

Valentin Dessoy  
Ursula Hahmann (Hg.)



# AUFLÖSUNG

Kirche reformieren,  
unterbrechen, aufhören?

echter

# Muster der Beharrung, oder: Kirche verändern und doch nicht ändern? So geht's!

Steffen Schramm

*Zu sehen, was man direkt vor der Nase hat, bedarf eines ständigen Kampfes.  
(George Orwell)*

Seit 30 Jahren führen Bistümer und Landeskirchen Veränderungsprozesse durch. Und doch, so der Eindruck, ändert sich nicht wirklich etwas. Die Veranstalter:innen des Kongresses „Auflösung. Kirche reformieren, unterbrechen, aufhören?“ vom 7. bis 8.12.2022 in Bensberg formulieren es so: „Reformen sind im Kern darauf ausgerichtet, immer weiter zu konzentrieren und zu verdichten, um so letztlich das Bestehende zu erhalten.“ „Versuche, vom Pfad abzuweichen und zu experimentieren“, bewirken keine „systemrelevante(n) Änderungsimpulse“. Sie fragen deshalb: „Wie tragen die Verantwortlichen in unterschiedlichen Rollen und Funktionen systematisch dazu bei, den Status quo aufrechtzuerhalten?“ Welchen Mustern folgen sie?

Dieser Artikel versucht, einige dieser Muster zu benennen. Er folgt dem vom Kongressboard vorgeschlagenen Verständnis von Muster: „Immer wenn ... (Set von Bedingungen), dann ... (Folgen, Konsequenzen).“ Die zugespitzten, teilweise mit Metaphern charakterisierten Beschreibungen erfolgen auf dem Hintergrund wissenschaftlicher Untersuchungen<sup>44</sup>, speisen sich aber aus begrenzten, eher zufälligen und subjektiven Beobachtungen und erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Muster haben nicht nur Folgen, sondern auch Ursachen. Einige merke ich an.

Stärker werdende Signale deuten darauf hin, dass die Bewahrung des Bestehenden in die Defensive gerät. Deshalb am Ende ein Fazit nebst einem Vademecum der Status-quo-Erhaltung.

Zwar liegt die Frage nahe, wieso Bistümer und Landeskirchen trotz markant verschiedener Selbstbeschreibungen (Amtsverständnis, Ekklesiologie) und Leitungsstrukturen ähnlich gut den Status quo erhalten, doch der Ökumene der Status-quo-Beharrung zum Trotz sei betont: Mir stehen (westliche) evangelische Landeskirchen vor Augen. Deren Status-quo-

---

<sup>44</sup> Schramm, S., Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen (LLG 35), Berlin 2015.

Erhaltungsmuster sind Legion, lassen sich aber auf „Struktur und Kultur“, „Programme“ und „Leitung“ beziehen. Das ist kein Zufall, sondern der Tatsache geschuldet, dass Landeskirchen in den 1960er Jahren eine funktional-differenzierte Organisation ausgebildet haben – und Bistümer eben auch. Welche Denk- und Handlungsmuster erhalten dieses Kirchenmodell?<sup>45</sup>

## Kultur- und Strukturmuster

### Die Gemeinde will das (nicht)

Immer wenn eine Idee konkreter wird, die vom Status quo abweicht, fällt das Argument, die Gemeinde wolle das nicht und mache das nicht, man müsse auf die Menschen achten und sie mitnehmen. Unklar bleibt: Wer ist mit „die Menschen“ gemeint? Wer mit „Gemeinde“?

### Scheuklappen und Rasenmäher

Immer wenn Veränderungen anstehen oder gespart werden muss, denken Kirchengestaltungsverantwortliche – Presbyter:innen, Pfarrer:innen, Synodale, Oberkirchenrät:innen ... – zuerst in und für ihre Abteilung, ihren Dienst, ihre Gemeinde, die wie Säulen nebeneinanderstehen, und in deren Logik aus den Reformschüben des 19. Jahrhunderts und der 1960er Jahre.

Die Gesamtorganisation und die bereits stark veränderten und sich weiter verändernden Kontexte werden ausgeblendet. Im Zweifelsfall gilt Kürzen nach der Rasenmähermethode als beste, allgemeinverträglichste, am wenigsten konfliktträchtige, am leichtesten durchsetzbare und gerechteste Lösung. Und wenn man sieht, dass diese Lösung keine mehr ist, dann ist sie immer noch eine „Übergangslösung“, wie ein Kollege kürzlich meinte. Der Rasenmäher erspart die Selbstinfragestellung und Neukonzeption.

### Ökumene

Wenn Landeskirchen und Bistümer etwas nicht mehr allein leisten können, dann überlegen Kirchengestaltungsverantwortliche, ob sie es öku-

---

<sup>45</sup> Warnhinweis: Die Lektüre dieses Artikels kann Ihr seelisches Wohlbefinden beeinträchtigen. Zur Aufhellung empfohlen: Schramm, S., Hoffmann, L., Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte, Stuttgart 2017; zum Differenzierungsmodell landeskirchlicher Organisation und Leitung vgl. Schramm, Kirche als Organisation, 227–396.

menisch machen. Gemeinsam weiter wie bisher allein. Ganz pragmatisch.

### **Draußen gibt es Probleme**

Immer wenn das praktizierte Kirchenmodell nicht mehr funktioniert, richten Kirchengestaltungsverantwortliche den Blick nicht auf sich und ihre Kirche, sondern nach außen: Der „Traditionsabbruch“ geht immer weiter, die „Säkularisierung“ schreitet voran. Die Menschen sind nicht mehr interessiert an ... Nun haben „die Menschen“ sogar „vergessen, dass sie Gott vergessen haben“. – Mehr Larmoyanz und Selbstimmunisierung gehen nicht.

### **Personenfixiert und organisationsblind**

Immer wenn Synodale und andere Kirchengestaltungsverantwortliche überlegen, wie es anders werden könnte, sprechen sie über Personen: jede:r müsste eine:n mitbringen, wir müssten mehr brennen, wieder mehr zu den Menschen gehen, die Pfarrer:innen müssten mehr glauben, wenn die Person X oder Y nur mal (nicht) in dieser Position wäre ... Die Personalisierung von Problemen und Lösungen hat Vorteile: Das System, seine Kommunikations-, Handlungs- und Entscheidungspraktiken müssen nicht angeschaut werden, alles bleibt beim Alten. – Die Landeskirchen haben ihre Organisationswerdung ekklesiologisch, kirchentheoretisch und leitungskonzeptionell noch nicht realisiert.

### **Innovation als Addition**

Immer wenn Landeskirchen innovativ sein wollen, wiederholen sie das Muster, nach dem sie seit den 1960er Jahren verfahren: das Additionsprinzip „neue Aufgabe – neue Stelle / Abteilung“.

Das Thema Innovation ist damit bedient. Für das System insgesamt gilt: mangelinduzierte Restrukturierung statt auftragsorientierter Reform. Also Sparen und Optimieren. Kein Nachdenken darüber, wie das System so umzubauen wäre, dass Innovation erleichtert wird. Hoffen auf innovative Personen statt Arbeit an den (Innovations-)Fähigkeiten des Systems. Es bleibt bei einer Steuerung durch (ggf. neue) Berufsrollen. Und außerdem: Addition erspart Konflikte.

### **Besinnungslos im Hamsterrad**

Immer wenn jemand grundsätzlicher nachdenken und langfristig tragfähige Überlegungen anstellen will, sagen Kirchengestaltungsverantwortli-

che: Wir müssen jetzt pragmatisch sein<sup>46</sup>, es muss jetzt auch schnell gehen. Nicht noch ein Prozess. Jetzt eine ekklesiologische Grundsatzdebatte und am Ende kommt doch nichts dabei heraus? Wir müssen jetzt die Herbstsynode vorbereiten.

Aber: Die Praxis von heute ist die Theorie der Großväter. Ob die Strategien der 1960er für die 2030er Jahre noch passen? Operativ-kurzfristig und pragmatisch – das heißt: besinnungslos im Hamsterrad, unter Ausblendung der strategischen und normativen Referenzrahmen (aus den 1960er Jahren), die subkutan wirken. Darüber sprechen? Keine Zeit. Außerdem kommen wir da ohnehin zu keinem Ergebnis.

### **Berufsrollen und Fachlichkeit, oder: Professionalisierung als Veränderungshemmnis**

Immer wenn Berufsgruppen gemeinsam oder anders qualifiziert werden sollen, melden zielgruppenspezifische funktionale Dienste oder fachspezialisierte Aus- und Weiterbildungseinrichtungen Ansprüche auf „ihr“ Personal an. – Wir müssen unsere Leute für die Jugendarbeit qualifizieren. Unsere Leute brauchen für ihre Aufgabe – also ihre bisherige Rolle – dies und das. Die so Aus- und Fortgebildeten machen – entsprechend dem Kirchenmodell aus den 60er Jahren – professions- und „zielgruppenspezifische“ „Angebote“. – Starre Berufsrollen als institutionalisierte und formalisierte Qualifikations- und Arbeitsmuster blockieren Veränderung.

### **Programmstabilisierende Muster**

#### **Der alte Käse in neuer Verpackung, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 1**

Wenn die Teilnahme am kirchlichen Leben (Gottesdienste, Kasualien, Gruppen ...) schwindet, dann wissen Kirchengestaltungsverantwortliche, wie Kirche geht: „Angebote“, „profilierter“ Angebote für „Zielgruppen“, damit „wir“ „Menschen erreichen“ und sie „bei uns“ „mitmachen“. Wenn

---

<sup>46</sup> Peter Berger beobachtete in den 1960er Jahren, dass die enorme Ausweitung kirchlicher Handlungsfelder Bürokratisierung hervorbringt, Bürokratisierung wiederum einen bestimmten Typus von Führungskräften: „Der neue sozialpsychologische Typ religiöser Führungskräfte ist dem anderer institutioneller Gebilde zum Verwechseln ähnlich geworden. Er ist aktivistisch, pragmatisch orientiert, wenig zu administrativ irrelevanter Reflexion geneigt, ... ‚dynamisch‘ und konservativ zugleich usw.“ Zitat: Berger, P. L., Zur Dialektik von Religion und Gesellschaft. Elemente einer soziologischen Theorie (engl. 1967), Frankfurt a. M. 1973, 135.

Angebote für Zielgruppen nicht mehr nachgefragt werden, dann braucht es eben neue Angebote.

Nur, man vermehre die Postkutschen, so viel man will – nie wird eine Eisenbahn daraus. Es bleibt alter Käse in neuer Verpackung. Wenn sich der graue Stand-PC nicht mehr verkauft, machen wir einen roten – aber es wird kein Handy daraus. Außer aus Leder fertigen wir auch Koffer aus Aluminium – aber so wird kein Trolley daraus. Ohne Prämissenreflexion und Neukombination keine Innovation.

### **Besseres Marketing, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 2**

Wenn ein Angebot nicht mehr läuft, dann investieren Kirchengestaltungsverantwortliche in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing – „wir machen tolle Sachen, die Menschen wissen es nur nicht“ –, statt darüber nachzudenken, ob „Angebote machen“ das ist, was Kirche tun sollte.

### **Frag niemals „What and why to do“, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 3**

Wenn Strukturen verändert werden müssen, dann versuchen Kirchengestaltungsverantwortliche ihr altes Kirchenbild eben mit den neuen Strukturen zu realisieren. Wenn sie ihr altes Kirchenbild mit parochialen Strukturen nicht mehr realisieren können, dann probieren sie eben, es mit Netzwerken zu realisieren.

### **Glaubenssätze und Problemlösungsreflexe, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 4**

Immer wenn etwas nicht mehr oder noch weniger als bisher funktioniert, schlägt der Problemlösungsreflex zu und Kirchengestaltungsverantwortliche agieren gemäß ihren handlungsleitenden Glaubenssätzen.

Beispiel: Laut Freiburger Projektion finden die meisten Kirchengestaltungen bei Menschen Anfang 20 statt, gemäß Zielgruppenlogik die Klientel der Jugendarbeit. Problemlösungsreflex: mehr Mitarbeitende für die Jugendarbeit gemäß dem Glaubenssatz: „Die Jugend ist unsere Zukunft.“ Nur: Die Anzahl der evangelischen Jugendlichen hat sich seit 1982 halbiert, die Anzahl der Hauptamtlichen in der Jugendarbeit aber drastisch erhöht – trotzdem erreichen Austritte immer neue Höchststände. Jetzt also noch mehr Hauptamtliche in der Jugendarbeit als Lösung?

Ähnlich in den Neunzigerjahren: Wenn immer weniger Menschen zu unseren Gottesdiensten kommen, dann gehen wir eben mit mehr Gottesdiensten zu ihnen. Handlungsleitender Glaubenssatz: Geh- statt Komm-Struktur.

Ähnlich: Durch Kitas haben wir Kontakt zu jungen Familien. Die Realität: fast nur punktuell und nur während der Kita-Zeit ihrer Kinder. (Ausnahmen – durch konzeptionelle Arbeit – bestätigen die Regel.) Wo gibt es Orte, die eigene Bezugnahme auf relevante Umwelten zu beobachten und daraus Schlüsse zu ziehen?

### **Theorie- und Praxis-Amnesie, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 5**

Wenn Resonanz und Relevanz nachlassen, dann fallen Kirchengestaltungsverantwortlichen neue Ansätze ein: Kirche wird nun „Dienstleisterin“, sie muss „näher zu den Menschen“, sie muss „vielfältig“ und „präsent“ sein, nun auch in der „Region“, eine Kirche „für alle“, eine Kirche der „vielen Wege“ „zu“ „vielen Menschen“. – Das aber sind die Ansätze der 1960er Jahre. Nur: Das ist vergessen. Deshalb kommt es immer wieder.

Organisationen kennen in der Regel ihre Theorie- und Organisationsgeschichte nicht.<sup>47</sup> Deshalb braucht es Beratung. Doch die Beratungsunternehmen, die die Kirchen heranziehen, kennen diese Geschichte auch nicht, von Ekklesiologie ganz zu schweigen. Kirchentheoretisch informierte Beratung ist als Desiderat seit Langem erkannt<sup>48</sup>, bleibt aber die Ausnahme.<sup>49</sup> Was soll sich ändern, wenn die Heuristiken der Aktivitätengenerierung gleich bleiben?

---

<sup>47</sup> Wimmer, R., Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung, in: *Revue für postheroisches Management*, Heft 7/2010, 88–103, 101.

<sup>48</sup> Dinkel, C., *Kirche gestalten – Schleiermachers Theorie des Kirchenregiments* (SchLA 17), Berlin, New York 1996, 269: „Wenn es nach Schleiermacher der Theologie als Ganzes um das Wohl der Kirche zu tun sein soll, so gilt dies in ganz besonderer Weise für die Praktische Theologie. Über die Einrichtung der Disziplin Kirchensoziologie hinaus ist sie dazu aufgefordert, ihre vergessene kybernetische Tradition wiederzubeleben und ihre besondere Aufmerksamkeit Fragen der Kirchenleitung zuzuwenden.“ Ebd.: „Das praktisch-theologische Institut und nicht eine Unternehmensberatung sollte die nächstliegende Beratungsinstanz für evangelische Kirchenleitungen sein, auch bei Leitungs- und Strukturfragen.“ Alfred Jäger 1997: „Es macht sich derzeit fatal bemerkbar, dass die gesammelte Kompetenz von theologischen Fakultäten nicht in der Lage ist, mit anstehenden Leitungsproblemen der Kirche angemessen umzugehen. Noch fataler erscheint, dass der Beizug irgendeiner Beratungsfirma vom Markt näherliegt als der Ruf nach einer auch theologisch verantworteten Neubestimmung kirchlicher Leitung.“ Zitat: Jäger, A., *Management in kirchlichen Leitungsinstitutionen*, in: Dubach, A., Lienemann, L. (Hrsg.), *Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen*, Zürich, Basel 1997, 307–322, 318.

<sup>49</sup> Vgl. Alfred Jägers Konzept einer „Ekklesiologie als Kirchenberatung“ in: Jäger, A., *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven*, Gütersloh 1993: vgl. Schramm, *Kirche als Organisation gestalten*, vor allem 1–108 und 800–803.

## **Neue Personen – alte Muster, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 6**

Wenn neue, junge Personen eine Aufgabe übernehmen, gehen sie mit Elan an die Arbeit und setzen neue Programme auf – nach den gleichen Mustern wie ihre – alten – Vorgänger:innen. Nun nicht mehr analog, sondern, ganz innovativ, digital. Analog konnten wir nur eine begrenzte Zahl von Menschen erreichen, digital können wir viel mehr Menschen erreichen. Statt analogen Geburtstagskarten jetzt digitale Grüße. Nicht mehr nur zum 70., jetzt auch – ganz neu – zum 18. Geburtstag.

## **Volkskirchliche Konditionalprogramme, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 7**

Immer wenn Kirchengestaltungsverantwortliche (Presbyter, PfarrerInnen ... Oberkirchenrät:innen) handeln, gehen sie von der Wahrnehmung gesellschaftlicher Differenzierung aus und reagieren mit volkshkirchlichen Konditionalprogrammen: *Wenn* du unter den Kirchenmitgliedern eine Zielgruppe entdeckst, *dann* mache ihr ein Angebot.<sup>50</sup> *Wenn* du ein gesellschaftliches Thema siehst, das für Kirche(nmitglieder) relevant erscheint, *dann* adressiere es.<sup>51</sup> – Konditionalprogramme sind inputorientiert, sie halten nach Situationen Ausschau, in denen sie angewendet werden können. Deshalb verändern und vermehren sich Zielgruppen und Themen kirchlicher Arbeit (Additionsprinzip), während das Konditionalprogramm selbst gleich bleibt als Regel der Bezugnahme auf relevante Umwelten, auch wenn diese sich verändern.

## **Nach der kerngemeindlichen die institutionelle Absorption, oder: „Mehr vom Gleichen“ Nr. 8**

Dass Kerngemeinden Pfarrer:innen absorbieren, ist bekannt. Wenn aber ein Kindergarten vor Ort ist oder ein Altenheim, dann wird seit 10 bis 15 Jahren (!) erwartet, dass – die kontinuierlich weniger werdenden – Pfarrer:innen auch dort religionspädagogische Arbeit, Seelsorge und Andachten machen. – So schrumpft ihre Zeit immer weiter, die sie für Kontextwahrnehmung und neue Initiativen bräuchten. Die Kirchen verlängern

---

<sup>50</sup> Vgl. Preul, R., 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.“

<sup>51</sup> Vgl. Hermelink, J., Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens, Gütersloh 2011, 170: Die „Volkskirche“ will eine „dezidiert gesellschaftsintegrative Kirche“ sein. Sie hat als „Kirche für alle“ das „Anliegen, jeweils möglichst alle Menschen, alle Schichten oder sozialen Gruppen der Zeit zu erreichen und einzubinden“.



den Sozialstaat, auch mit kirchensteuerfinanziertem Personal; wirksame Initiativen aus eigenen Motiven überlassen sie anderen.<sup>52</sup>

### **Status quo oder Untergang**

„Wenn wir uns von den Kindertagesstätten trennen, dann sind wir überhaupt nicht mehr wichtig.“ „Wenn es die Parochie und das Prinzip ‚ein Pfarrer – eine Gemeinde‘ nicht mehr gibt, dann verlieren wir die Menschen und dann geht bald gar nichts mehr.“ „Wenn wir unsere einzige Schule schließen, dann fallen wir aus vielen staatlichen Gremien heraus und können nicht mehr mitreden.“

### **Alles ist wichtig, oder: Ansatz bei der Gesellschaft plus volkscirchliche Interpretation**

Immer wenn überlegt wird, was sich verändern könnte oder sollte, dann fangen die Argumentationen an, warum mein eigenes und dies und jenes wichtig ist. Das ist nicht banal, es hat kirchenkonzeptionelle Gründe: Im Differenzierungsmodell landeskirchlicher Organisation ist in der Tat alles wichtig und es fehlt immer noch etwas, denn die Reform der 1960er Jahre setzte bei der Gesellschaft an und versuchte, sie innerkirchlich nachzubauen und qua zielgruppenspezifischer „Angebote“ zu „erreichen“ – auf dass der wahrgenommene Gap zwischen den Strukturen der Kirche und den Strukturen der Gesellschaft geschlossen würde.

Solange in der normativen Perspektive einer Volkskirche oder (volks-)missionarischen Kirche<sup>53</sup> der innerkirchliche Nachbau gesellschaftlicher

---

<sup>52</sup> Das ist eine alte Krankheit der Landeskirchen als ehemaligen Staatskirchen. Vgl. Paul Tillich: „Wenn sie (die Kirche, S. Schramm) sich die Rolle einer staatlichen Behörde aufzwingen lässt, so bedeutet das das Ende ihres königlichen Amtes und eine Erniedrigung, die nichts mit der Niedrigkeit des Kreuzes zu tun hat, wohl aber mit der Schwäche der Jünger, die vor dem Kreuz flohen“ (ders., Systematische Theologie, Bd. 3 [1966], Berlin, New York 1987, 249). Vgl. Friedrich Schleiermacher, der für das Verhältnis von Kirche und Staat die „Formel“ aufstellt, dass „die Kirche sich durchwinden muss zwischen der kraftlosen Unabhängigkeit und kraftgewährenden aber in der Entwicklung hindernden Dienstbarkeit“ (ders., Die praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange, Berlin 1850, 670). Damit dies gelingen kann, bedarf es nach Schleiermacher zweier Voraussetzungen: ausreichend eigener Mittel und eines vom Staat unabhängigen Kirchenregiments (a.a.O.). Vgl. ders., Kurze Darstellung des Theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1811/1830), in: ders., Universitätschriften (KGA I/6), Berlin, New York 2002, 243–446. In § 325 fordert Schleiermacher, „dass die Kirche weder in eine kraftlose Unabhängigkeit vom Staat, noch in eine wie immer angesehene Dienstbarkeit unter ihm gerathe.“ In § 326 ist im Blick auf die verstaatlichte Bildungsarbeit davon die Rede, hier drohe „kraftlose Unabhängigkeit oder wohlhabende Dienstbarkeit“.

<sup>53</sup> Vgl. z. B. Margull, H. J. (Hrsg.), Mission als Strukturprinzip. Ein Arbeitsbuch zur Frage missionarischer Gemeinden, Genf 1965.

Differenzierung – „multilaterale Präsenz“, um für „alle“ (Zielgruppen) ein „Angebot“ zu machen – die strategische Leitidee bleibt, ist prinzipiell alles wichtig und muss erhalten werden. Und wenn das aufgrund von Ressourcenrückgängen nicht mehr möglich ist?

### **Zukunft als Status quo, oder: Substitution statt Innovation**

Wenn Pfarrstellen nicht mehr besetzt werden können, dann animiert man Ruhestandsgeistliche weiterzumachen. Wenn kein Pfarrnachwuchs mehr da ist, öffnet man das Aufgabenfeld von Pfarrer:innen für Gemeindepädagog:innen, die entsprechend nachqualifiziert werden; oder man wirbt Pfarrer:innen aus dem Ausland an. Wenn die Hauptamtlichen weniger werden, dann qualifiziert man Ehrenamtliche, die nun ohne Pfarrer:innen Gottesdienste feiern und Gemeinden leiten. Wenn nicht mehr genug Menschen für den Kirchenvorstand kandidieren, dann verkleinert man die Gremien. Und wenn das Geld nicht mehr reicht, kürzt man die Gehälter. – All das erspart die Erarbeitung neuer Selbst- und Zukunftsbilder, neuer Strukturen und Geschäftsmodelle, die Neujustierung des Verhältnisses von Theologie und Ökonomie und eine veränderte Bezugnahme auf relevante Kontexte.

### **Zukunft als weniger vom Status quo, oder: nach der Addition die Subtraktion**

Immer wenn die Finanz- und Personalressourcen rückläufig sind und Maßnahmen unausweichlich, dann beginnen Kirchengestaltungsverantwortliche den Kampf um den partiellen Status quo:

- „Konsolidieren“ nach der Rasenmähermethode („weniger von allem“)
- „Rückbau“ („Was können wir uns noch leisten – von dem, was wir bisher schon tun?“)
- „Prioritätensetzung“/„Schwerpunktbildung“ (Was ist unverzichtbar, was machen wir weniger oder nicht mehr – von dem, was wir schon tun?)
- „stellvertretende Kooperation der Landeskirchen“ (Wie können wir die Arbeit auf verschiedene Landeskirchen aufteilen – damit sie wie bisher weitergehen kann?)
- „exemplarisch“: nicht mehr alles – von dem, was wir schon tun – an allen Orten.

Optimieren nach alten, statt Erneuern nach neuen Prämissen. „Weniger Kirche“ statt „Kirche anders“. Ekklesia reductanda statt Ekklesia reformanda. Zukunft als Schrumpfversion der Vergangenheit. Verbunden mit einer starken Fokussierung auf je bestimmte „Inhalte“ und „Themen“

(wie seit den 1960ern üblich). Doch Inhalte, Themen und auch Sozial- und Arbeitsformen wechseln im Zeitlauf. Je dynamischer und komplexer die Kontexte, desto wichtiger sind die Fähigkeiten des Systems, die es ermöglichen, wechselnde Inhalte und Herausforderungen zu bearbeiten. Sparen, Konsolidieren und Prioritätensetzen sind jedenfalls keine Zukunftsgestaltung, sondern Ressourcenrückgangsverwaltung.

### **Gemacht wird, was refinanziert ist, oder: Subsidiäre Gefangenschaft**

Immer wenn gespart werden muss, bleiben – so es die Personallage erlaubt – die refinanzierten Arbeitsbereiche außen vor. Mit starken systemischen Wirkungen: Refinanzierte Arbeitsfelder binden sehr viel Aufmerksamkeit, Personal und Finanzen, sie sind zielgruppenspezifisch und fördern die Versäulung der Landeskirchen. Sie halten das System stabil, seine Routinen der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns.

### **Leugnen**

Wenn Veränderungen eingefordert werden, dann bestreiten Leitungskräfte die Notwendigkeit: Ja, im Norden und Osten ist es schlimm, aber bei uns ist die Welt noch in Ordnung. Nein, Fusion ist kein Thema, wir können auch als kleine Landeskirche eigenständig bleiben.

## **Leitungsmuster**

### **Sakral und tabu**

Wenn Leitung thematisiert wird, reagieren Leitende gespreizt. – Der Katholizismus sakralisiert, der Protestantismus tabuisiert Leitung.<sup>54</sup> Das eine ist Pest, das andere Cholera.

---

<sup>54</sup> Diese Tabuisierung ist unter anderem eine Folge der Erfahrung von Machtmissbrauch im Nationalsozialismus und der vierten These der Barmer Theologischen Erklärung. Vgl. auch Barth, K., Christengemeinde und Bürgergemeinde, Zürich 1946, 31f.: „In der Christengemeinde wird in der Nachfolge Christi selbst nicht geherrscht, sondern *gedient*“ (kursiv im Original). Nach 1945 wurden dementsprechend Grundordnungen und Kirchenverfassungen verändert, um Machtmissbrauch zu verhindern. Leitung wird als „gemeinsame Angelegenheit von Kirchenleitung, geistlichem Amt und der Synode“ ausgestaltet. „So entwickelte sich faktisch ein Grundprinzip, Macht in der Kirche erst gar nicht zuzulassen. Dies zog in der Folge allerdings nicht ganz einfache Entwicklungen nach sich, indem zugleich Entscheidungskulturen entstanden, die eine effiziente Steuerung nicht fördern. Entscheidungen müssen viele Gremien durchlaufen – dies manchmal mehrfach.“ Zitate: Begrich, T., Kirchliches Finanzmanagement und Entscheidungskulturen, in: Halfar, B. (Hrsg.), Erfolgspotentiale der Kirche: ein Blick aus dem Management, Baden-Baden 2012, 87–101, 88.

## Machtorientiert und lernresistent, oder: Bürokratische Gefangenschaft Nr. 1

Wenn ein Pfarrer nach- und vordenkt, dann kann es passieren, dass sein Kirchenpräsident sagt: „Sie hatten keinen Auftrag, so weit zu denken.“ Wenn ein Theologe Kirchenleitung reflektiert, dann kann es passieren, dass über sein Buch ein Verdikt verhängt wird.<sup>55</sup> Wenn ein ausgewiesener Experte etwas Bedenkliches wahrnimmt, dann kommt es vor, er behält es für sich, weil: „Meine Landeskirche ist doch sehr hierarchisch.“ „Wenn ich auf dem Display sehe, der Landeskirchenrat ruft an, dann erhöht sich mein Puls“ (ein Pfarrer). Zwei Verwaltungsfachfrauen, vorher im Staatsdienst: „Dass die bei den Oberkirchenräten nicht katzbuckelnd aus dem Büro rauskommen, ist grad alles.“<sup>56</sup> Wenn Entscheidungsprozesse laufen, dann kann es passieren, dass Experten aus dem eigenen Haus nicht eingebunden werden – manchmal vorsätzlich.<sup>57</sup> Wenn dazumal Friedrich Schleiermacher (1768-1834) kirchenleitungskritische Texte veröffentlichte, dann häufig anonym. – Woher diese wenig reflexions- und innovationsfreundlichen Verhaltensmuster?<sup>58</sup> – Absolutistische Herrscher ersetzen Adels- durch Beamtenherrschaft. Für bürokratische Herrschaft

---

Erfreulicherweise haben einige Landeskirchen (z. B. die Nordkirche und die EKIR) angefangen, über ihr Leitungssystem nachzudenken und integrierte Strukturen aufzubauen („Vernetzte Beratung“ in Württemberg und der EKH, dort auch eine „AG Unterstützungssysteme“). Die bayerische Landeskirche hat 2023 entschieden, die Struktur ihres Landeskirchenamts umzubauen. Auch Bistümer haben sich auf den Weg gemacht. Doch die beschriebenen Muster sind vielerorts noch aktiv.

<sup>55</sup> So erzählt es Alfred Jäger von seinem Buch „Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft“ (1993). Vgl. Jäger, A., *Lebenstheologie. Biographie einer Theologie*, Zürich 2023.

<sup>56</sup> Ulrich Müller-Weisner hat in Führungstrainings die Frage nach den „Zehn Geboten einer Landeskirche – oder wie mache ich Karriere?“ gestellt, um Kulturmerkmale zu eruieren. Hier einige Antworten von Teilnehmenden: „Füge dich“, „Du sollst latent unterwürfig sein“, „Du sollst keine revolutionären Ideen ins Leben rufen“, „Verhalte dich unauffällig“, „Du sollst deine Kirchenleitung nicht öffentlich kritisieren“. In: Müller-Weisner, U., *Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe*, Gütersloh 2003, 217.

<sup>57</sup> Hierarchien „unterliegen dem Mythos der Omnikompetenz“ und „tendieren zur Lernresistenz“, so Wüthrich, H. A., Winter, W., Philipp, A. F., *Die Rückkehr des Hofnarren. Einladung zur Reflexion, nicht nur für Manager*, Herrsching 2008, 119. Vgl. den Ratschlag zur Karriereförderung bei Müller-Weisner, *Chef sein im Haus des Herrn*, 218: „Du sollst die Allwissenheit (geistige Omnipotenz) der Theologen anerkennen.“ Ebd., 217: „Du sollst die Macht der Juristen (Verwaltungsebene) nicht unterschätzen.“

<sup>58</sup> Vgl. Kurt Tucholskys Sicht 1925: „Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und eine Kartothek. In der Zentrale sind die Männer mit unendlichem Stunk untereinander beschäftigt, aber sie klopfen dir auf die Schulter und sagen: ‚Lieber Freund, Sie können das von Ihrem Einzelposten nicht so beurteilen! Wir in der Zentrale ...‘ Die Zentrale hat zunächst eine Hauptsorge: Zentrale zu bleiben. Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte, etwas selbständig zu tun!“ Aus: Panter, P., *Die Weltbühne*, 31.03.1925, Nr. 13, S. 488, in: Tucholsky, K., *Gesammelte Werke in zehn Bänden*. Band 4, Reinbek bei Hamburg 1975, 76.

typisch ist ihr monokratischer Charakter, der die Durchsetzung des Willens des Monarchen bis hinunter in die kleinsten Gliederungen seines Herrschaftsgebietes sicherstellen sollte (wo vorher lokale Adelige herrschten).<sup>59</sup> Yorick Spiegel weist darauf hin, dass für eine „Bürokratie im Gegensatz zu leistungsorientierter Organisation vor allem der Herrschaftsaspekt entscheidend“ ist.<sup>60</sup> Ziel staatlicher Bürokratien sei nicht in erster Linie, bestimmte Leistungen zu erbringen, sondern die Ausübung von Herrschaft zu sichern. Diese ursprüngliche Intention staatlicher Bürokratie sei in der von ihr geprägten kirchlichen Bürokratie erhalten geblieben. – Nach Ende des Staatskirchentums 1918 gingen die Herrschaftsbefugnisse von den Fürsten auf die Konsistorien und synodal-konsistorialen Gremien über (auf die Synoden nur die legislativen Befugnisse). Nicht wenige Zentralbehörden wirken in Gebäuden, die – im 19. Jahrhundert von Fürsten errichtet – „gebaute Hierarchie“ sind und diesen Geist verströmen; wie auch die Amtsbezeichnungen: Pfarrer, Oberpfarrer; ...rat, Ober...rat; ...direktorin, Ober...direktorin, Landes...direktor. – Hierarchie ist in Organisationen funktional weder vermeid- noch verzichtbar. Aber wie gelingt es, die im System vorhandenen Kompetenzen zeit- und sach- (und menschen-)gerecht in Entscheidungsprozesse einzuspielen?

### **Schornstein-Effekte, oder: Bürokratische Gefangenschaft Nr. 2**

Wenn an der Basis ein Problem entsteht, dann zieht es wie in einem Schornstein nach oben an die Spitze. Die Mitte hat keine Entscheidungsbefugnisse, an der Spitze kommt es zu Problemstau und Überlastung.

### **Verwalten statt Gestalten, oder: Bürokratische Gefangenschaft Nr. 3**

Wenn sich Kirchengemeinderäte treffen, dann gibt es viele, meist operative Vorgänge zu bearbeiten. Verwaltung dominiert, ein „konzeptionell verantwortetes, aktives Systemsteuerungsverhalten“<sup>61</sup> ist selten.

Rudolf Roosen 1997, am Scheitelpunkt des Differenzierungsmodells: „Die bürokratisierte Verwaltung sorgt dafür, dass die Gemeindeleitung kontinuierlich mit Aufgaben versorgt wird. [...] Vorlagen, Fristen und Formalia sind zu beachten. [...] die Verwaltung hält die Presbyterien in Bewegung

---

<sup>59</sup> Vgl. Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1921, 1972, 551–579.

<sup>60</sup> Spiegel, Y., *Kirche als bürokratische Organisation*, München 1969, 27.

<sup>61</sup> Roosen, R., *Die Kirchengemeinde – Sozialsystem im Wandel. Analysen und Anregungen für die Reform der evangelischen Gemeindearbeit (APrTh 9)*, Berlin, New York 1997, 544.

und erzeugt damit einen ständigen Druck, der das Presbyterium zwingt, sich zunächst und vor allem mit dem Nächstliegenden zu beschäftigen [...] Ausblick und Rückblick unterbleiben aus Zeitmangel. [...] Die Auseinandersetzung mit dem Zukunftshorizont [...] steht [...] in der Prioritätenliste erst sehr weit hinten. Wer zügig entscheiden muss, hat nur wenig Zeit für Visionen und Konzeptentwicklung.“<sup>62</sup> Gleiches gilt für Bezirkskirchenräte, Synoden, synodal-konsistoriale Mischgremien, Kollegialorgane.

#### **Kollegialorgane, oder: Bürokratische Gefangenschaft Nr. 4**

In den Landeskirchenämtern stehen die Dezernate wie Säulen nebeneinander. An der Spitze Dezernent:innen, die Kollegien bilden. Jede:r ist Chef:in im eigenen Dezernat und vertritt dessen Interessen. Wenn schwierige Entscheidungen anstehen, dann hackt eine Krähe der anderen kein Auge aus. Man muss auch nächste Woche noch miteinander sprechen können. – Kollegialorgane entstehen im Absolutismus und sind „die typische Form, in welcher der Herrscher ... zugleich Fachwissen verwendet und sich ... ihm gegenüber in seiner Herrenstellung zu behaupten trachtet. Er hält einen Fachmann durch andere im Schach ...“<sup>63</sup> Entfällt der Herr als politische Führung, bleibt Verwaltung.<sup>64</sup>

#### **Geplante Folgenlosigkeit, oder: Bürokratische Gefangenschaft Nr. 5**

Wenn keine ernsthaften (öffentlichen) Störungen auftreten oder Machtinteressen anderer berührt werden, dann müssen Regeln und Vereinbarungen nicht eingehalten werden. „Die Folge ist ein ritualisiertes Muster ‚geplanter Folgenlosigkeit‘: Man trifft sich, bespricht sich, vereinbart sich – und hält sich nicht daran. [...] Veränderungsimpulse können sich nicht fortpflanzen [...] Das macht das System hochgradig stabil.“<sup>65</sup>

#### **Bilateralismus Nr. 1**

Wenn sich ein Gremium oder Kollegium auf eine Entscheidung verständigt hat, wird diese Entscheidung durch bilaterale Absprachen unterlaufen; nicht immer, aber nicht selten, wenn die Entscheidung für einzelne

---

<sup>62</sup> Ebd., 556.

<sup>63</sup> Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 574.

<sup>64</sup> Nach Weber *das zentrale Problem bürokratischer Herrschaft*. Vgl. ebd., 836f. Vgl. dazu den ehemaligen Bischof der EKBO und EKD-Ratsvorsitzenden Wolfgang Huber: Die Grundmotive „der Genehmigung und der nachträglichen Krisenintervention“ dominieren weiterhin. Zitat: Huber, W., *Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche*, Gütersloh 1998, 263.

<sup>65</sup> Dessoy, V., *Kirche könnte gehen ...*, in: Hennecke, C., Tewes, D., Viecens, G. (Hrsg.), *Kirche geht ... Die Dynamik lokaler Kirchenentwicklungen*, Würzburg 2013, 23–42, 35f.

Akteure Veränderung bedeuten würde. – Es gibt da jetzt diese neue Ordnung, aber können wir für meine Leute das Verfahren nicht lassen, wie es ist?

## **Bilateralismus Nr. 2**

Wenn Eigen- und Teilinteressen gesichert oder durchgesetzt werden sollen, dann ist Bilateralismus der Königs- resp. König:innenweg; wirkungsverstärkt durch persönliche Beziehungen und Opponentendiffamierung. So kommt die Weiterentwicklung des Systems im Kontext erst gar nicht in den Blick. Leistungsfähig insbesondere in konsistorial-feudalen Verhältnissen.<sup>66</sup>

## **Systembedingte Kurzsichtigkeit, oder: Konsistorial-synodal**

Wenn sich *langfristig* schwierige Situationen abzeichnen, dann machen kirchengestaltungsverantwortliche Personen und Gremien häufig – nichts.

Beispiel: Die enorme Ausweitung des Personalbestandes seit den 1970er Jahren bei gleichzeitigem Mitgliederrückgang wurde sehr wohl wahrgenommen, hatte aber keine Konsequenzen. Thomas Begrich, damals Finanzchef der EKD, schreibt 2007: „War nicht erkennbar, daß die Gemeindegliederzahl stark zurückgehen wird? Erkennbar sicher – aber vermutlich nicht rezipiert. Wir haben auf den Kirchensteuerüberschuss und nicht auf den Mitgliederrückgang reagiert. Dabei hatte bereits vor zwanzig Jahren eine Studie des Kirchenamtes der EKD (1985!, Anm. des Verf.) vor einer Finanzkrise zu Beginn des 21. Jahrhunderts gewarnt. Konsequenzen sind aus den seinerzeit erkannten Prozessen nicht ausreichend gezogen worden.“ Begrich nennt zwei Gründe: Es hat „offenkundig an den Instrumentarien gemangelt, weiter vorausschauende Handlungsstrategien zu entwickeln. Welcher Synode allerdings hätte man bei einem Finanzboom zumuten können, Entscheidungen zu fällen, die im scheinbaren Widerspruch zu den aktuellen Entwicklungen stehen würden? [...] die in den achtziger Jahren vorhergesagten wirtschaftlichen Schwierigkeiten sind heute erfahrbar.“<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Aussagen von Teilnehmenden aus Führungstrainings bei Müller-Weisner, Chef sein im Haus des Herrn, 218: „Du sollst persönliche Beziehungen zu ‚Schlüsselpersonen‘ pflegen“, „Halte dich an die demokratischen Regeln, aber vergiss nie, Beziehungen sind besser“.

<sup>67</sup> Beide Zitate: Begrich, T., Kirche – Wohin? Voraussetzungen und Strategien für die evangelische Kirche, in: ZevKR 52/2007, 650–661, 653f.

## **Subsistenzanforderungen, oder: Der „Teufelskreis“ der Selbstverstärkung des Operativen“<sup>68</sup>**

Wenn oberste Leitungsgremien weitreichende kirchenleitende Fragen angehen wollen, dann schieben sich unter dem Problemdruck der vielen Arbeitsfelder Subsistenzanforderungen und kurzfristig-operative Aufgaben in den Vordergrund. Über Bestandserhaltungs- und Konsolidierungsbemühungen kommt die Frage nach dem Warum und Wozu, nach Motivation und längerfristigen Zielvorstellungen abhandeln.<sup>69</sup>

## **Verantwortungsdiffusion, oder: maximale Partizipation (Demokratisierung)**

Immer wenn auf landeskirchlicher Ebene Entscheidungen zu treffen sind, setzt sich die Maschinerie der Leitungsorgane in Gang.<sup>70</sup> Allerdings ist deren Verhältnis zueinander unklar.<sup>71</sup>

Hinzu kommt: In den 1970er Jahren demokratisierte man kirchliche Leitung; Entscheidungsbefugnisse gingen von personalen Ämtern auf Gremien über. „Die Zahl der Mitentscheidenden, vor allem aber der Mitredenden erhöhte sich sprunghaft.“<sup>72</sup> Helmut Hild, Präsident der EKHN, 1996: „Nicht nur in der Synode, sondern in allen Bereichen wucherten nun die Mitbestimmungs- und Mitsprachegremien. Die Zahl der Sitzungen wurde Legion. [...] Die Demokratisierung sollte mehr Transparenz

---

<sup>68</sup> Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management (St. Galler Management-Konzept 1) (1991), Frankfurt, New York, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage 2011, 624.

<sup>69</sup> Dieses Phänomen und die mangelnde Beschäftigung mit Zukunftsfragen beschreibt bereits 1976 Winter, F., Der Wert der Theologie für die Entscheidungsfindung in der Kirchenleitung, in: Erk, W., Spiegel, Y. (Hrsg.), Theologie und Kirchenleitung. Martin Fischer zum 65. Geburtstag gewidmet, München 1976, 241–254, 253.

<sup>70</sup> Vgl. Hermelink, J., Kirchliche Organisation, 217f.: „Zum Wesen der kirchlichen Gemeinschaft, auch ihrer Organisation gehört es schließlich, Entscheidungen prinzipiell durch alle Beteiligten gemeinsam zu treffen ... Auch wenn dieses Kriterium gelegentlich in Spannung zu den Geboten eines sparsamen Umgangs mit der Zeit und effizienten, ergebnisorientierten Administration gerät, so bringt es doch eine derartig fundamentale Einsicht des christlichen Glaubens zum Ausdruck, dass einer maximalen Beteiligungsmöglichkeit im Zweifel der Vorrang eingeräumt werden sollte.“ Das gilt freilich erst seit der „Demokratisierung“ der 1970er Jahre.

<sup>71</sup> Vgl. z. B. die badische Landeskirche: „Landessynode, Bischof, Landeskirchenrat und Oberkirchenrat stehen nicht in einem Verhältnis der Über- und Unterordnung, sondern der Gleichordnung zueinander.“ Zitat: Rupp, S., Verwaltungsmodernisierung in der Kirche. Eine Untersuchung am Beispiel des Neuen Steuerungsmodells der Evangelischen Landeskirche in Baden (Schriften zum Staatskirchenrecht 20), Frankfurt a. M. 2004, 248.

<sup>72</sup> Dienst, K., Von den „Referaten mit Geschäftsstellen“ zur „Angebotsabteilung“. Einige Schritte auf dem Weg zur „Abteilung Kirchliche Praxis“, in: Jahrbuch der Hessischen Kirchengeschichtlichen Vereinigung 52/2001, Darmstadt, Kassel 2001, 205–213, 210.



bringen. Entstanden ist dabei ein Dschungel von Zuständigkeiten, in dem nicht einmal mehr Insider durchblicken.<sup>73</sup>

Wer ist verantwortlich für Ergebnisse? Wer für Reformen? Unklare Strukturen und Verantwortlichkeiten sorgen für Stagnation.

### **Leitung als Macht- statt Gestaltungsfrage**

Immer wenn Leitung thematisiert wird, dann unter dem Gesichtspunkt von Herrschaft und Macht. Doch die Debatte, wer wie viel Macht hat und haben darf und wie Macht wirkt, betrachtet das Leitungssystem nur bedingt unter dem Gesichtspunkt aktueller Herausforderungen: der (Neu-)Gestaltung kirchlicher Systeme im Kontext.

### **Kirchenleitung, oder: Blinder Fleck Kybernetik Nr. 1**

Immer wenn ehemalige Gemeinde- oder Funktionspfarrer:innen oberste Leitungspositionen einnehmen, dann merken sie, dass die Leitung einer Landeskirche mit Tausenden Mitarbeitenden etwas anderes ist als die eines Dienstes oder eines Dekanats. Was dort reichte – Interaktion, bilaterale Führung –, wird der Komplexität einer Landeskirche nicht gerecht, die eine Leitung durch „Entscheidung über Entscheidungsprämissen“ erfordert.<sup>74</sup> Die Landeskirchen haben ihr *Handeln* seit den 1960er Jahren professionalisiert, nicht aber ihre *Leitung*.<sup>75</sup> Akademische Theologie spiegelt das: Literatur zur Gemeindeleitung ist uferlos, zur landeskirchlichen Leitungsebene kaum vorhanden.<sup>76</sup> Im Extrem werden Leitungssystem und Leitungspraxis zur Gefahr.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Hild, H., Erfahrungen mit der Kirchenordnung der EKHN und ihren Leitungsgremien, MS Darmstadt 1996, S. 6f., zitiert nach: Hermelink, Kirchliche Organisation, 315.

<sup>74</sup> Nagel, R., Wimmer, R., Einführung in die systemische Strategieentwicklung, Heidelberg 2015, 60.

<sup>75</sup> Ganz anders diakonische Unternehmen, die ihre Leitungsstrukturen und -konzepte weiterentwickelt haben und ihre Leitungskräfte auf akademischem Niveau qualifizieren. Vgl. die von Alfred Jäger herausgegebene Reihe „Lenken, Leiten, Gestalten. Theologie und Ökonomie (LLG)“ 1997ff. und das von ihm auf den Weg gebrachte „Institut für Diakonienmanagement (IDM)“ in Bielefeld. Vgl. im Kontrast dazu die Feststellung des Planungschefs der EKD Rüdiger Schloz 1994: „Leitung und Management (gilt) als eine Pfarrern/Pfarrerinnen und Oberkirchenräten aufgrund der allgemeinen Menschennatur selbstverständlich mitgegebene Befähigung, die kein Lernen und Training erfordert.“ (Schloz, R., Prioritäten setzen nach dem Jahr 2000 [Protestantische Pfalz Texte 2], Speyer 1994, 20). Vgl. dazu den oft gehörten Spruch: Wem der Herr ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand.

<sup>76</sup> Als Ausnahme vgl. Jäger, Konzepte der Kirchenleitung.

<sup>77</sup> Die jüngere Diakoniegeschichte zeigt: Trägern, die ihre Rechtsform und ihr Leitungssystem nicht rechtzeitig den neuen Gegebenheiten anpassen, droht der Bankrott.

## Wir fahren auf Sicht, oder: Blinder Fleck Kybernetik Nr. 2

Immer wenn zu viel auf Leitende einstürmt und die Lage unübersichtlich ist, heißt es: Wir fahren auf Sicht. Doch operative Anpassungsprozesse können strategische Probleme nicht lösen. Auch wer auf Sicht fährt, sollte eine Idee davon haben, wohin, in welche Richtung die Reise mittelfristig gehen soll.

## Bürokratische (Finanz-)Verwaltung statt theologischer (Kirchen-)Gestaltung, oder: Blinder Fleck Kybernetik Nr. 3

Immer wenn es finanzielle Probleme gibt, schlägt die Stunde der Finanzabteilungen. Auch Theolog:innen argumentieren dann eher nicht theologisch oder kirchentheoretisch. Wieso eigentlich?

„Zur Zeit verfügen wir – von Ausnahmen abgesehen – kaum über eine Kybernetik, die in *theologisch* und *organisationstheoretisch* ausbalancierter Form das spezifische ‚Management‘ einer Kirche analysiert, kritisch bewertet und alternative Leitungskonzepte durchdenkt.“<sup>78</sup> Fällt theologische Leitung aus, tritt bürokratische Verwaltung an ihre Stelle. Es kommt zu „Gefällebildungen zwischen ... juristischen Kompetenzen und theologischer Perspektivenfähigkeit, zwischen kirchlichen Finanznöten und der Aufmerksamkeit für die sich aus der Auftragsbindung ergebenden Verpflichtungen.“<sup>79</sup>

In organisationstheoretischer Perspektive müsse man, so Niklas Luhmann 1972, von der Theologie verlangen, dass sie den theologisch zu interpretierenden Auftrag der Kirche in ein variables Programm übersetzt, das „als kirchenpolitisches Steuerungsinstrument ... fungiert“. Faktisch fielen theologische Dogmatik und Kirchenpolitik jedoch weitgehend

---

<sup>78</sup> Ochel, J. (Hrsg.), *Der Dienst der ganzen Gemeinde Jesu Christi und das Problem der Herrschaft*. Barmen IV, Bd. 2, Votum des Theologischen Ausschusses der Evangelischen Kirche der Union, Gütersloh 1999, 137f. (*kursiv Verf.*). Vgl. Jäger, A., *Management-Beratung für die Kirchenleitung*, in: WuD 23/1995, 233–245, 239: „Ekklesiologie hat die Realexistenz von modernen Kirchenleitungen und -verwaltungen noch kaum als Herausforderung wahrgenommen.“ Vgl. auch Karl-Heinrich Lütcke: „Eine umfassende Erörterung und Darstellung der Strukturprobleme und Konflikte in kirchlicher Leitung und Verwaltung gibt es bislang nicht.“ Für nötig hält er „eine umfassende Darstellung ...“, in der kirchenrechtliche, organisationssoziologische und theologische Ansätze mit gründlicher Detailkenntnis der Praxis kirchenleitenden Handelns verbunden sein müssten“ (Lütcke, K.-H., *Institutionen der Kirchenleitung*, in: HPTh 4, *Praxisfeld: Gesellschaft und Öffentlichkeit*, hrsg. v. Bloth, P. C. u. a., Gütersloh 1987, 634–650, 647). Vgl. dazu die Analysen und Konzepte von Schramm, *Kirche als Organisation gestalten*.

<sup>79</sup> So 1999 der Theologische Ausschuss der Evangelischen Kirche der Union. Zitat: Ochel, *Der Dienst der ganzen Gemeinde Jesu Christi*, 144.

auseinander. Luhmann schlussfolgert: „Gerade soziologisch und organisatorisch gesehen scheint mithin das Hauptproblem der Kirche ein theologisches zu sein. Ihre generelle, nicht nur problemspezifische Verunsicherung geht letztlich darauf zurück, dass es nicht gelingt, ihre gesellschaftliche Funktion im theologisch-dogmatisierten Programm fassbar zu rekonstruieren. Die Theologie muss eine ‚Funktion der Kirche‘ erst noch werden.“<sup>80</sup>

### **Praxis prägt**

Immer wenn oberste Kirchengestaltungsverantwortliche ihr Amt antreten, merken sie, dass die Entscheidungsspielräume kleiner sind als angenommen. Auch die Frage „Wie tragen die Verantwortlichen in unterschiedlichen Rollen und Funktionen systematisch dazu bei, den Status quo aufrechtzuerhalten?“ verführt dazu, auf Personen zu fokussieren und das System als die vorsteuernde Größe zu übersehen, die es ist. Kirchengestaltungsverantwortliche sind in Strukturen und Kulturen eingebettet, die auch auf sie steuernd wirken.

Wer in kirchengestaltende Verantwortung kommt, als Jugendreferent, Bischof oder Gemeindepfarrer, erhält kein leeres Blatt, das er nach Belieben beschriften könnte. Er oder sie betritt ein Feld eingespurter Praktiken, die tief in den Haltungen und Leitvorstellungen seiner:ihrer Kolleg:innen, in Rechts- und Geschäftsordnungen („oberste aufsichtsführende Behörde“) eingelassen sind und ihren Tribut fordern. Ein Einzelner kann diese Praktiken nicht ändern. Veränderungen gehen nur gemeinschaftlich, sie brauchen Mehrheiten. Wie oft reflektieren Kirchengestaltungsverantwortliche ihr eigenes Leitungssystem und -handeln? Mit wem? Wo?

### **Fazit: Status-quo-Erhaltung am Ende?**

Das aktuell praktizierte Kirchenkonzept und Organisationsmodell der Landeskirchen wurde erdacht unter den und für die Rahmenbedingungen der 1960er Jahre. Doch Mitte der 1970er kommt es zum „Erdrutsch“<sup>81</sup>,

---

<sup>80</sup> Beide Zitate: Luhmann, N., Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Wössner, J. (Hrsg.), Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft, Stuttgart 1972, 245–285, 262; kursiv im Original.

<sup>81</sup> Hobsbawm, E., Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, München, Wien <sup>5</sup>1997, 503ff.

zum „Strukturbruch“<sup>82</sup>, zu tiefgreifendem gesellschaftlichem Wandel.<sup>83</sup> 2010 ist das „Ende aller Sicherheit“<sup>84</sup> erreicht. Die Welt hat sich gedreht und dreht sich weiter, die Landeskirchen sind organisational und programmatisch stehengeblieben, wie aus der Zeit gefallen.<sup>85</sup> Leitung ist das dickste Brett.

Die körperlich spürbare Dysfunktionalität landeskirchlicher Organisation und Leitung zeitigt hohe Kosten: Leitung wirkt überfordert, Mitarbeitende fühlen sich schlecht behandelt und ächzen unter struktureller Überlastung und drückender Perspektivlosigkeit. Die Frage nach dem Sinn von Kirche sei in ihrer Mitte angekommen, vermerkt 2016 ein internes Papier einer Landeskirche. Der praktizierte Umgang bzw. Nicht-Umgang mit Organisations- und Managementfragen wird als Inkompetenz wahrgenommen, die zu Auflösungserscheinungen in der Mitarbeiter:innenschaft führt: zu innerer Emigration, zur Verlagerung des Engagements auf Felder, in denen Selbstwirksamkeit erlebt werden kann, und zu äußerer Emigration, langfristig herbeigeführt oder bei Gelegenheit. Junge Menschen treten erst gar nicht in den Dienst ein oder verlassen ihn wieder, wenn sie die Arbeitsbedingungen und Perspektiven kennengelernt haben. Spätestens hier zeigt sich, dass die Frage nach auftrags- und situationsgerechten Organisations- und Leitungsstrukturen, d. h. nach solchen, die die Gestaltwerdung des Leibes Christi fördern, eine entscheidende *theologisch-ekklesiologische* Frage ist.

Beharrung resp. Erstarrung sind Gemeinschaftsleistungen von haupt- und ehrenamtlichen Kirchengestaltungsverantwortlichen aller Ebenen in Landeskirchen und theologischen Fakultäten. Doch die *Optimierungsversuche* der letzten 30 Jahre kommen an ihr Ende, das in den 1960er Jahren entwickelte Differenzierungsmodell landeskirchlicher Organisation implodiert im Generationenwechsel und Zeitenwandel. Eine *Erneuerung* ist überfällig, d. h. eine grundlegende Veränderung hinsichtlich

- der Ausrichtung auf Anspruchsgruppen,
- der Gestaltung der Prozesse und Infrastrukturen zur Aufgabenbewältigung,

---

<sup>82</sup> Vgl. Doering-Manteuffel, A., Raphael, L., Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008.

<sup>83</sup> Vgl. Reckwitz, A., Gesellschaftstheorie als Werkzeug, in: ders., Rosa, H., Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie, Berlin 2021, 23–150, dort insbesondere 99–128.

<sup>84</sup> Winkler, H. A., Geschichte des Westens. Die Zeit der Gegenwart, München 2015, 357ff.

<sup>85</sup> Vgl. z. B. Lindner, H., Kirche am Ort, Stuttgart u. a. 2000, 95: „Handlungen sind nicht auf der Höhe der Zeit.“

- der Alltagsroutinen, der Denk- und Deutungsmuster, der beobachtbaren Interaktionsmuster der Führung und Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation und mit Partnerorganisationen.

Die Veränderungen betreffen alle relevanten Bezüge kirchlichen Selbstverständnisses und Handelns.

Längst zeichnen sich Umriss neuer kirchlicher Organisationsgestalten und Sozialformen ab, längst versuchen einige Landeskirchen und Bistümer, die beschriebenen Muster zu durchbrechen.<sup>86</sup> Doch obwohl diese Status-quo-Erhaltungsmuster durch akzelerierende Ressourcen- und Relevanzverluste immer stärker unter Druck geraten, bleibt der Widerstand gegen Erneuerung enorm, die Beharrungskraft des Systems stark.

Dabei ist nur eins sicher: Landeskirchen und Bistümer haben sich durch dynamische Kontexte bereits verändert und werden sich noch weit tiefgreifender verändern. Die Frage ist nur, ob sie sich dabei in der Helle des Bewusstseins und im Lichte ihres Auftrags neu gestalten – mit Umsicht und weitem Blick voraus, oder ob sie ihre Veränderung passiv verwalten – mit fatalen Folgen.

## Ein Vademecum

Für die, die es weiterhin mit „Halten, halten, halten“ probieren möchten, hier ein Vademecum der Status-quo-Erhaltung:

- Blende Kontexte aus. Frag nicht: Passt die Art, wie wir Kirche sind, noch zum Leben der Menschen?
- Lokalisier Probleme außen. Versuche deine Umwelt zu verändern, nicht deine Organisation.
- Blende Organisation, Strukturen und Finanzen aus. Sag: Das ist doch nicht unser Eigentliches. Dafür bin ich als Theologe, als Pädagogin, als ehrenamtlich Leitende:r nicht da. Sag: Wichtig sind doch die Menschen.
- Bleib als Leitungsverantwortliche:r selbstreflexionsavers.
- Spiele Spiritualität und Struktur gegeneinander aus.
- Spiele Haltung und Struktur gegeneinander aus.
- Verändere *im* System, nicht *am* System.

---

<sup>86</sup> Vgl. zu den aktuellen landeskirchlichen Reformen die Übersichten von Steffen Bauer [www.kirchedermenschen.de/post/landeskirchen-unterwegs](http://www.kirchedermenschen.de/post/landeskirchen-unterwegs). Zu den Veränderungen zwischen 1990 und 2014 vgl. Schramm, Kirche als Organisation gestalten, 460–475.

- Frage nicht nach dem Warum und Wozu.
- Übe dich nicht im Vordenken. Fahre auf Sicht.
- Frag nie: Wer sind wir? Was sollen und wollen wir? Wohin soll es gehen? Sag: Damit kommen wir nie an ein Ende.
- Frage nicht: Was ist eigentlich die Aufgabe kirchlicher Organisation, und wie können wir sie so gestalten, dass sie auch in 10 oder 15 Jahren unter sehr veränderten Bedingungen und Kontexten ihre Aufgabe erfüllen kann? Sag: Das kann doch heute noch keiner wissen.
- Bleib im Operativ-Kurzfristigen. Denke nicht längerfristig-strategisch, hinterfrage nicht die normativen Prämissen deines Denkens und Handelns. Schaffe keine Distanz, abstrahiere nicht. Sag: Theoretisieren bringt uns nicht weiter. Sei pragmatisch. Produziere Aktivitäten.
- Sag: Wir brauchen mehr Gottvertrauen, keine ständigen Strukturdebatten. Lass dich nicht beirren vom Gott der Bibel, der unentwegt ins neue Leben ruft.
- Denk immer daran: Du weißt, wie Kirche geht, was Kirche ist und wie sie bleiben muss.

PS: Gibt es ein Grundmuster hinter den beschriebenen Mustern? Den Versuch, auf die immer zahlreicheren Probleme statt mit Veränderungen 2. Ordnung – Erneuerung – mit Veränderungen 1. Ordnung zu reagieren: Immer wenn Probleme auftreten, versuchen Kirchengestaltungsverantwortliche das bestehende System zu optimieren. – Sich von alten Vorstellungen von Kirche zu lösen, fällt schwer. Ägypten wohnt in Köpfen und Herzen.<sup>87</sup> Wüstenwege der Abstraktion bleiben unbegangen,<sup>88</sup> neue Muster für ein neues Leben unempfänglich. Stattdessen Optimierung, Murren.

Wer das Bestehende erhalten will, wird nicht nur das – aktuell noch – Mögliche verspielen, sondern auch das, was er halten will. Es folgt Siechtum, selbstverschuldet. Mit Konsequenzen nicht nur für die Kirchen. Denn dieses Land und seine Gesellschaft brauchen die Motivations- und Lösungspotenziale einer Lebensgestaltung aus Glaube, Liebe, Hoffnung.

---

<sup>87</sup> Das zweite der vier sog. Verben der Erlösung Ex 6,6f, „Errettung“, meint Befreiung aus alten inneren Bildern, innere Befreiung von Verhaltensmustern der Knechtschaft. Vgl. Klaus Kiesow, Exodus – Das Zweite Buch Mose. Befreiung zum verantworteten Leben, in: Egbert Ballhorn/Georg Steins/Regina Wildgruber/Uta Zwingenberger (Hg.), 73 Ouvertüren. Die Buchanfänge der Bibel und ihre Botschaft, Gütersloh 2018, 36–46, 42f.

<sup>88</sup> Vgl. Niklas Luhmann: „Zukunft gewinnt man nur durch Abstraktion. Eben deshalb ist das Abstraktionspotential der Kirche selbst und die Phantasie für Alternativen, die sie aktivieren kann, der zukunftsbestimmende Realfaktor“ (Luhmann, Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, 285).

## Literatur

- Barth, K., Christengemeinde und Bürgergemeinde, Zürich 1946.
- Begrich, T., Kirchliches Finanzmanagement und Entscheidungskulturen, in: Halfar, B. (Hrsg.), Erfolgspotentiale der Kirche: ein Blick aus dem Management, Baden-Baden 2012, 87–101.
- Begrich, T., Kirche – Wohin? Voraussetzungen und Strategien für die evangelische Kirche, in: ZevKR 52/2007, 650–661.
- Berger, P. L., Zur Dialektik von Religion und Gesellschaft. Elemente einer soziologischen Theorie (engl. 1967), Frankfurt a. M. 1973.
- Bleicher, K., Das Konzept Integriertes Management (St. Galler Management-Konzept 1) (1991), Frankfurt, New York, 8., aktualisierte und erweiterte Auflage 2011.
- Dessoy, V., Kirche könnte gehen ..., in: Hennecke, C., Tewes, D., Viecens, G. (Hrsg.), Kirche geht ... Die Dynamik lokaler Kirchenentwicklungen, Würzburg 2013, 23–42.
- Dienst, K., Von den „Referaten mit Geschäftsstellen“ zur „Angebotsabteilung“. Einige Schritte auf dem Weg zur „Abteilung Kirchliche Praxis“, in: Jahrbuch der Hessischen Kirchengeschichtlichen Vereinigung 52/2001, Darmstadt, Kassel 2001, 205–213.
- Dinkel, C., Kirche gestalten – Schleiermachers Theorie des Kirchenregiments (SchlA 17), Berlin, New York 1996.
- Doering-Manteuffel, A., Raphael, L., Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008.
- Hermelink, J., Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens, Gütersloh 2011.
- Hild, H., Erfahrungen mit der Kirchenordnung der EKHN und ihren Leitungsgremien, MS Darmstadt 1996.
- Hobsbawm, E., Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts, München, Wien <sup>5</sup>1997.
- Huber, W., Kirche in der Zeitenwende. Gesellschaftlicher Wandel und Erneuerung der Kirche, Gütersloh 1998.
- Jäger, A., Lebenstheologie. Biographie einer Theologie, Zürich 2023.

- Jäger, A., Management in kirchlichen Leitungsinstitutionen, in: Dubach, A., Lienemann, L. (Hrsg.), *Aussicht auf Zukunft. Auf der Suche nach der sozialen Gestalt der Kirchen von morgen*, Zürich, Basel 1997, 307–322.
- Jäger, A., Management-Beratung für die Kirchenleitung, in: *WuD* 23/1995, 233–245.
- Jäger, A., *Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven*, Gütersloh 1993.
- Lindner, H., *Kirche am Ort*, Stuttgart u. a. 2000.
- Lütcke, K.-H., Institutionen der Kirchenleitung, in: *HPTH* 4, Praxisfeld: Gesellschaft und Öffentlichkeit, hrsg. v. Bloth, P. C. u. a., Gütersloh 1987, 634–650.
- Luhmann, N., Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen, in: Wössner, J. (Hrsg.), *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*, Stuttgart 1972, 245–285.
- Margull, H. J. (Hrsg.), *Mission als Strukturprinzip. Ein Arbeitsbuch zur Frage missionarischer Gemeinden*, Genf 1965.
- Müller-Weisner, U., *Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe*, Gütersloh 2003.
- Nagel, R., Wimmer, R., *Einführung in die systemische Strategieentwicklung*, Heidelberg 2015.
- Ochel, J. (Hrsg.), *Der Dienst der ganzen Gemeinde Jesu Christi und das Problem der Herrschaft. Barmen IV, Bd. 2, Votum des Theologischen Ausschusses der Evangelischen Kirche der Union*, Gütersloh 1999.
- Panter, P., Die Weltbühne, 31.03.1925, Nr. 13, in: Tucholsky, K., *Gesammelte Werke in zehn Bänden. Band 4*, Reinbek bei Hamburg 1975.
- Preul, R., *Kirchentheorie*, Berlin, New York 1997.
- Reckwitz, A., Gesellschaftstheorie als Werkzeug, in: ders., Rosa, H., *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie*, Berlin 2021, 23–150.
- Roosen, R., *Die Kirchengemeinde – Sozialsystem im Wandel. Analysen und Anregungen für die Reform der evangelischen Gemeindegemeinschaft (APrTh 9)*, Berlin, New York 1997.



- Rupp, S., *Verwaltungsmodernisierung in der Kirche. Eine Untersuchung am Beispiel des Neuen Steuerungsmodells der Evangelischen Landeskirche in Baden* (Schriften zum Staatskirchenrecht 20), Frankfurt a. M. 2004.
- Schleiermacher, F., *Die praktische Theologie nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange*, Berlin 1850.
- Schleiermacher, F., *Kurze Darstellung des Theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen (1811/1830)*, in: ders., *Universitätschriften* (KGA I/6), Berlin, New York <sup>2</sup>2002, 243–446.
- Schloz, R., *Prioritäten setzen nach dem Jahr 2000* (Protestantische Pfalz Texte 2), Speyer 1994.
- Schramm, S., Hoffmann, L., *Gemeinde geht weiter. Theorie- und Praxisimpulse für kirchliche Leitungskräfte*, Stuttgart 2017.
- Schramm, S., *Kirche als Organisation gestalten. Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen* (LLG 35), Berlin 2015.
- Spiegel, Y., *Kirche als bürokratische Organisation*, München 1969.
- Tillich, P., *Systematische Theologie*, Bd. 3 (1966), Berlin, New York 1987.
- Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1921, 1972.
- Winkler, H. A., *Geschichte des Westens. Die Zeit der Gegenwart*, München 2015.
- Wimmer, R., *Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung*, in: *Revue für postheroisches Management*, 7/2010, 88–103.
- Winter, F., *Der Wert der Theologie für die Entscheidungsfindung in der Kirchenleitung*, in: Erk, W., Spiegel, Y. (Hrsg.), *Theologie und Kirchenleitung. Martin Fischer zum 65. Geburtstag gewidmet*, München 1976, 241–254.
- Wüthrich, H. A., Winter, W., Philipp, A. F., *Die Rückkehr des Hofnarren. Einladung zur Reflexion, nicht nur für Manager*, Herrsching 2008.