

Dr. Steffen Schramm

Beratung, die aus dem  
Rahmen fällt?

Eine kybernetische  
Perspektive

„Andere Zeiten brauchen andere  
Theorieansätze. In den Kirchen steigt  
der Bedarf an theologischer Kyber-  
netik. Ob sie auch zur Beratung von  
Kirchen beiträgt?“

### 1. In Not: kirchliche Leitung

Die Landeskirchen (und Bistümer) sind aus den Fugen. Im Zugwind rapider Umweltveränderungen gerät ihr organisationaler Rahmen in Schiefelage. Niemand spürt die Herausforderungen stärker als Leitungsgremien und -personen auf allen Ebenen. Wolfgang Huber spricht bereits 1998 von der „Krise des Krisenmanagements“.<sup>1</sup> Ein Lehrbuch der Praktischen Theologie bemerkt im Jahr 2001: „Ob ‚Leitung‘ überhaupt eine wesentliche Funktion in der protestantischen Kirche sei, ist ebenso umstritten wie die Frage, wie sie wahrgenommen werden soll.“<sup>2</sup>

#### Ein Vakuum mit Folgen

Kirchliche Leitung ist die Aufgabe, deren Wissenschaft die theologische Kybernetik ist. Doch während sich andere Funktionssysteme auf universitärer Ebene Reflexions- und Qualifikationspotenzial für ihre Selbstgestaltungsaufgabe ge-

neriert haben, sucht man vergeblich nach Lehrstühlen für kirchliche Organisation und Leitung.<sup>3</sup>

Die Leitungskrise der Kirchen spiegelt die kybernetische Krise der Theologie. Gebraucht würde eine Hochschule für Kybernetik. Weil es einstweilen nur Einzelarbeiten zu kybernetischen Themen gibt, sind kirchliche Leitungskräfte weitgehend sich selbst überlassen. Weil sie vor bislang unbekanntem Herausforderungen stehen, holen sie sich Beratung ins Haus, häufig aus dem Funktionssystem Wirtschaft. Spätestens hier stellt sich die Frage, welche Beratung Kirchen brauchen – und was eine theologische Kybernetik dazu beitragen kann. ►

<sup>1</sup> Wolfgang Huber, *Kirche in der Zeitenwende*, Gütersloh 1998, 233.

<sup>2</sup> Godwin Lämmermann, *Einleitung in die Praktische Theologie*, Stuttgart 2001, 167.

<sup>3</sup> Vgl. Steffen Schramm, *Kybernetik – zur Zukunft einer vergessenen theologischen Disziplin*. In: Hundertmark, Peter/Schönemann, Hubertus (Hg.), *Pastoral hinter dem Horizont*, Erfurt 2017, 125–134. Ders.: *Warum es an theologischer Kybernetik fehlt und die Zeit reif ist für eine Hochschule für Kybernetik*. In: *futur2*, 2/2018: <http://www.futur2.org/article/warum-es-an-theologischer-kybernetik-fehlt-und-die-zeit-reif-ist-fuer-eine-hochschule-fuer-kybernetik/> (letzter Zugriff am 14.04.2020).

## 2. Variabel: der organisationale Rahmen

### Kirche: eine Wirklichkeit mit drei Dimensionen

Theologische Kybernetik weiß, dass Kirche keine Organisation ist, sondern eine hat. Sie beschreibt Kirche als eine Realität mit drei Dimensionen.

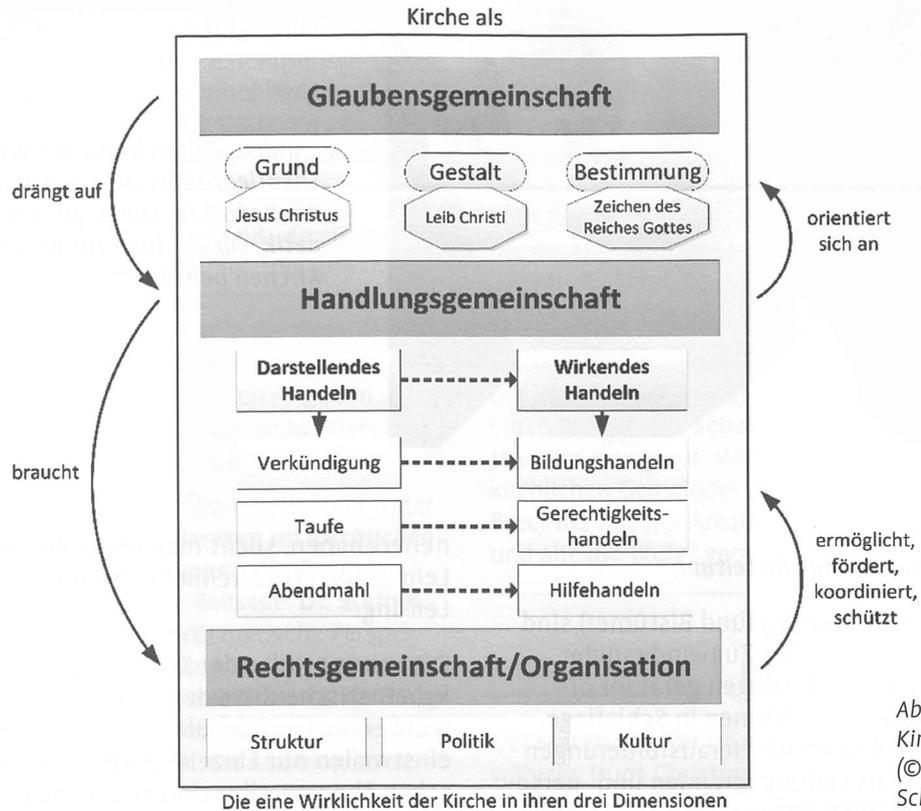


Abb.: Dreifacher Kirchenbegriff  
(© Steffen Schramm)

<sup>4</sup> Vgl. Steffen Schramm, *Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen*, Berlin 2015, 16–43. Ders./Hoffmann, Lothar, *Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*, Stuttgart 2017, 17–23.

Als *Glaubensgemeinschaft* hat Kirche ihren Grund in Jesus Christus. Sie ist Leib Christi, eine Gemeinschaft der versöhnten Verschiedenen. Als solche hat sie eine Bestimmung: Sie soll Zeichen des Reiches Gottes sein.

Wie kann sie ihrem Grund und ihrer Gestalt entsprechen, wie ihrer Bestimmung nachkommen? Indem sie als *Handlungsgemeinschaft* ihren Glauben darstellt durch Verkündigung, Taufe und Abendmahl, und indem sie aus Glauben wirksam handelt.

Will sie dies auf Dauer können, muss sie sich organisieren. Sie muss regeln, wie die Mitglieder das Gemeinsame finanzieren, wer welche Rolle hat (z. B. Mitglied und Mitarbeiter\*in/Amtsträger\*in), und wer welche Kompetenzen (z. B. Gremien mit Entscheidungsbefugnissen). Diese Regeln hält sie in Rechtssätzen fest.

So wird die Kirche als Handlungsgemeinschaft zu einer *Rechtsgemeinschaft*, die eine *Organisation* hat. Recht und Organisation sollen es der Kirche als Handlungsgemeinschaft ermöglichen, im Sinne ihres Grundes, ihrer Gestalt und ihrer Bestimmung zu handeln.<sup>4</sup>

Leistet kirchliche Organisation dies, kann sie bleiben. Wird sie dysfunktional, muss sie verändert werden. Die Organisation der Kirche ist variabel. Konstant ist ihr Grund, ihre Gestalt, ihre Bestimmung, die ihr extern vorgegeben sind. Kirche wählt sich ihre Zwecke nicht selbst: Sie soll Zeugin des Evangeliums (Apg 1,8), Zeichen des Reiches Gottes sein.

### *Der (rechtliche) Rahmen: nicht konstitutiv, sondern konsekutiv*

Durch ihre Bestimmung ist Kirche an die Welt gewiesen. Verändert sich das Umfeld, dann entwickeln – lebendige – Gemeinden, Kirchenkreise und Landeskirchen die Sozialformen ihres Handelns und ihre Organisation weiter, um ihrem Auftrag treu zu bleiben. Die zentralen Fragen lauten:

1. *Entspricht die Art, wie wir sind und was wir tun, unserem Grund Jesus Christus und unserer Bestimmung, Zeichen des Reiches Gottes zu sein?*
2. *Entspricht die Art, wie wir sind und was wir tun, der Welt, in der wir leben (Sozialraum, Milieus, Land, Staat etc.)?*

logische Achse, um die sich alles dreht. Der Auftrag bleibt, die Formen und Muster kirchlichen Handelns ändern sich, wenn die Welt, an die Kirche gewiesen ist, sich ändert und mit ihr die Bedingungen kirchlicher Organisation. Der organisationale Rahmen ist konsekutiv zu verstehen, nicht konstitutiv. Kirchenrecht ist eine Rahmen-, keine Gestaltungsfunktion.

Die eigentlichen Herausforderungen, vor denen Kirchen immer und überall stehen, sind überzeugende Antworten: Wie können wir so Kirche sein, dass wir unserem Grund, unserer Gestalt und unserer Bestimmung entsprechen? Wie leuchtet durch unser Handeln etwas von dem auf, was Gott an Frieden und Gerechtigkeit mit



Abb.: Kirche im kybernetischen Bezugsnetz (© Steffen Schramm)

Was Kirche ist und wie sie sein soll, ergibt sich aus diesen Fragen, nicht aus überkommenen Sozial- und Organisationsformen. Stabil ist nicht der Rahmen, sondern die innere, theo-

der Welt vorhat? Woran merken die Menschen, was wir glauben? – Das sind Schlüsselfragen. Die Fragen nach Gebäuden, Finanzen und rechtlichen Regelungen sind Folgefragen.

**Kirchliche Organisation: Situativ und heterogen**

Ist Kirche an die Welt gewiesen, dann immer an einen Weltausschnitt: eine Situation oder Herausforderung, eine Region, einen Stadtteil, bestimmte Lebenswelten und Sozialräume. Sind die Kontexte, in denen Kirche ihrer Bestimmung folgen soll, heterogen, dann braucht sie kontextspezifische Strukturen, Sozial- und Handlungsformen, damit sie gute Unterstützung hat, ihrer Bestimmung zu folgen. Der organisational-rechtliche Rahmen muss nicht nur temporal veränderlich, er wird auch lokal und sozial heterogen sein.

Eine solche Heterogenität kirchlicher Organisation widerspricht bürokratischer Leitung, die Einheitlichkeit intendiert und von oben nach unten denkt; doch auch in den Landeskirchenämtern vollzieht sich ein Wandel, wie Erprobungsräume und -gesetze zeigen. Als Form intelligenter Deregulierung ermöglichen sie es, außerhalb des bestehenden Rahmens zu denken und zu handeln.

Darin stecken drei Einsichten: Neu wird Kirche nur, wenn das Kreativpotential der Glaubenden und Engagierten neue Entfaltungsmöglichkeiten bekommt. Rechtliche Regelungen haben dienenden Charakter – für den Fall, dass etwas geregelt werden muss, um die Bezeugung des Evangeliums besser zu ermöglichen. Lösungen für Probleme werden in heterogenen, fluiden Kontexten tendenziell am jeweiligen Ort und von den Akteuren selbst gefunden – im Idealfall mit Unterstützung der Zentrale.

**3. Im Rahmen und darüber hinaus: Kirche beraten**

Beratung von Kirchen ist Beratung kirchlicher Leitung auf allen Ebenen kirchlicher Organisation. In systemischer Perspektive kann sie keine klassische Fachberatung sein, in Zeiten des Umbruchs stößt sie als reine Prozessberatung an ihre Grenzen. Rudolf Wimmer konzipiert „Beratung im Dritten Modus“ vom Sinnbegriff und seinen drei Dimensionen aus: der sachlichen, der zeitlichen und der sozialen.

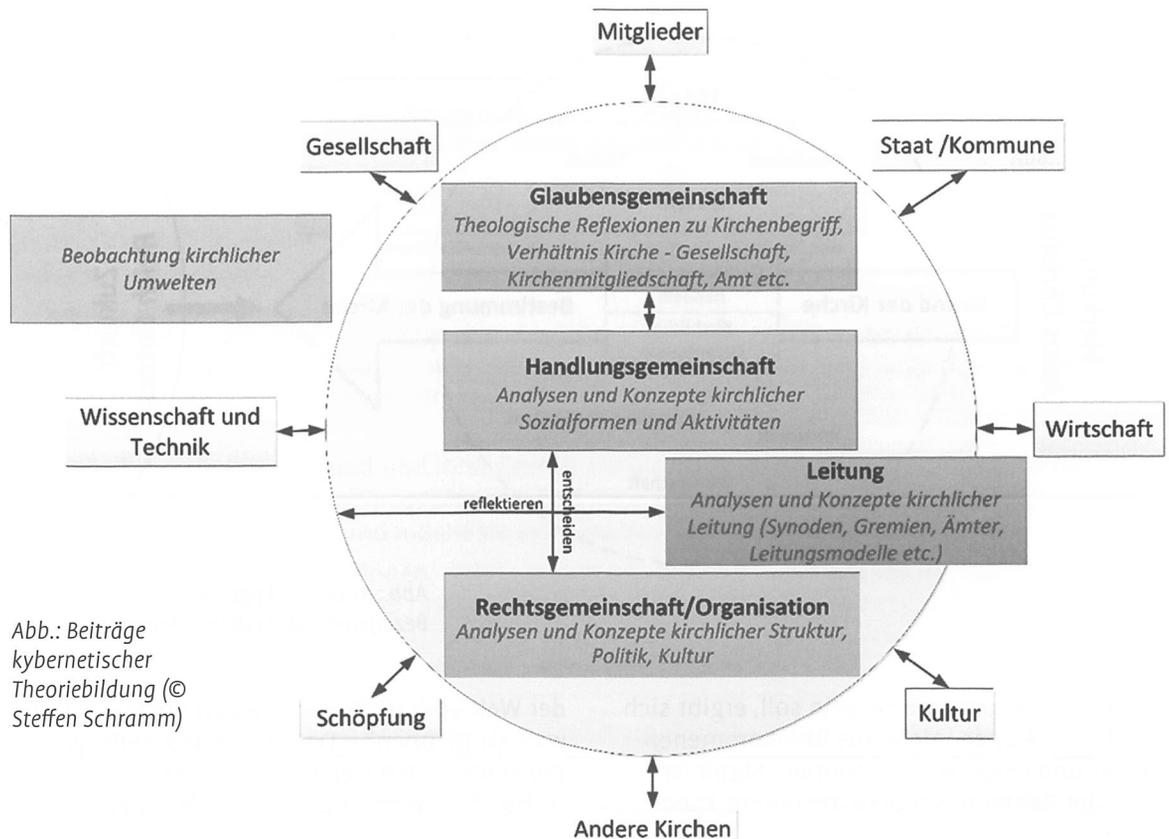


Abb.: Beiträge kybernetischer Theoriebildung (© Steffen Schramm)

Was kann theologische Kybernetik zu einer so verstandenen Beratung beitragen?

### Sachdimension

Wie Beratung ist kybernetische Theoriebildung ein Außen zur Kirche als Klientensystem. Als wissenschaftliche Disziplin hat sie eine Nähe zur *Sachdimension*, in der sich die Frage stellt, „welches aufgabenbezogene Systemproblem für die ... Weiterentwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit letztlich ansteht.“<sup>5</sup> Dabei gilt es, „die jeweilige Eigenart der zu beratenden Organisation und ihrer systemspezifischen Weiterentwicklungsbedarfe zu erfassen.“<sup>6</sup> – Mit heuristisch zu verstehenden, idealtypischen Modellen trägt theologische Kybernetik dazu bei, aufgabenbezogene Probleme und aktuelle Fragestellungen zu erfassen und zu adressieren. Mit dem dreifachen Kirchenbegriff sowie weiteren systematisch-theologischen Überlegungen einer „Ekklesiologie als Kirchenberatung“<sup>7</sup> arbeitet sie die Eigenart von Kirchen heraus.

So erweist sich deren Wahrnehmung ihres externen Auftrags als neuralgischer Punkt. Denn eine Beratung, die von Auftrag und Bestimmung der Kirche nichts weiß, steht in der Gefahr mangelinduzierter Restrukturierung und Verwaltungsoptimierung. Theologisch-ekklesiologische Aspekte und damit die innere Mitte kirchlichen Leitens

bleiben ausgeblendet, strategische Überlebensfragen und normative Aspekte geraten außer Blick.

Beratung hatte Anfang der 1970er Jahre gute Gründe, theologischer Rede zu misstrauen. Sie hat heute gute Gründe, sie zu fördern. Die theologisch entleerte Kirche der „Angebote“ braucht eine Beratung, die ihren Grund, ihre Gestalt und ihre Bestimmung als externe Vorgabe ernst nimmt.

Eine kirchenadäquate Beratung ist sich des Interesses Gottes an seiner Kirche bewusst und spielt es als Frage in den Prozess ein: nach dem je eigenen und gemeinsamen Verständnis von Kirche und kirchlichem Handeln, der eigenen und gemeinsamen (Glaubens-)Motivation. Die Sinn- und Wertdimension kirchlichen Leitungshandelns bedarf der Thematisierung. Kirchliche Leitung ist auf das hin zu befragen, was sie im Innersten leitet: „das Kybernetische“, dasjenige, worum es sinn- und wertmäßig nach innen und außen geht, die „theologische Achse“ (Alfred Jäger), um die sich alles dreht.

Deshalb zielt kirchenadäquate Beratung nicht auf „Reparatur“ oder Optimierung des organisationalen Status quo, sondern auf die Entwicklung einer Selbstgestaltungsfähigkeit im Sinne der Bestimmung von Kirche. Immer schwingt die Frage einer theologischen (Neu-)Justierung mit: Wer sind wir? Was sollen/wollen wir? Wohin soll es gehen?

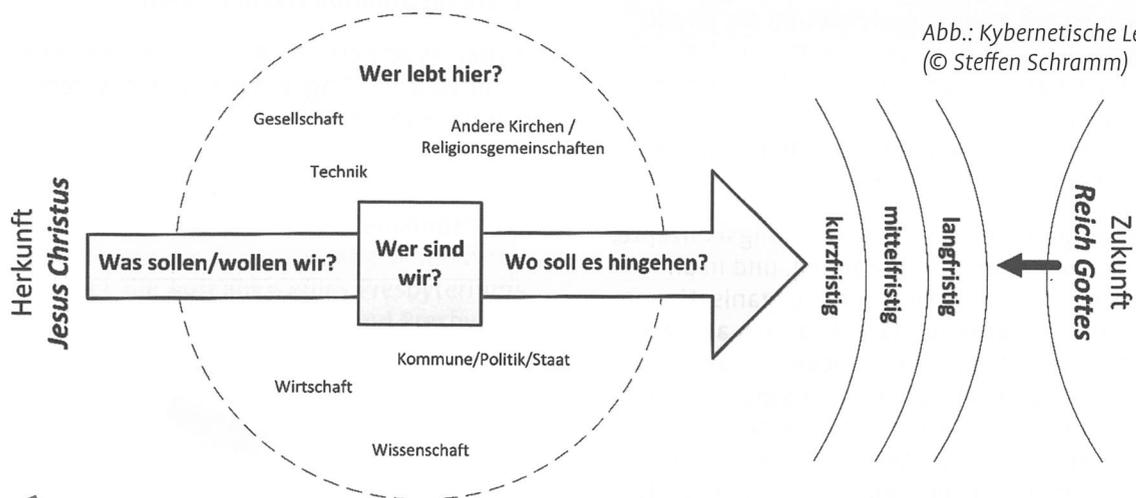


Abb.: Kybernetische Leitfragen  
(© Steffen Schramm)

<sup>5</sup> Rudolf Wimmer, *Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung*. In: *Revue für postheroisches Management*, Heft 7 (2011), 88–103, 99.

<sup>6</sup> Rudolf Wimmer, *Beratung im Dritten Modus. Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung*. In: *ZOEGB 15* (2015), 44–55, 53.

<sup>7</sup> Vgl. Schramm 2015, 60–109.

Nach Wimmer ist Beratung in der Sachdimension „Sparringspartner“ bei der Entscheidungsfindung. Sie bringt eigene Einschätzungen und Perspektiven ein, eröffnet alternative Beschreibungs- und Erklärungsmöglichkeiten, identifiziert fehlende Wissensbereiche und Kompetenzen. Und sie gibt Rückmeldung zu präferierten Beobachtungsmustern und damit verbundenen Begrenzungen; denn Klientensysteme „konstruieren ihre je eigene Realität nach den historisch erworbenen Mustern der Selbst- und Fremdbeobachtung.“<sup>8</sup>

Hier kommt die Zeitdimension ins Spiel, in der die Situation „entlang der Differenz Vorher und Nachher, ... Vergangenheit und Zukunft“ auf kürzere oder längere Zeithorizonte zu beziehen ist.<sup>9</sup>

### Zeitdimension

In täglichen Entscheidungs- und Selbstberatungsprozessen dominiert der Wunsch nach kurzfristiger Lösung aktueller Probleme. Operative Kurzfristorientierung bleibt häufig in Alltagshorizonten und bisherigen Denk- und Handlungsmustern stecken.<sup>10</sup>

Organisationen fällt es schwer, ihre eigene Entwicklung über längere Zeiträume zu beobachten. Deshalb muss Beratung „die mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven des Kundensystems und die jeweils zugrunde liegenden Systemherausforderungen im Blick haben“<sup>11</sup>, um kurz- und langfristige Herausforderungen und mögliche Maßnahmen unterscheiden und die Prozessarchitektur entsprechend gestalten zu können.

Beratung bezieht sich auf Handlungskonzepte, Strukturen, Ämter und Gremien, und in all dem auf die Kultur kirchlicher Organisationen. Kybernetik erarbeitet dazu Analysen aktueller und früherer Modelle kirchlicher Organisation, weil im Gegenwärtigen Früheres enthalten ist und im Klientensystem mitschwingt – in Strukturen, Haltungen, Problemverhalten und Kompetenzen, in Kirchen- und Pfarrer\*innenbildern. So werden Alltagshorizonte überschritten und es zeigen sich Tiefenstrukturen und -strömungen, die sonst eher verborgen bleiben.

### Ein Beispiel:

Ein Beratungsteam aus dem Profit-Bereich arbeitet zur Neustrukturierung landeskirchlicher funktionaler Dienste mit den Kriterien „Effizienz“ und „Effektivität“ und will die Dienste nach „Zielgruppen“ und „Themen“ „überschneidungsfrei“ neu ordnen, um Doppelungen zu vermeiden und Stellen einzusparen. Eine kybernetisch informierte Beratung weiß hingegen, dass Zielgruppen- und Themenorientierung in den 1950er und 1960er Jahren an der Wiege gesamtkirchlicher Dienste standen, auf einer zeitbedingten Verhältnisbestimmung von Kirche und Gesellschaft beruhen – und deshalb für eine zukunftsgerichtete Gestaltung eher nicht ausreichen.

Zu den Effekten kybernetisch-analytischer Vorarbeiten gehört, dass sie

- *Distanz zur eigenen Beratungssituation schaffen,*
- *einen Orientierungshorizont in weiten Zusammenhängen eröffnen,*
- *ein Verständnis ortsnaher Probleme in einer generalisierten Sicht ermöglichen,*
- *durch den so geschärften Blick die Besonderheit und das Wesentliche der jeweiligen Beratungssituation erkennen lässt.*

So helfen kybernetische Analysen zu reflektieren, mit welchen Fragen das Klientensystem versorgt werden soll.

<sup>8</sup> Wimmer 2011, 99.

<sup>9</sup> Wimmer 2011, 93.

<sup>10</sup> Schramm 2015, 803.

<sup>11</sup> Wimmer 2011, 101.

### Sozialdimension

Die Sozialdimension ist „von der Selbst- und Fremdbeobachtung der beteiligten Akteure ... geprägt und prinzipiell undurchsichtig“, und deshalb mit Unsicherheit verbunden.<sup>12</sup> Die Aufgabe von Beratung liegt in der Schaffung eines sozialen „Containers“ als emotionalem Sicherheitsnetz, das die Bearbeitung der relevanten Themen erst möglich macht. Zum Einsatz kommt hier das bewährte Repertoire der Prozessberatung.

Wimmer fokussiert die Fragen: „Was steuert die soziale Dynamik zwischen den Beteiligten? In welchen Konflikten ist speziell das Führungsgeschehen verfangen? Welche Muster wiederholen sich?“<sup>13</sup>

Kybernetische Analysen erarbeiten Idealtypen kirchlicher Organisations- und Leitungsmodelle, die deren innere Logik zum Vorschein bringen und den Blick für organisations- und leitungskonzeptbedingte Handlungsmuster und Konfliktlinien schärfen.

### Die Wertbestimmtheit von Beratung

Die spezifische Sinn- und Wertorientierung der Kirchen betrifft auch die Beratenden, denn jede Beratung ist sinn- und werthaft vorgeprägt, Prozessberatung oft von Werthaltungen wie „Hierarchieabbau, teamförmige Arbeitsstrukturen, persönliche Potenzialentfaltung.“<sup>14</sup> „Prozessbegleitung ohne normative Basis ist praktisch kaum vorstellbar.“<sup>15</sup>

Deshalb steht Klärung an: Welche Kirchen- und Pfarrer\*innenbilder trage ich als Berater\*in in mir? Was verstehe ich unter „Gemeinde“? Wie denke ich mir die Rolle pädagogischer Mitarbeitender, die Aufgaben eines Presbyteriums, das Verhältnis von Pfarrer\*in und Presbyterium? Wie gut kenne ich Geschichte, Struktur und Problematik kirchlicher Einrichtungen und Ämter? Und wie stehe ich zur Kirche? Wo schlägt mein kirchliches Herz? Woran glaube ich (nicht)?

### Beratung und kybernetische Theoriebildung

Stehen kybernetische Analysen und Konzepte in Konkurrenz zur Haltung des Nicht-Wissens oder zum Grundsatz, dass die Lösung im System liegt? Keineswegs. Sie tragen dazu bei, dass Beratende, die nolens volens mit bewussten oder unbewussten mentalen Modellen, Sinn- und Wertvorstellungen agieren, über reflektierte und elaborierte Kirchen-Landkarten verfügen – und sie weiterentwickeln. Denn Beratung ist (wie auch Leitung) sowohl Ernstfall als auch Quelle kybernetischer Theoriebildung.

#### Dr. Steffen Schramm

*beobachtete 2001 als Mitglied einer Perspektivkommission, dass an unterschiedlichen Stellen seiner Kirche die gleichen Probleme auftauchen. Daraus wurde seine Promotion „Kirche als Organisation gestalten“ (2015). Schramm ist Pfarrer, Sozialmanager und systemischer Organisationsberater. Er leitet die theologische Fort- und Weiterbildung der Evangelischen Kirche der Pfalz.*

<sup>12</sup> A.a.O., 94.

<sup>13</sup> Wimmer 2011, 102.

<sup>14</sup> Wimmer 2015, 52.

<sup>15</sup> Georg Schreyögg, *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden 2008, 424.