

*Steffen Schramm*

## **Kirche als Organisation**

### **gestalten**

Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen (LLG 35), 2 Teilbände, Berlin 2015; 958 S.

Die dem zweibändigen Werk zugrundeliegende Dissertation von Steffen Schramm (Kirchliche Hochschule Wuppertal-Bethel, 2014) lernte ich in ihrer praktischen Anwendung im Rahmen einer „Führungsentwicklung“ für Pfarrer\*innen der Evang. Landeskirche in Württemberg kennen, die ich gemeinsam mit dem Verfasser gegenwärtig leite. Ich war erstaunt über das große Interesse am Thema und insbesondere über die leidenschaftliche Diskussion seiner vorgelegten Analysen in diesem Kurs. Die Grundfrage der Untersuchung („Welche organisatorische Gestalt hilft den evangelischen Landeskirchen am ehesten, in den kommenden Jahren und unter den zu erwartenden Bedingungen ihre Bestimmung, vorläufiges Zeichen des Reiches Gottes zu sein, zu erfüllen?“ (120) führte uns konsequent zu der für die Teilnehmenden spannendsten Frage: „Wie ist kirchliche Leitung zu konzeptionieren, damit sie zu den zu schaffenden Strukturen passt, den inneren, theologischen Kriterien kirchlicher Leitung ent-

spricht und den äußeren Herausforderungen gewachsen ist?“ (121).

In seiner heuristischen Grobanalyse landeskirchlicher Strukturen und Leitungsformen in fünf Typen und Phasen geht es dem Verfasser um die Klärung: Wo stehen Landeskirchen als Organisationen aktuell? Wie sind sie dahingekommen? Und wie kann die organisatorische Entwicklung weitergehen?

Nach Erarbeitung eines theologischen Verständnisses kirchlicher Organisation und Leitung und einer Konzipierung von „Ekklesiologie als Kirchenberatung“ beschreibt Schramm in Bd. I im Sinne einer „WAR-“ und „IST-Analyse“ vier formative Phasen der Entwicklung evangelischer Landeskirchen und analysiert dabei die spezifischen Stärken und Schwächen des jeweiligen Organisationstyps - bei Annäherung an die Gegenwart immer ausführlicher und konkreter (mit Praxis-Beispielen) werdend!

1. Das vormoderne „alte“ Parochialmodell (117ff) der Nach-Reformations-Zeit.
2. Das neuprotestantische, Personalgemeinde-Modell (nach 1815) (129ff).
3. Das „neue Parochialmodell“ mit seiner familien- und vereinsmäßigen Schwerpunktbildung seit ca. 1880 (139ff).
4. Die Phase der funktionalen Ausdifferenzierung nach dem 2. Weltkrieg insbesondere seit 1960 (227ff) mit dem binnenkirchlichen Nachbau gesellschaftlicher Differenzierung und den daraus resultierenden anbieterorientierten Angeboten.

In einem Zwischenschritt „Reflexion: Optimierung oder Erneuerung“ (397ff) wird deutlich, dass kirchliche Organisationen sich aufgrund gegenwärtiger Komplexität und Dynamik und „um unter zukünftigen Bedingungen ihre Aufgabe erfüllen zu können, (sich) zu (fluiden) Netzwerkorganisationen weiterentwickeln (müssen).“ (112 - eine gute Zusammenfassung aller Struktur-Modelle 760ff).

Parallel zu den Strukturmodellen arbeitet der Verfasser WAR- und IST-Modelltypen kirchlicher Leitung heraus:

1. Das Fürstenmodell staatskirchlicher Kirchenleitung (bis 1918).
2. Das bischöflich-konsistoriale und presbyterial-synodale Leitungsmodell der parochialen Phasen.
3. Das Referentenmodell der funktional-differenzierten Phase.

Am Ende von Bd. I stellt der Verfasser die entscheidende Frage, ob es unter den dramatisch veränderten Bedingungen der Gegenwart und angesichts des Aus-

maßes des Wandels in den derzeitigen landeskirchlichen Reform-Projekten nur um eine Optimierung von Organisation und Leitung oder um eine Erneuerung gehe - also einen völlig neuen Denk- und Praxis-Ansatz (771).

Diese Frage nimmt er in Bd. II auf, indem er ein Integrations- und Assoziationsmodell als idealtypisches SOLL-Konzept beschreibt, das sich seit 1992/93 langsam aus dem Vorgängermodell entwickelt. Er arbeitet weiterführende „kybernetische Leitlinien“ von Politik, Struktur und Kultur dieses Modells heraus und zeigt, wie es von einer „Versäulung zur Vernetzung“ kommen kann und muss (486ff).

Der Hauptteil von Bd. II beschäftigt sich mit dem „SOLL-Konzept“ eines adäquaten Leitungsverständnisses (Wie sollen evangelische Landeskirchen zukünftig geleitet werden?), das den derzeitigen gesellschaftlichen und binnenkirchlichen Herausforderungen entspricht. Unter Rückgriff auf das St. Galler Managementmodell wird das Zukunftsmodell eines theologischen Managements entwickelt, das leitungskonzeptionell von der Verwaltung zur Gestaltung weiterführt (574ff; glänzend auf den Punkt gebracht in der Graphik vom „integrierten Entscheidungstrichter“; 626).

Ein Ausblick (774ff) bietet die wichtigsten Schlussfolgerungen in Form von drei Perspektivwechseln:

1. Vom kurzfristig-operativen Reagieren zur langfristig-strategischen Perspektive: „Wenn sich das Kurzfristig-Dringliche in der Bearbeitung (durch die Leitung) nach vorne schiebt, kommt es zu einem Übergewicht des operativen über das strategische und normative Management. Die Organisation erlebt eine immer stärkere Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und einem wünschenswerten Soll. Krisensymptome häufen sich.“ (774)
2. Kirche von der Zukunft her entwickeln: „Eine klare Zukunftsorientierung und ein theologisch orientiertes Zielsystem existieren jedoch häufig nicht. Im Zielgerüst kirchlicher Leitung klafft zwischen Eschatologie und einer auf Jahrzehnte angelegten Kirchenverfassung auf der einen und der Gegenwart auf der anderen Seite häufig eine deutliche Lücke.“ (777)
3. Kirche vom Kontext her gestalten: Von der Angebots- zur Lebensweltorientierung. Statt wie bisher primär zur Teilnahme und Mitarbeit in bestehenden Sozialformen der Gemeinden zu animieren,

3. Kirche vom Kontext her gestalten: Von der Angebots- zur Lebensweltorientierung. Statt wie bisher primär zur Teilnahme und Mitarbeit in bestehenden Sozialformen der Gemeinden zu animieren,

Für die Marburger Studenten  
suchen wir  
**theologische Fachliteratur.**  
Antiquariat Michael Zorn  
Marburg - Tel. 06421/23220

**DU stellst meine Füße auf  
weiten Raum.** (Psalm 31,9)

Begleitete Soloauszeit auf der  
Alp (1560m), Norditalien, Nähe  
Lago Maggiore.  
[www.raum-und-weite.net](http://www.raum-und-weite.net)

„kommt es zu einem theologisch induzierten Perspektivwechsel: nun wird von Außen nach Innen gedacht. Nun geht es darum, Bedürfnisse und Nöte wahrzunehmen und zu fragen, wie die *communio sanctorum* darauf reagieren kann.“ (779)

Was die Lektüre dieser unglaublich umfangreichen Literatur-Aufarbeitung und zugleich detailgenauen Praxis-Kenntnis - nicht nur einer (!) Landeskirche - so spannend und für Leitungsverantwortliche so ertragreich macht, ist der durchgängig sichtbare rote Faden: „Wie muss Kirche organisiert sein, damit sie unter den aktuellen Bedingungen ihrer Bestimmung bestmöglich nachkommen kann? Wie sollte kirchliche Leitung konzipiert werden, damit sie zu den zu schaffenden Strukturen passt und dazu beiträgt, darstellendes und wirkendes Handeln im Sinne von Grund, Gestalt und Bestimmung der Kirche zu fördern?“ (804) Dieses Zusammenbringen von Ergebnissen der Organisationstheorie und einem Leitungsverständnis theologisch orientierter Gestaltung des Systems Kirche macht das Besondere der Untersuchung aus.

Sein Fazit formuliert der Verfasser am Ende (805) in einem Satz: „In dieser Arbeit wurde als mögliche zukünftige Struktur das Netzwerk, als Leitungs-konzept ein Modell theologischen Managements vorgeschlagen.“ Wie der Übergang dahin vollzogen werden kann, bedenkt er in Kapiteln zur „Umsetzung“ (723ff) und zu „Handlungsfelder(n) der Erneuerung“ (774ff). Wer vor der Fülle der Lektüre (805 Textseiten) zurückschreckt, dem sei empfohlen: Steffen Schramm/ Lothar Hoffmann, Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2017.

■ Frank Morlock