

# Inhalt des ersten Bandes

<b>I. Vorüberlegungen .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Kirchliche Organisation und Leitung als Problem.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Kirche als Organisation und ihre Leitung.....</b>	<b>10</b>
2.1 Kirche als Organisation.....	10
2.1.1 Kirche als Organisation in organisationssoziologischer Perspektive.....	13
2.1.2 Kirche als Organisation in theologischer Perspektive.....	16
2.1.2.1 Der dogmatische Begriff der Kirche.....	18
2.1.2.2 Der ethische Begriff der Kirche.....	22
2.1.2.3 Der juristische Begriff der Kirche.....	27
2.1.2.4 Theologisches Grenzbewusstsein .....	34
2.2 Kirchliche Leitung .....	44
2.2.1 In der Perspektive des dogmatischen Kirchenbegriffs .....	45
2.2.2 In der Perspektive des ethischen Kirchenbegriffs.....	47
2.2.3 In der Perspektive des Begriffs von Kirche als Organisation.....	58
<b>3. Ekklesiologie als Kirchenberatung .....</b>	<b>60</b>
3.1 Das Selbstverständnis von Ekklesiologie als Kirchenberatung .....	63
3.1.1 Kirche und externe Beratung.....	63
3.1.2 Ekklesiologie als Kirchenberatung.....	63
3.1.3 Kybernetik als kirchliche Leitungsberatung.....	66
3.2 Ekklesiologie als Kirchenberatung in der Perspektive des dreifachen Kirchenbegriffs.....	67
3.2.1 In der Perspektive des dogmatischen Kirchenbegriffs .....	67
3.2.2 In der Perspektive des ethischen Kirchenbegriffs .....	68
3.2.3 In der Perspektive des Begriffs von Kirche als Organisation .....	72

3.3 Kriterien ekklesiologischer Beratung.....	72
3.3.1 Innere Kriterien .....	74
3.3.2 Äußere Kriterien.....	79
3.4 Exemplarische Prüffragen.....	80
3.4.1 Prüffragen kirchlicher Organisation.....	80
3.4.1.1 Kontextbezug: äußere Kriterien.....	80
3.4.1.2 Auftragsbezug: innere Kriterien .....	81
3.4.2 Prüffragen kirchlicher Leitung.....	82
3.4.2.1 Kontextbezug: äußere Kriterien .....	82
3.4.2.2 Auftragsbezug: innere Kriterien .....	83
3.5 Analysen und Konzepte: zur Methodik.....	85
3.5.1 Das Orientierungsnetz ekklesiologischer Wahrnehmung .....	85
3.5.2 Die Methodik einer Ekklesiologie als Kirchenberatung .....	88
3.5.3 Der Ort einer Ekklesiologie als Kirchenberatung .....	91
3.5.4 Modelltypen und Phasen .....	91
3.5.5 Die Rollen des Verfassers .....	92
3.6 Instrumente zur Analyse und Konzeption.....	94
3.6.1 Beschreibung von Kirche als Organisation.....	95
3.6.2 Beschreibung von Kirche als Organisation in Entwicklung .....	107
<b>4. Gegenstand der Untersuchung.....</b>	<b>109</b>
4.1 Fragestellung.....	110
4.2 Aufbau.....	113
<b>II. Analysen.....</b>	<b>117</b>
<b>A) WAR-Analyse: Die parochiale Phase landeskirchlicher     Organisation .....</b>	<b>117</b>
<b>1. Die Entwicklung bis zur Reformation .....</b>	<b>117</b>

<b>2. Das vormoderne, „alte“ Parochialmodell.....</b>	<b>119</b>
2.1 Staat und Kirche.....	119
2.2 Kirche und Gesellschaft.....	121
2.3 Finanzierung.....	125
2.4 Leitung.....	125
2.5 Kybernetische Leitlinien des „alten“ Parochialmodells.....	128
<b>3. Das neuprotestantische Personalgemeindemodell.....</b>	<b>129</b>
3.1 Umweltveränderungen: Sattelzeit zwischen 1780 und 1820.....	129
3.2 Landeskirchliche Reaktion: Das Ideal der Personalgemeinde.....	132
3.2.1 Schleiermacher.....	132
3.2.2 Organisation der Personalgemeinden.....	135
3.2.3 Kybernetische Leitlinien des Personalgemeindemodells.....	137
<b>4. Das moderne, „neue“ Parochialmodell.....</b>	<b>139</b>
4.1 Umweltveränderungen im 19. Jahrhundert.....	139
4.1.1 Staat.....	139
4.1.2 Wirtschaft.....	144
4.1.3 Gesellschaft.....	144
4.1.4 Wissenschaft und Bildung.....	145
4.1.5 Auswirkungen auf die Landeskirchen.....	148
4.2 Landeskirchliche Reaktion: ein neues Parochialmodell.....	154
4.2.1 Emil Sulze: die Parochie als familialer Ortsverein.....	155
4.2.1.1 Politik.....	156
4.2.1.2 Struktur.....	163
4.2.1.3 Kultur.....	166
4.2.1.4 Physische Mittel.....	169
4.2.1.5 Finanzierung.....	170
4.2.1.6 Leitung.....	172
4.2.2 Funktionswandel von Kirche, Parochie und Pfarrberuf.....	173
4.2.2.1 Kirche.....	173
4.2.2.2 Parochie.....	174
4.2.2.3 Pfarrberuf.....	177

4.2.2.4 Fazit .....	180
4.2.3 Die Durchsetzung des Parochialgemeindeprinzips .....	181
4.2.3.1 Die Konferenz für Evangelische Gemeindegarbeit .....	181
4.2.3.2 Weimarer Republik .....	182
4.2.3.3 Extensive Parochialisierung nach 1945 .....	183
4.2.3.3.1 Umweltveränderungen .....	184
4.2.3.3.2 Hugo Schnell: Die überschaubare Gemeinde .....	186
4.2.4 Der Vollzug der Parochialisierung: Vier Beispiele .....	190
4.2.4.1 Schweinfurt .....	190
4.2.4.2 Bielefeld .....	191
4.2.4.3 Evangelische Kirche der Pfalz .....	191
4.2.4.4 Evangelische Kirche in Deutschland .....	200
4.3 Das Parochialmodell landeskirchlicher Organisation .....	201
4.3.1 Kybernetische Leitlinien im Überblick .....	201
4.3.2 Strukturtyp: Linienorganisation .....	205
4.3.2.1 Parochie .....	205
4.3.2.2 Kirchenbezirk .....	206
4.3.2.3 Landeskirche .....	207
4.3.3 Merkmale parochialer Kirchenorganisation .....	208
4.3.3.1 Linienorganisation .....	208
4.3.3.2 Bürokratische Organisation .....	209
4.3.3.3 Segmentäre Differenzierung .....	210
4.3.3.4 Gründungs- bzw. Pionierphase .....	210
4.3.4 Stärken und Schwächen parochialer Kirchenorganisation .....	212
<b>5. Kirchliche Leitung in der parochialen Phase .....</b>	<b>214</b>
5.1 Historische Aspekte: Herkunft aus der Staatsverwaltung .....	214
5.2 Strukturelle Aspekte: Neubildung der Leitungsgremien .....	215
5.3 Konzeptionelle Aspekte: Bürokratie als Leitungskonzept .....	218
5.4 Analytische Aspekte: Stärken und Schwächen .....	224

<b>B) IST-Analyse: Die Differenzierungsphase landeskirchlicher Organisation .....</b>	<b>227</b>
<b>1. Umweltveränderungen nach dem Zweiten Weltkrieg.....</b>	<b>229</b>
1.1 Staat: Von der Partnerschaft zur stärkeren Trennung .....	230
1.2 Wirtschaft: Vom Wirtschaftswunder zur Ölkrise.....	232
1.3 Wissenschaft und Bildung: Von der „Bildungskatastrophe“ zur Bildungsreform.....	234
1.4 Gesellschaft: Von der Restauration zur Liberalisierung .....	235
1.5 Auswirkungen auf die Landeskirchen.....	238
1.6 Exkurs: Die Eingliederung der Vereine .....	240
<b>2. Landeskirchliche Reaktion: funktionale Differenzierung .....</b>	<b>243</b>
2.1 Politik .....	244
2.1.1 Normativ: Intensivierung des Gesellschaftsbezugs durch Differenzierung .....	244
2.1.1.1 Heinz-Dietrich Wendland: Kirche für die Massengesellschaft.....	244
2.1.1.2 EKD-Synode 1968: Weltverantwortung der Kirche.....	248
2.1.1.3 Karl-Wilhelm Dahm: Funktionale Theorie .....	251
2.1.1.4 Wolf-Dieter Marsch: Kirche neuprotestantisch .....	253
2.1.1.5 Das Konzept der Volkskirche .....	254
2.1.1.6 Fazit: Unterschiedliche theologische Ansätze – gleichgerichtete organisatorischen Folgen.....	255
2.1.2 Strategisch: Binnenkirchlicher Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung.....	257
2.1.3 Operativ: Anbieterorientierte Angebote, Standardisierung, Verdichtung .....	259
2.2 Struktur: Von der Parochialisierung zur funktionalen Differenzierung .....	261
2.2.1 Funktionale Organisation des Kirchenbezirks .....	261
2.2.1.1 Hans Stroh: Gemeinde in der Raumschaft.....	263
2.2.1.2 Ernst Lange: Kirche für die Welt durch strukturelle Differenzierung .....	266
2.2.1.3 Hugo Schnell: Der Kirchenkreis als Gemeinde für alle....	269

2.2.1.4 Verfassungsrechtliche Umsetzung der Vorschläge zur Kirchenkreisreform .....	275
2.2.1.5 Das Scheitern der Kirchenreform .....	275
2.2.1.6 Fallbeispiel: Strukturplanung in der EKP .....	279
2.2.1.7 Funktionale Differenzierung auf Kirchenbezirksebene ....	289
2.2.2 Funktionale Differenzierung auf landeskirchlicher Ebene.....	291
2.2.3 Funktionale Differenzierung der Parochie .....	295
2.2.3.1 Differenzierung als Reformkonzept.....	296
2.2.3.2 Die funktional-differenzierte, additive Parochie.....	301
2.2.3.3 Vom Funktionsverlust der Parochie zur Funktionsexplosion des Pfarramtes .....	303
2.3 Kultur: Professionalisierung.....	307
2.3.1 Normativ: Spezialisierung und Professionalisierung .....	307
2.3.2 Strategisch: Differenzierung von Mitarbeiterschaft und kirchlichen Berufen.....	308
2.3.2.1 Zur Entwicklung der pastoralen Berufe .....	309
2.3.2.2 Vermehrung nichtpastoraler Berufe und Stellen.....	312
2.3.2.3 „Laien“ als „ehrenamtliche Mitarbeiter“ .....	314
2.3.3 Operativ: Arbeitsteilung, Kooperation, Life-long-learning .....	316
2.4 Physische Mittel: Wandel des Gebäudebestandes .....	318
2.5 Finanzierung: Die „dagobertinische Phase“ der Kirchenentwicklung .....	320
2.6 Leitung: Demokratisierung .....	324

### **3. Das Differenzierungsmodell landeskirchlicher Organisation .....325**

3.1 Kybernetische Leitlinien im Überblick .....	325
3.2 Strukturtyp: funktional-differenzierte Organisation.....	330
3.2.1 Parochie .....	330
3.2.2 Kirchenbezirk .....	332
3.2.3 Landeskirche .....	332
3.3 Merkmale funktional-differenzierter Kirchenorganisation .....	333
3.3.1 Stab-Linien-Organisation mit zentralen Dienststellen .....	333
3.3.2 Differenzierte Leitung .....	336
3.3.3 Parochiale und funktionale Versäulung .....	337

3.3.4 Paradoxien funktional-differenzierter Landeskirchen.....	346
3.3.5 Spannungen und Dilemmata organisierter Religion: Landeskirchen als intermediäre Organisationen.....	348
3.3.6 Landeskirchen in der Differenzierungsphase .....	350
3.4 Stärken und Schwächen funktional-differenzierter Kirchenorganisation .....	351
<b>4. Kirchliche Leitung in der Differenzierungsphase .....</b>	<b>355</b>
4.1 Historische Aspekte: Ausbau bürokratischer Leitung.....	355
4.2 Strukturelle Aspekte: Demokratisierung und Differenzierung .....	359
4.2.1 Demokratisierung.....	359
4.2.2 Differenzierung .....	361
4.2.2.1 Leitungsebenen und -akteure .....	362
4.2.2.2 Parochiale Ebene.....	363
4.2.2.3 Mittlere Ebene.....	364
4.2.2.4 Landeskirchliche Ebene .....	365
4.2.2.4.1 Allgemeine Aspekte .....	365
4.2.2.4.2 Fallbeispiel: Das Referentenmodell .....	367
4.3 Konzeptionelle Aspekte: Planung als neues Paradigma .....	372
4.3.1 Die Idee plandeterminierter Steuerung.....	372
4.3.2 Die kirchliche Rezeption des Planungsparadigmas.....	375
4.3.3 Die doppelte Infragestellung des Planungsparadigmas.....	381
4.4 Analytische Aspekte: Stärken und Schwächen .....	382
4.4.1 Stärken: Fachlichkeit und organisationale Kommunikationsfähigkeit.....	382
4.4.2 Schwächen.....	383
4.4.2.1 Desintegration.....	383
4.4.2.2 Kernproblem: theologische Integration nichttheologischer Sachkompetenzen .....	385
4.4.2.3 Ortlosigkeit der Theologie .....	385
4.4.2.4 Finanzierung als kybernetisches Problem.....	387
4.4.2.4.1 Abhängigkeit von der Kirchensteuer oder: Die Schattenseite der dagobertinischen Phase der Kirchenentwicklung.....	387

4.4.2.4.2 Fremdbestimmung durch Fremdfinanzierung oder: Die subsidiäre Gefangenschaft der evangelischen Landeskirchen.....	389
4.4.2.5 Mangelnde Wahrnehmungs- und Steuerungskraft.....	392
4.4.2.6 Theologisch-kybernetische Qualifikation kirchlicher Leitungskräfte als Desiderat.....	395

### **III. Reflexion: Optimierung oder Erneuerung?.....397**

<b>1. Paradigmatisch veränderte Bedingungen seit 1992/93 .....</b>	<b>397</b>
1.1 Umweltveränderungen .....	398
1.1.1 Staat.....	398
1.1.2 Wirtschaft.....	401
1.1.3 Wissenschaft und Technik .....	406
1.1.4 Gesellschaft .....	410
1.2 Auswirkungen auf die Landeskirchen.....	422
1.2.1 Mitglieder und Gemeinden.....	422
1.2.1.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	422
1.2.1.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	429
1.2.2 Personal .....	432
1.2.2.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	432
1.2.2.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	433
1.2.3 Finanzen .....	436
1.2.3.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	436
1.2.3.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	439
1.2.4 Physische Mittel .....	440
1.3 Fazit: Paradigmatisch veränderte Bedingungen kirchlicher Organisation und Leitung seit 1992/93 .....	441
<b>2. Landeskirchliche Reaktion: Optimierung oder Erneuerung? ....</b>	<b>444</b>
2.1 Bewertung bisheriger Organisation und Leitung angesichts paradigmatisch veränderter Rahmenbedingungen .....	444

4.4.2.4.2 Fremdbestimmung durch Fremdfinanzierung oder: Die subsidiäre Gefangenschaft der evangelischen Landeskirchen.....	389
4.4.2.5 Mangelnde Wahrnehmungs- und Steuerungskraft.....	392
4.4.2.6 Theologisch-kybernetische Qualifikation kirchlicher Leitungskräfte als Desiderat.....	395

### **III. Reflexion: Optimierung oder Erneuerung?.....397**

#### **1. Paradigmatisch veränderte Bedingungen seit 1992/93 .....397**

1.1 Umweltveränderungen .....	398
1.1.1 Staat.....	398
1.1.2 Wirtschaft.....	401
1.1.3 Wissenschaft und Technik .....	406
1.1.4 Gesellschaft .....	410
1.2 Auswirkungen auf die Landeskirchen.....	422
1.2.1 Mitglieder und Gemeinden.....	422
1.2.1.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	422
1.2.1.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	429
1.2.2 Personal .....	432
1.2.2.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	432
1.2.2.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	433
1.2.3 Finanzen .....	436
1.2.3.1 Evangelische Kirche in Deutschland .....	436
1.2.3.2 Evangelische Kirche der Pfalz.....	439
1.2.4 Physische Mittel .....	440
1.3 Fazit: Paradigmatisch veränderte Bedingungen kirchlicher Organisation und Leitung seit 1992/93 .....	441

#### **2. Landeskirchliche Reaktion: Optimierung oder Erneuerung? ....444**

2.1 Bewertung bisheriger Organisation und Leitung angesichts paradigmatisch veränderter Rahmenbedingungen .....	444
--	-----

2.1.1 Bewertung von Parochial- und Differenzierungsmodell.....	445
2.1.1.1 Innere und äußere Kriterien .....	445
2.1.1.2 Parochialmodell .....	448
2.1.1.3 Differenzierungsmodell .....	453
2.1.1.4 Fazit .....	456
2.1.2 Bewertung kirchlicher Leitung.....	457
2.1.2.1 Kriterien.....	457
2.1.2.2 Bewertung.....	458
2.2 Reformtendenzen seit den 1990er Jahren.....	460
2.2.1 Politik .....	460
2.2.2 Struktur.....	462
2.2.3 Kultur .....	464
2.2.4 Physische Mittel .....	467
2.2.5 Finanzierung.....	468
2.2.6 Leitung .....	470
2.3 Fazit: Erneuerung, nicht Optimierung.....	475
2.4 Auf dem Weg in die Integrations- und Assoziationsphase .....	476

# Inhalt des zweiten Bandes

## IV. Konzepte .....485

### A) SOLL-Konzept Struktur: Die Integrationsphase. Von der Versäulung zur Vernetzung.....486

#### 1. Strukturtyp: Matrix und Netzwerk .....487

1.1 Strukturtyp Matrixorganisation ..... 487

1.2 Strukturtyp Netzwerkorganisation ..... 490

1.3 Bewertung des Netzwerkmodells ..... 497

#### 2. Kybernetische Leitlinien .....503

2.1 Politik: Auftrags- und lebensweltorientiert ..... 504

2.1.1 Normative Ebene: Von Addition und Differenzierung zu  
Integration und Assoziation ..... 504

2.1.1.1 Wechsel der Identitätsvorstellungen ..... 504

2.1.1.2 Das Verhältnis zur Welt ..... 508

2.1.1.3 Das Verhältnis zu den Mitgliedern ..... 515

2.1.2 Strategische Ebene: Von der Differenzierung zur  
Strategieentwicklung..... 520

2.1.2.1 Strategieentwicklung als Umgang mit Dynamik und  
Komplexität..... 520

2.1.2.2 Integration von Gemeinden und funktionalen Diensten  
durch integrierte Konzepte ..... 525

2.1.2.3 Integration von Kirche und Diakonie: diakonische  
Kirche..... 528

2.1.3 Operative Ebene: Auftrags- und lebensweltorientierte  
Sozialformgestaltung ..... 531

2.2 Struktur: Von der Versäulung zur Vernetzung .....	533
2.2.1 Normative Ebene: Kirche als Netzwerk.....	533
2.2.1.1 Integration der funktional-differenzierten Kirchenstruktur .....	533
2.2.1.2 Oikodome: Vom Haus zum Netzwerk.....	535
2.2.2 Strategische Ebene: Von der differenzierten Struktur zum Netzwerk.....	536
2.2.2.1 Regionale Kooperation als Netzwerkbildung .....	536
2.2.2.2 Parochien im Netzwerk der Kommunikation und Praxis des Evangeliums .....	541
2.2.2.3 Der Kirchenbezirk in der Netzwerkorganisation .....	542
2.2.2.4 Gesamtkirchliche Dienste .....	547
2.2.3 Operative Ebene: Von der Aufbau- zur Prozessorientierung....	548
2.3 Kultur: Vom Nebeneinanderher zu einer Kultur der Zusammenarbeit.....	549
2.3.1 Normative Ebene: Anteil haben und Anteil geben.....	550
2.3.2 Strategische Ebene: Haushalterschaft .....	551
2.3.2.1 Pfarramt und Pfarrberuf.....	552
2.3.2.2 Ehrenamtliche .....	557
2.3.2.3 Von „Amt“ zum „Netzwerk der Mitarbeitenden“ .....	559
2.3.2.4 Haltungen, Perzeptionen, Problemverhalten.....	560
2.3.2.5 Personalentwicklung als strategischer Schlüsselfaktor....	563
2.3.3 Operative Ebene: Kontextualisierung und Kooperation .....	564
2.4 Physische Mittel .....	565
2.4.1 Gebäude.....	565
2.4.2 Computernetzwerke .....	565
2.5 Finanzierung.....	566
2.6 Kybernetische Leitlinien im Überblick .....	567

<b>B) SOLL-Konzept Leitung: Theologisches Management.</b>	
<b>Von der Verwaltung zur Gestaltung.....</b>	<b>574</b>
<b>1. Anforderungen an ein neues Modell kirchlicher Leitung.....</b>	<b>574</b>
<b>2. Kirchliche Leitung als Leitung einer partikularkirchlichen Organisation .....</b>	<b>578</b>
2.1 Paradigmenwechsel durch Systemtheorie und Kybernetik .....	578
2.2 Leitung von Organisationen als komplexen sozialen Systemen .....	586
2.3 Konsequenzen für das Verständnis kirchlicher Leitung .....	592
2.4 Bewertung des systemischen Managementansatzes .....	596
<b>3. Grundzüge eines theologischen Managementmodells .....</b>	<b>597</b>
3.1 Funktion eines Management-Modells.....	597
3.2 Ganzheitliche Gestaltung .....	599
3.3 Operatives, strategisches und normatives Management .....	601
3.4 Integriertes Management.....	607
3.5 Management- und Unternehmensphilosophie.....	608
3.6 Exkurs: Salutogene Aspekte integrierten Managements.....	609
<b>4. Kirchliche Leitung als theologisches Management .....</b>	<b>610</b>
4.1 Kirchliche Leitung in der Perspektive des dogmatischen Kirchenbegriffs.....	612
4.2 Kirchliche Leitung in der Perspektive des ethischen Kirchenbegriffs.....	617
4.2.1 Kirchenethik als integrative Mitte.....	617
4.2.1.1 Operationalisierung theologischer Sinn- und Wert-horizonte .....	617
4.2.1.2 Kirchenethische Integration unterschiedlicher Sach-kompetenzen .....	619
4.2.1.2.1 Der duale kybernetische Entscheidungstrichter.....	620
4.2.1.2.2 Landeskirchen als multirationale Organisationen.....	622
4.2.1.2.3 Der integrierte Entscheidungstrichter .....	624

4.2.2 Theologisches Management als Gestaltung von Politik, Struktur und Kultur .....	630
4.2.2.1 Normative Ebene .....	630
4.2.2.1.1 Kirchenpolitik: Konsens .....	630
4.2.2.1.2 Kirchliche Strukturen: Konziliarität .....	638
4.2.2.1.3 Kirchliche Kultur: Dialog und Diskursivität .....	640
4.2.2.2 Strategische Ebene .....	644
4.2.2.2.1 Kirchenpolitik: Konfiguration .....	644
4.2.2.2.2 Kirchliche Strukturen: Partizipation und Selbst- organisation .....	650
4.2.2.2.2.1 Rekursivität der Systemebenen .....	650
4.2.2.2.2.2 Integrale Leitungsstrukturen .....	658
4.2.2.2.2.3 Managementsysteme .....	660
4.2.2.2.3 Kirchliche Kultur: Auftragsorientierte Wahr- nehmung .....	672
4.2.2.3 Operative Ebene .....	678
4.2.2.3.1 Kirchenpolitik: Transformation .....	678
4.2.2.3.2 Kirchliche Strukturen: Delegation und Prozess- organisation .....	679
4.2.2.3.3 Kirchliche Kultur: Kollegialität .....	679
4.2.3 Zusammenfassung .....	680
4.3 Kirchliche Leitung als Management der Umweltbeziehungen .....	682
4.3.1 Partikularkirchliche Umwelten und Anspruchsgruppen .....	682
4.3.2 Umgang mit Anspruchsgruppen .....	685
4.3.3 Normativ-kirchliches Anspruchsgruppenkonzept .....	688
4.4 Kirchliches Controlling: Bearbeitung der Zweideutigkeiten .....	690
4.5 Exkurs: Geistliche Leitung und theologisches Management .....	691
<b>5. Kirchliche Leitungsämter .....</b>	<b>693</b>
5.1 Dekansamt im Wandel .....	693
5.1.1 Organisation und Amtsrolle .....	694
5.1.1.1 Kirchenbezirk als Verwaltungsebene – Dekan als Aufsicht und Verwaltung .....	694

5.1.1.2 Kirchenbezirk als Arbeitsebene – Dekan als Aufsicht und Verwaltung (seit Mitte der 1970er Jahre) .....	695
5.1.1.3 Kirchenbezirk als Gestaltungsebene – Dekanin als Gestalterin (seit den 2000er Jahren).....	697
5.1.2 Von der Verwaltung zur Gestaltung.....	698
5.1.2.1 Neue Aufgaben – leitungskonzeptionelle Folgen .....	699
5.1.2.2 Das Dekansamt in der aktuellen Kirchenverfassung .....	701
5.1.2.3 Leitung des Kirchenbezirks als Gestaltung.....	703
5.2. Landeskirchliche Leitung im Wandel .....	706
5.2.1 Funktionswandel: Vom Amt zum Dienstleister .....	706
5.2.2 Strukturwandel: Vom Referenten- zum Integralmodell.....	707
5.2.2.1 Theorie kirchlicher Leitungsfunktionen .....	708
5.2.2.2 Leitungsstrukturen des Integralmodells.....	711
<b>6. Kirchliche Leitung in und von Netzwerken .....</b>	<b>717</b>
<b>V. Umsetzung.....</b>	<b>723</b>
<b>1. Entwicklung und Verwirklichung einer Kirchenpolitik .....</b>	<b>723</b>
1.1 Der Entscheidungsprozess .....	723
1.2 Entwicklung einer Kirchenpolitik .....	726
1.2.1 Ermittlung und Beurteilung der Ausgangslage .....	726
1.2.1.1 Klärung kirchenbezogener Wertvorstellungen .....	726
1.2.1.2 Analyse partikularkirchlicher Organisation.....	728
1.2.1.3 Umweltanalyse.....	731
1.2.2 Bestimmung eines Leitbildes .....	736
1.2.3 Bestimmung von Kirchenkonzept und Leitungskonzept .....	738
1.2.3.1 Kirchenkonzept.....	738
1.2.3.2 Leitungskonzept.....	743
1.2.4 Prozessgestaltung .....	748
1.3 Implementierung einer Kirchenpolitik .....	750
1.4 Kirchen-Controlling .....	751
<b>2. Integrierte Entwicklung partikularkirchlicher Organisation und Leitung.....</b>	<b>756</b>

**VI. Ergebnisse und Ausblick..... 759**

<b>1. Ergebnisse: Modelltypen landeskirchlicher Organisation und Leitung.....</b>	<b>759</b>
1.1 Ekklesiologische Vorüberlegungen.....	759
1.2 Landeskirchliche Strukturen .....	760
1.3 Kirchliche Leitung .....	767
1.4 Erneuerung, nicht Optimierung: Das Ausmaß des Wandels.....	771
<b>2. Ausblick: Handlungsfelder der Erneuerung.....</b>	<b>774</b>
2.1 Politik .....	774
2.1.1 Perspektivwechsel 1: Vom kurzfristig-operativen Reagieren zur langfristig-strategischen Perspektive. Präsitativ und proaktiv	774
2.1.2 Perspektivwechsel 2: Kirche von der Zukunft her entwickeln. Vision, Leitbild, Strategie, Konzept .....	777
2.1.3 Perspektivwechsel 3: Kirche vom Kontext her gestalten. Evangelium und Lebenswelt.....	779
2.2 Struktur.....	780
2.2.1 Prozessmuster: Primärprozessorientierung und Rollen- anpassung.....	780
2.2.2 Prozessarchitektur: Integrierende Strukturen. Orte der Verständigung und Reflexion .....	782
2.3 Kultur .....	784
2.3.1 Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden: Personalentwicklung als Schlüsselfaktor .....	784
2.3.2 Problemlösungsverhalten: eine Kultur des Experimentierens und Lernens etablieren.....	787
2.4 Finanzierung: Spielräume schaffen durch langfristige Finanz- politik .....	788
2.5 Controlling: Steuerungsrelevantes Datenmaterial zur Verfügung stellen .....	790
2.6 Leitung: zukunftsorientierte Ermöglichung und Selbststeuerung. Gestalten, leiten, entwickeln. ....	791
2.7 Expertise generieren: eine Hochschule für Kybernetik gründen .....	795

2.8 Offene Kommunikation des Wandels. Abschied von defensiven Strategien.....	797
2.9 Erneuerung als geistliche und theologische Aufgabe. Trauer zulassen. Auf das Wort vertrauen .....	798
2.10 Risiken der Integrations- und Assoziationsphase im Blick behalten .....	799
<b>3. Kirchenberatung in der Transformation .....</b>	<b>800</b>
3.1 Die Funktion von Beratung.....	800
3.2 Die Wertbestimmtheit von Beratung.....	801
3.3 Der doppelte Bezug einer Ekklesiologie als Kirchenberatung.....	803
<b>4. Kirche als Organisation und ihr nichtorganisierbarer Auftrag..</b>	<b>804</b>
<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>807</b>
<b>Verzeichnis der Tabellen und Übersichten .....</b>	<b>811</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>812</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>815</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>881</b>
<b>Ortsregister .....</b>	<b>899</b>
<b>Personenregister .....</b>	<b>901</b>