziert die Nordkirche Prozesse zum Zusammenspiel von kirchenleitenden Gremien und Diensten und Werken. Vgl. https://www.horizontehoch5.de/fileadmin/user_upload/Projekte_und_Kampagnen/Horizonte_hoch_5/Dokumente/Dokumentation_der_Zukunftssynode_inkl_Synodenreader.pdf, 5.11.2023.

Konzeptionell vollzieht sich Leitung auf diesen Plattformen durch *Gemeinschaften von Leitungskräften* als „*reflexive Gestaltungspraxis*“.⁵⁹ Während funktional-differenzierte Leitung dazu tendiert, relevante Umwelten aus dem Blick zu verlieren, macht sich integrierte Leitung ein gemeinsames Bild, wie sich *Umwelt als Möglichkeitsraum* entwickelt und wie Kirche sich dazu positionieren sollte. Sie überprüft, ob das *Leitungssystem* seinen Aufgaben gewachsen ist und ob die aktuelle *Organisation als Ermöglichungssystem* zeugnisstarke Gestalten kirchlichen Lebens ermöglicht oder erschwert. Dazu reflektiert sie Programme, Strukturen, Personal und Kultur der Organisation – und kommt auf verschiedene Optionen der (Nicht-)Weiterentwicklung, zu deren Beurteilung und Auswahl sie Kriterien braucht.

Während Theologie in den Entscheidungsprozessen des Differenzierungsmodells ortlos war, fließt sie jetzt ein in Sinnhorizonte, die *Entscheidungen orientieren* und *Verhalten koordinieren*: Der *normative Sinnhorizont* beschreibt, worin eine Landeskirche, ein Dekanat, eine Region ihre Identität und Verantwortung sieht: ihr Warum und Wozu, ihr Selbstverständnis, ihr Verhältnis zu Kontexten, Mitgliedern und anderen Akteur:innen. Der *strategische Sinnhorizont* formuliert, welches Zukunftsbild eine Kirche anstrebt und wie sie heute ihre Organisation gestaltet, um morgen als Handlungsgemeinschaft zeugnisstark wirken zu können: welche Programme sollen verfolgt werden? Sind Kommunikationswege/Strukturen und Gremien neu einzurichten, zu justieren oder abzuschaffen? Welches Personal wird wie eingesetzt? Der *operative Sinnhorizont* umfasst, was die Koordination des Alltags leitet und wie Ressourcen gut genutzt werden.

Für Entscheidungsprozesse gilt:

1. Je stärker sich Kirchengestaltungsverantwortliche mit normativen Fragen auseinandersetzen, desto klarer wird ihr Orientierungsrahmen und desto besser können sie auch grundlegende Entscheidungen treffen.
2. Je sorgfältiger sie Trends in den relevanten Umwelten beobachten und auswerten, desto sicherer werden sie in der Entscheidungsfindung.⁶⁰

Ziel der Reflexions- und Entscheidungsarbeit auf landeskirchlicher Ebene sind Strukturen, Strategien und Konzepte, die als Rahmen die vorgelagerten Kirchenbezirke und Regionen unterstützen, je vor Ort auftrags- und lebensweltorientierte Gestalten kirchlichen Lebens zu entwickeln. Strategien und Konzepte integrieren die verschiedenen Organisationsebenen. *Synoden* entscheiden über den normativen und strategischen Rahmen.

Als Organisationen befinden sich die Landeskirchen durch die operative Adaption an Umweltveränderungen (z. B. digitale Medien) immer in einer evo-

59 Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes/ Grand, Simon: Das St. Galler Management-Modell, Bern ³2017.

60 Vgl. Dubs, Rolf/ Euler, Dieter/ Rüegg-Stürm, Johannes/ Wyss, Christina E.: Einführung in die Managementlehre, Bd. 1, Bern et.al. 2004, 241.

lutionären Drift. Bewusste Strategiearbeit ermöglicht Veränderung und organisationales *Lernen* durch ein beidhändiges Vorgehen: Routinen stabilisierend fortführen und zugleich neue strategische Möglichkeiten erproben und aus der Beobachtung ihrer Folgen Schlüsse ziehen für die Lebensfähigkeit kirchlicher Organisation und die Lebendigkeit von Kirche als Handlungsgemeinschaft.

Eine Weiterentwicklung der versäulten Haushaltssteuerung erhöht die Handlungsmöglichkeiten.

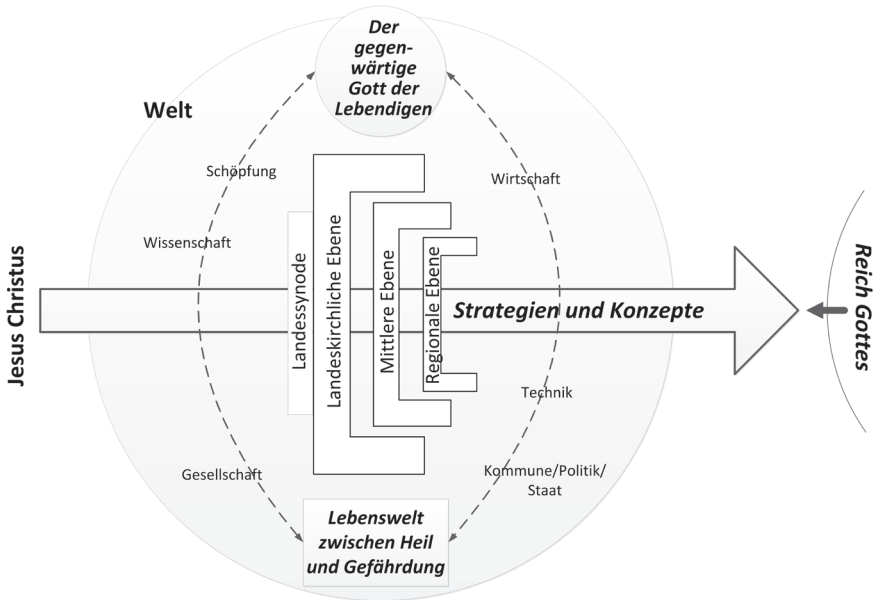


Abb. 13: Integrierte, Leitungsebenen übergreifende Strategien und Konzepte

Die *Leistungspraxis* ist durch integrierte Vorgehensweisen gekennzeichnet. Der Lenkung durch Konzepte (Umwelt-, Organisations-, Leitungskonzept) korrespondiert eine Lenkung durch integriertes Vorgehen, in der Personalentwicklung (Stellenzuschnitte und -besetzung sowie Fortbildung, Supervision etc.), Prozess- und Fachberatung sowie eigene Problemlösungen zusammenspielen.

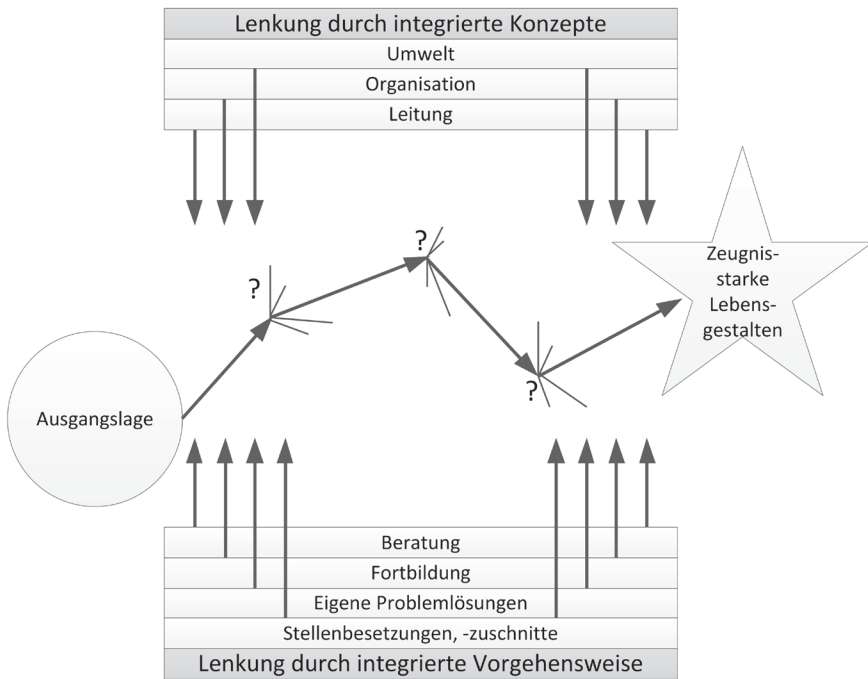


Abb. 14: Lenkung durch integrierte Konzepte und integrierte Vorgehensweise⁶¹

4.4 Vom Ideal- zum Realtyp

Kirchliche Leitung hat die Funktion, die (Über-)Lebensfähigkeit kirchlicher Organisation zu gewährleisten und sie so zu gestalten, dass sie die Gestaltwerdung des Leibes Christi fördert. In iterativen Prozessen *überprüft* sie, ob Veränderungen von Organisation und Leitungssystem mit Blick auf relevante Umwelten nötig sind; sie *entscheidet*, ob etwas verändert wird oder nicht und *setzt* Entscheidungen *um*.

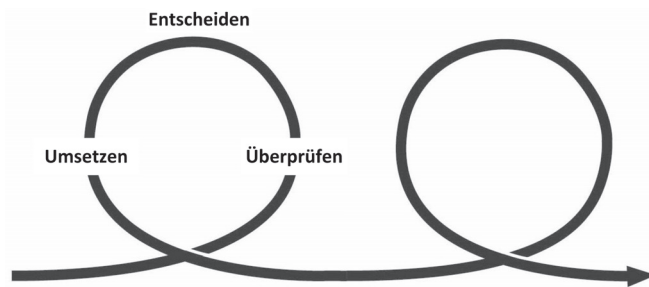


Abb. 15: Führungsschleife

61 Eigene Graphik Schramm, Steffen in Anlehnung an Malik, Fredmund: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Bern et.al. 2000, 267.

Ekklesiologie als Kirchenberatung arbeitet als wissenschaftliche Disziplin (Sachdimension) dem Überprüfen zu, indem sie Analysen und Konzepte anhand idealtypischer Modelle – auf mittlerem Abstraktionsniveau und mit mittlerer Reichweite – als Reflexionshilfen zur Verfügung stellt, die dem Abgleich mit der je eigenen Organisation(seinheit) und dem Finden je nächster Schritte dienen (vgl. vorne 0., Abb. 1). Auch der konzeptionelle Idealtyp (4.) ist kein normatives Modell, sondern ein Instrument der Analyse, Reflexion und Konzeption, ein Impuls, anders zu denken, ein Stimulus, Wirklichkeitsvorstellungen und Organisation neu zu konstruieren. Die zu entwickelnden Realtypen können und werden aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten vielfältig sein.

Zur Integration funktionaler Dienste auf landeskirchlicher Ebene sind insofern verschiedene Möglichkeiten denkbar: idealtypisch wären alle systembezogenen und alle kontextbezogenen Dienste unter je einer Leitung zusammen zu fassen und mit (je) einer leistungsfähigen Verwaltung auszustatten. Denkbar wäre bei den System-Diensten, Organisations- und Personalentwicklungs-Dienste in einer Abteilung zu verbinden und die Integration mit anderen System-Diensten über Projekt- und Kooperationsorganisation zu realisieren. Möglich wäre auch, wie in der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (EKBO), system- und kontextbezogene funktionale Dienste unter einer Leitung zusammenzufassen. Den Unterschied zum Differenzierungsmodell macht es, Kontext-Dienste (Funktion und Fläche), System-Dienste und Leitungsdienste durch Reflexions- und Gestaltungsprozesse zu koppeln (vgl. Abb. 12), um die Fähigkeit zu erhöhen, aus eigenen Motiven Kirche zu unternehmen und in Kontexten zu gestalten.

Sind integrierte Strukturen auch billiger? Allein schon wegen der Bündelung von Verwaltungen, schlankerem Gremien- und Entscheidungsstrukturen, aber auch, weil Fachlichkeiten in unterschiedlichen Zusammenhängen genutzt und nicht mehr mehrfach vorgehalten werden. Prozess- und Metakompetenzen werden wichtiger, Fachkompetenz bleibt wichtig, kann aber gegebenenfalls zugekauft werden. Welche Fachlichkeiten gebraucht werden, müssen diejenigen entscheiden, die zwischen Auftrag und Kontext nach einer lebensfähigen Organisation für lebendige Gestalten kirchlichen Lebens suchen; gegebenenfalls unterstützt durch *Ekklesiologie als Kirchenberatung* in ihrer zweiten Funktion, der *Beratung vor Ort*, die Sach-, Zeit- und Sozialdimension gleichermaßen im Blick hat.⁶²

62 Vgl. Schramm, Steffen: *Beratung, die aus dem Rahmen fällt? Eine kybernetische Perspektive*, in: ZOEGB 20 (2020), 7–13.