

---

## Strukturreform der Kirchenleitung

Drei aktuelle Beispiele

Steffen Schramm

---

*Reforming the Structures of Church Leadership: Three Examples.* The article informs the reader about recent reform efforts in the „Württembergische Landeskirche“ (Germany), the Church of England, and the Baltimore Conference of the United Methodist Church.

Kirche lebt in einer krisenhaften Gesellschaft und ist selbst in der Krise. Die Krise der Gesellschaft fordert ein überzeugendes Handeln der Kirche. Dieses unterbleibt jedoch weitgehend. Die Krise der Kirche wird von vielen auch als Führungskrise wahrgenommen, oftmals zuerst von denen, die in Leitungspositionen gewählt wurden. Funktionsträger sind sich unsicher über ihr Selbstverständnis, ihre Rolle, ihre Funktion, ihre Kompetenzen. Wo Veränderungswille vorhanden ist, bleiben Fragen nach dem Wie und Wohin von Veränderungen häufig offen.

Ich möchte die Aufmerksamkeit auf einige Versuche lenken, der kirchlichen Krise in der gesellschaftlichen Krise durch eine Reform der Kirchenleitung zu begegnen. Es wird berichtet, wie verschiedene Kirchen mit unterschiedlichen Verfassungen, unterschiedlichen theologischen und kirchlichen Traditionen, unterschiedlichen staatlichen und sozialen Kontexten auf jeweils ähnlich gelagerte Krisen – Mitgliederschwund, Finanzprobleme, Bedeutungsverlust, Handlungsunfähigkeit – reagieren. Alle Beispiele stammen aus den reichen Ländern des Nordens.

Die *Württembergische Landeskirche*, eine Volkskirche, hat Anfang der neunziger Jahre eine Strukturreform des Oberkirchenrates durchgeführt.

Die *Church of England*, eine Staatskirche in einem extrem säkularisierten Umfeld, befindet sich in einem Prozeß der Reform ihrer nationalen Leitungsgremien. Sie berät seit November 1995 über eine neue Führungsstruktur ihrer nationalen Gremien, die die alte, über Jahrhunderte gewachsene Ordnung ablösen und den Gegebenheiten der Zeit anpassen soll.

Die *Baltimore Conference der United Methodist Church, USA* – eine Mainline-Church in einem freikirchlich strukturierten, kirchlich extrem pluriformen Land, in dem Kirchen noch immer eine wichtige Rolle spielen – hat bereits Ende der achtziger Jahre eine Reform seiner übergemeindlichen Strukturen durchgeführt. Während in Deutschland noch über eine sozialforschungsfeindliche Atmosphäre in den Kirchen geklagt werden

kann<sup>1</sup>, sind gesellschafts- und kirchensoziologische Untersuchungen die Grundlage von Bemühungen der Baltimore Conference um eine strategische Planung. Von diesen Bemühungen wird hier berichtet.

Obwohl weder die drei Kirchen noch die Untersuchungen noch die Untersuchungsgegenstände und -methoden identisch sind, wird sich zeigen, daß die Arbeit der drei Kirchen an ähnlichen Problemen krankt.

### *I. Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft – Reform der Leitungsstruktur der Württembergischen Landeskirche*

#### *1. Die Situation des Oberkirchenrats und der Beratungsansatz*

Ende der achtziger Jahre kam man in der Württembergischen Landeskirche überein, die Leitungsstrukturen der Landeskirche, speziell des Oberkirchenrates, zu überdenken, um mit Hilfe einer professionellen Managementberatung und eines managementerfahrenen Theologen die Leitungsarbeit neu zu ordnen. Die Ergebnisse des Beratungsprozesses und seine theologische Reflexion hat der Betheler systematische Theologe *Alfred Jäger* in Buchform vorgelegt<sup>2</sup>. Es darf vermutet werden, daß die Genese und Art der Probleme nicht auf die Württembergische Landeskirche beschränkt sind, sondern in ähnlicher Form mehr oder weniger in allen Landeskirchen auftreten.

Ausgangspunkt der Überlegungen war die Unzufriedenheit mit den damaligen Strukturen des Leitungsgremiums, das den wachsenden Anforderungen ganz offensichtlich aus strukturellen Gründen nicht mehr gerecht wurde. Der sich gegenwärtig vollziehende epochale gesellschaftliche Wandel hat einen ebenso epochalen Wandel im Verhältnis der Kirche zur Gesellschaft und der kirchlichen Arbeit zur Folge, auf den Kirchenleitungen bislang strukturbedingt nur unzureichend reagieren können.

Im Vordergrund der Überlegungen stand deshalb die Frage nach dem *Wie* der kirchlichen Leitung, nach ihren Strukturen, die die Bedingung der Möglichkeit effektiver Arbeit darstellen. Es wird festgestellt, daß die „Neugestaltung des *Wie* vorübergehend einen deutlichen Vorrang vor sämtlichen Fragen des kirchen- und leitungspolitischen *Was* haben muß. Indem sich die Situation von Kirche und damit von Kirchenleitung im Rahmen ihrer Gesellschaft tiefgreifend ändert, erhalten die Rahmenfunktionen eine völlig neue, kon-

<sup>1</sup> *U. Müller-Weisner u. a.*, Kirche ohne Volk – Kirchenaustritte. Interpretationen und Schlußfolgerungen, Speyer 1991, 39 f: „Eine solche Selbst- und ‚Fremd‘beobachtung auf der gesellschaftlichen Ebene setzt die emotionale Bereitschaft voraus, die geeigneten Instrumente auch einzusetzen und zur Kenntnis zu nehmen: Statistik und empirische Sozialforschung. Die weit verbreiteten und oft theologisch überhöhten Vorbehalte gegen ‚bloße Zahlen‘ und die ‚bloß‘ empirische Sozialforschung sind hier ein ernster Hemmschuh.“

<sup>2</sup> *A. Jäger*, Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh 1993.

stitutive Bedeutung, die jeden einseitigen Ansatz vom Was her rasch als ekklesiologisches Geschwätz entlarvt.“<sup>3</sup>

Ausgehend von einem strukturell-funktionalen Ansatz analysiert Jäger kirchliche Führung in den Jahrhunderten seit der Reformation und kommt zur Unterscheidung des Fürsten-, des Bischofs- und des Referentenmodells landeskirchlicher Leitung. Unter der Leitfrage, wie kirchliche Leitung und ihre Strukturen aussahen, werden geschichtliche, strukturelle und analytische Aspekte der drei Leitungsmodelle beschrieben (WAR- und IST-Analyse), um in einem weiteren Schritt zur Entwicklung eines neuen Konzeptes, eines SOLL-Konzeptes für die Kirchenleitung und ihrer Strukturen, zu gelangen.

## 2. IST-Analyse: Das Referentenmodell und seine Schwächen

Bedingt durch die Aufgliederung der Gesellschaft und die damit einhergehende Aufgliederung kirchlicher Arbeitsfelder wurden in den siebziger Jahren in einem additiven Verfahren immer mehr Referentenstellen für die unterschiedlichsten Aufgabenbereiche geschaffen. Der Zunahme von Aufgaben stellte man eine Erweiterung von Referaten und Abteilungen gegenüber. Dem „massiven Komplexitätsschub“ in der Umwelt begegnete man mit einer starken „funktionalen Differenzierung“<sup>4</sup> in der Kirchenleitung.

Die einzelnen Referenten entwickelten sich zu in ihren Teilgebieten hochqualifizierten Fachleuten, die in geeigneter Weise auf die Anforderungen in ihren Feldern reagieren konnten. Mit diesem Differenzierungsprozeß entwickelten sich jedoch auch starke Verselbständigungsinteressen. Da es keine verantwortliche Vorstandsfunktion gab, die die Gesamtinteressen des Oberkirchenrates vertreten hätte, war auch kein Gegenpol zu diesen Tendenzen vorhanden. Gleichzeitig kam es zu einer Dominanz einzelner Referate. War die unmittelbare Nachkriegszeit noch eine Zeit der starken Bischöfe, so entwickelte sich im Zuge der Demokratisierung der Gesellschaft auch in kirchlichen Leitungsgremien ein zunehmend demokratischerer Leitungsstil. Die Synoden gewannen zur gleichen Zeit an Macht hinzu. Beide Entwicklungen schwächten die vorher gestaltgebende Kraft der Bischöfe.

Formal war am Bischofsmodell nie etwas geändert worden, faktisch hatte sich aber durch das quantitative Anwachsen und die qualitativen Veränderungen des Leitungsgremiums in einem schleichenden Strukturprozeß<sup>5</sup> ein Leitungskonzept herausgebildet, das niemals Gegenstand bewußter Reflexion gewesen war, weder theologischer noch kirchenpolitischer. Durch das

<sup>3</sup> Ebd., 453.

<sup>4</sup> Ebd., 297.

<sup>5</sup> Ebd., 296.

„Additionsprinzip ...: neue Aufgabe – neuer Mann“<sup>6</sup> gewann die Leitungsstruktur jedoch eine Breite, die irgendwann selbst zu ganz eigenen Komplikationen und Problemen führen mußte.

a) *Rollenunsicherheiten in der Leitungsstruktur*

*Bischofsamt:* Verbunden mit diesem schleichenden Strukturwandel ist eine Rollenunsicherheit der Funktionsträger, die sich vor allem am Bischofsamt festmacht. Laut Verfassung dem Kollegium vorgeordnet und mit Führungskompetenz ausgestattet, führte die Verbreiterung der Leitungsstruktur und die Differenzierung des äußeren Beziehungsnetzes der Kirchenleitung zu einer Erosion dieser zentralen Leitungsfunktion. Dies konnte so weit gehen, daß der Bischof nur noch Sitzungen einberief und leitete, darüber hinaus aber keine Führungsfunktion mehr wahrnahm. „Die Vorstandsfunktion des Bischofs, die in den einschlägigen Regelungen ursprünglich vorgesehen war, wurde im Referenten-Modell stillschweigend zugunsten des Kollegialprinzips gestrichen.“<sup>7</sup> Daß sich die Leitungsgruppe nun als Kollegium verstand und nach dem Kollegialprinzip arbeitete, das grundsätzlich in Spannung zum Führungsanspruch eines einzelnen steht, verursachte für den Bischof weitere Rollenunsicherheit.

*Geistliche und weltliche Oberkirchenräte:* Problematisch am Referentenmodell ist auch die Fortschreibung der Unterscheidung von geistlichen und weltlichen Oberkirchenräten. Bereits zum Zeitpunkt der Abfassung der Kirchenverfassung waren die Juristen zu Kirchenjuristen geworden. Obwohl sie längst keine Abgesandten der weltlichen Herrscher in der Kirchenleitung mehr waren, konnte die Unterscheidung zwischen ‚weltlichen‘ und ‚geistlichen‘ Oberkirchenräten in den Köpfen noch bis in unsere Tage hinein weiterleben. Dieses Weiterwirken der Zwei-Reiche-Konzeption in Gestalt der Leitungsstruktur wirkt sich bis ins Selbstverständnis und die innere Motivation der Referatsinhaber aus. Konkurrenzen zwischen weltlichen und geistlichen Oberkirchenräten spielen bis heute eine Rolle, so als wären nicht auch die ‚weltlichen‘ Referate theologisch motiviert und theologisch zu orientieren. Der ‚weltliche‘ Verwaltungsbereich kann noch immer als etwas nicht wirklich Kirchliches empfunden werden, vor allem in Verbindung mit antiinstitutionellen Kirchenbegriffen wie sie von *Rudolf Sohm* über *Emil Brunner* bis *Helmut Gollwitzer* und *Hans Joachim Kraus* in diesem Jahrhundert vertreten wurden.

*Machtverschiebungen zugunsten von Juristen und Finanzreferenten:* „Die Schere zwischen dem Gewicht theologischer und juristischer Referate begann sich besonders im Referenten-Modell weit zu öffnen. Während sich

<sup>6</sup> Ebd., 300.

<sup>7</sup> Ebd., 311.

Verwaltungsabteilungen in der Hand von Juristen aus zahlreichen inneren und äußeren Gründen in steigendem Maß diversifizierten, verloren theologische Referate selbst dann, wenn auch sie zahlenmäßig im symmetrischen Gleichzug erweitert wurden, umgekehrt proportional an Masse.<sup>8</sup> Besonders leitende Juristen gewannen im Referentenmodell erheblich an Macht dazu.

„Verwaltungen traten damit aus einer bloß subalternen Dienstfunktion wie im Bischofs-Modell heraus, um darin nach moderat modernen Prinzipien eine Eigendynamik im Sinne einer mehr oder weniger direktiven Eigengesetzlichkeit zu entwickeln. Kybernetisch war dies der entscheidende, strukturelle Vorgang, der zum Referenten-Modell führen mußte, ...“<sup>9</sup>

Mit steigender Komplexität im Bereich der Finanzen stieg die Notwendigkeit, das Finanzreferat auszubauen. Die Macht des Finanzreferenten nahm zu. Je größer die finanzielle Krise wurde, desto deutlicher zeigten sich die Grenzen einer rein juristischen Verwaltung. Die Bedeutung des Finanzreferates wuchs, gleichzeitig auch die Einsicht, daß Managementprobleme mit juristischen Mitteln nicht zu lösen sind.

*Führungsschwund der Theologen:* Leitende Theologen erlebten beim Übergang vom Bischofs- zum Referentenmodell eine extreme Schwächung ihrer Position. Waren sie es früher, die die Entscheidungen trafen, während juristische und finanzielle Verwaltungen nur die Zuarbeit leisteten, so sahen sie sich nun einem wachsenden Funktionsschwund gegenüber, der in verschwindend kleinen Referaten mit geringem Gewicht seinen augenfälligen Ausdruck fand. Repräsentationsaufgaben rückten in den Vordergrund, die kybernetische, kirchenleitende Bedeutung sank. Die wirklich wichtigen Entscheidungen lagen – theologisch mehr oder meistens weniger reflektiert – weitgehend in der Hand von Kirchenjuristen: eine täglich praktizierte Theorie der Eigengesetzlichkeit, die gut zum Mangel an Kompetenz der leitenden Theologen paßte. „Gemeindeleitung und einige Erfahrung im synodalen Milieu der Kirchenpolitik befähigen noch nicht zum Umgang mit komplexen Verwaltungsfragen.“<sup>10</sup>

Während die Verwaltung im patriarchalen Bischofsmodell noch eindeutig Dienstcharakter hatte, übernahm sie im Referentenmodell eine relativ eigenständige Leitungsfunktion.

#### b) *Desintegration*

Das Referentenmodell ist verbunden mit dem Komplexitäts- und Wohlstandsschub in der deutschen Nachkriegsgeschichte. Es entstand in einer Zeit ökonomischen Wohlstandes und ist dementsprechend teuer. In einer

<sup>8</sup> Ebd., 311.

<sup>9</sup> Ebd., 312.

<sup>10</sup> Ebd., 317.

veränderten finanziellen Rahmenlage stellt sich die Frage, ob die vorhandenen breiten Leitungsstrukturen ökonomisch noch sinnvoll sind.

Das Referentenmodell bietet darüber hinaus keine „ordnende Direktionsfunktion“ und leistet einer „Verwaltungsversäulung“<sup>11</sup> Vorschub, in der jede Verwaltungsabteilung mit ihrem Referenten an der Spitze relativ autonom ist. Das Referentenmodell läuft deshalb Gefahr, keine zusammenhängende, profilierte Politik des Leitungsgremiums mehr entwickeln und umsetzen zu können. Die von gemeinsamen Grundlinien durchdrungene Politik zerfällt in die Summe der einzelnen Referatspolitiken. Desintegration der unterschiedlichen Referate wird zur realen Gefahr oder zur Realität.

Meinungsbildungsprozesse werden schwerfällig, gemeinsame Politik wird mühsam, eine kohärente Antwort auf Herausforderungen zumindest erschwert, wenn nicht unmöglich.

### *c) Konkrete Probleme im Oberkirchenrat der Württembergischen Landeskirche*

Bei der Analyse der Arbeit des württembergischen Oberkirchenrates zeigte sich, daß das Referentenmodell im Arbeitsalltag eine Reihe von Schwächen aufwies.

Das Leitungsorgan arbeitete ineffizient. Auf der Tagesordnung standen operative Themen, nicht aber Fragen, die für die Gesamtpolitik des Oberkirchenrates entscheidend waren. Über Sinn und Zweck der Verwendung kirchlicher Mittel wurde kaum diskutiert. Eine klare Aufgabenbeschreibung für das Kollegium und die einzelnen Referenten fehlte. Aufgrund unklarer Strukturen und Aufgabenverteilung innerhalb der Referate konzentrierte sich zuviel Arbeit auf den Referenten, die zwangsläufig überlastet wurden. Informelle Strukturen waren stark ausgebildet, was zur Folge hatte, daß Informationen zum Teil am Abteilungsleiter vorbei gingen. Jeder Referent arbeitete mit einem anderen Führungsstil und Führungskonzept. Den Mitarbeitern waren die Zuständigkeiten und Kompetenzen im Hause, selbst in ihren eigenen Referaten, nicht klar. Diese Unklarheit konnte sich auch auf den Referenten erstrecken. Es gab kein Personalkonzept, keine Personalförderungsgrundsätze und kein ausgereiftes Beurteilungswesen.

Eine entscheidende Schwachstelle war es, daß alle Organisationseinheiten ohne ausreichenden Bezug zu den finanziellen Auswirkungen ihrer Entscheidungen agierten, teils aus mangelndem Überblick, teils aus einer bewußten Verweigerungshaltung heraus. Es gab kein Konzept des internen Informationsflusses. Als Kernproblem schälte sich heraus, daß es im Zusammenwirken der Organisationseinheiten und Organisationsebenen zu häufigen, desintegrierenden Störungen kam. Gerade diese Desintegrationsmomente sind entscheidende Schwächen des Referentenmodells.

---

<sup>11</sup> Ebd., 315.

### 3. SOLL-Konzept: Das Integralmodell

Für diese Probleme eines Referentenmodells in der Spätphase galt es nun eine Lösung zu finden. Die wichtigsten *kybernetischen Weichenstellungen* für die Konstruktion eines Folgemodells kirchlicher Leitung lauten:

- „Die Funktion des Bischofs muß neu definiert werden.
- Die übergreifende Koordinierungs- und Leitungsfunktion unter Beachtung der Gesamtinteressen soll gestärkt werden.
- Das Prinzip der reinen Addition von Aufgaben soll durch eine Tiefenstaffelung ersetzt werden. ...
- Die juristischen Funktionen werden organisatorisch in Grundsatz- und Alltagsfragen aufgeteilt. Das Referat ‚Grundsatzfragen‘ wird als Dienstleistungsangebot verstanden.
- Die Funktion der Ökonomie wird unter Beachtung der Trennung von Haushaltserstellung und Haushaltsvollzug neu bestimmt.“<sup>12</sup>

Bei der Ausarbeitung eines Konzeptes der Kirchenleitung für die Zukunft unterscheidet Jäger in einer Theorie kirchlicher Leitung Leitungsfunktionen, Rahmenfunktionen, Sachfunktionen und Dienstleistungsfunktionen.

#### a) Leitungsfunktion

„Der unbedingte Vorrang kommt der *Leitungsfunktion* als solcher zu. Darin steht die permanente Aufgabe der Gestaltung einer langfristig ausgerichteten, ganzheitlich konzipierten Leitungspolitik an.“<sup>13</sup> An dieser Stelle sollen verstärkende Kompetenzen und Instrumentarien angesiedelt werden, die die Entwicklung und Umsetzung einer kohärenten Politik ermöglichen. Sachlich steht man damit vor der Aufgabe, das Verhältnis zwischen Entscheidungskompetenz und Sachkompetenz möglichst effektiv zu gestalten und sowohl unverbunden nebeneinanderher agierende Sachkompetenz zu vermeiden als auch unkompetente, aber allzuständige Entscheidungsgewalt zu konzipieren. In einer Kirche wie der württembergischen stand an dieser Stelle das Rollen-Design des Bischofs zur Debatte. Die angestellten Überlegungen gingen in die Richtung einer „integrale(n) Entscheidungskompetenz ...“, die der Richtlinienkompetenz in einem politischen Kabinett resp. der Entscheidungskompetenz einer Vorstandsfunktion in der Geschäftsführung eines Wirtschaftsunternehmens vergleichbar ist“<sup>14</sup>.

#### b) Rahmenfunktionen: Kirchenrecht und Finanzen

Kirchenrecht und Finanzen wird im Integralmodell der Kirchenleitung eine Rahmenfunktion zugewiesen. „Eine Rahmenfunktion hat *integrale Auf-*

<sup>12</sup> Ebd., 446.

<sup>13</sup> Ebd., 393.

<sup>14</sup> Ebd., 397.

gaben zu erfüllen, die sich an den theologisch verantworteten, kirchen- und leitungspolitischen Motivationen und Zielen orientieren. Umgekehrt aber liegt bei ihr zugleich die unersetzliche, kritische *Aufgabe der Erdung*.<sup>15</sup>

*Kirchenrecht*: Pflege, Entwicklung und Interpretation des Kirchenrechts soll auch im Integralmodell bei der Kirchenleitung angesiedelt bleiben. „Die Bedeutung des Kirchenrechts aber wird sich im neuen Netzwerk des Ganzen auf diese *Rahmenfunktion* zu beschränken haben, während eine Herrschaftstradition aus der Feudalzeit ersatzlos wegfallen kann. Damit steht auch der Abschied von einem Rechtsverständnis an, das mit der Rahmenzugleich eine rechtliche, verwaltungstechnische und ökonomische Direktionskompetenz verband.“<sup>16</sup> Diese neue Verortung und Rollendefinition des Kirchenrechts entspringt der Einsicht in veränderte Rahmenbedingungen: „Mit vorwiegend nur rechtlichen Vorgaben ist in komplexen Lebensverhältnissen Leitungsarbeit in der Sache nicht mehr zureichend zu leisten. Besonders in dieser Hinsicht muß die Regel greifen: Inhalt kommt vor der Form, Substanz vor dem Rahmen, das Was vor dem Wie.“<sup>17</sup> Das Kirchenrecht soll „interne *Beratungsfunktion*“<sup>18</sup> haben.

*Finanzen*: Das Finanzwesen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten gegenüber dem Kirchenrecht verselbständigt. Das anzustrebende Finanzmanagement hat „eine integrale *Rahmen-, Subsistenz- und damit Lebensfunktion* der Kirche und ihrer Leitung. ... Finanzpolitik ist die Gestaltung des ökonomischen Rahmens und bildet insofern einen integralen Bestandteil der Leitungspolitik. ... Eine ökonomische Sachgemäßheit ist somit von allen Leitungspersonen gefordert. Jede Rede von einer Eigengesetzlichkeit ist an dieser Stelle theologisch und ökonomisch obskur, indem sich jeder Finanzentscheid neben den Regeln von Soll und Haben an werthaft bestimmten Zielen ausrichtet. ... Die Ziele der Finanzpolitik gehören insofern in das integrale Zielnetz und sind darum an entscheidender Stelle auch theologisch zu reflektieren und zu verantworten. ... Die innere Achse der Kirchen- und Leitungspolitik muß sich sachlich bis in die Gestaltung einer Bilanz hinein ablesen lassen.“<sup>19</sup>

### c) *Die Sachfunktionen und die Rolle der Theologie im Integralmodell*

Die Sachfunktionen werden unterschieden in Umweltgestaltung, Innengestaltung, Leitungs- und Personalpolitik.

Zentral ist die Neubestimmung der Rolle der Theologie im Integralmodell. Während im Referentenmodell die Theologie ein Sachgebiet neben anderen

<sup>15</sup> Ebd., 406.

<sup>16</sup> Ebd., 402.

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Ebd., 405.

<sup>19</sup> Ebd., 412 f.



war, gewinnt sie im Integralmodell veränderte Bedeutung. „Theologische Reflexion wird in allen Bezügen zum integralen, *kybernetischen Medium*, in welchem sich Leitungsarbeit selbst in Hardware-Bereichen des Rechts, der Finanzen und der Verwaltung vollzieht.“<sup>20</sup> Aber auch in der Leitungskultur, in der Sorge für die Motivation der Mitarbeiterschaft und für die Identitätsfindung des Ganzen, für das Corporate Design, soll theologische Reflexion eine größere Rolle spielen. Ihr wird in allen Bereichen der Leitungsarbeit Orientierungsfunktion zugeschrieben.

#### d) Dienstleistungsfunktionen

Bei den Dienstleistungsfunktionen wird zwischen Verwaltungs- und Stabsfunktionen unterschieden. Der Verwaltung kommt die „Funktion einer *internen und externen Dienstleistung* im Sinn einer benutzerfreundlichen Zusammenarbeit und eines analogen Vollzugs“<sup>21</sup> zu. Neben Vollzugsfunktionen sind aber für die Leitungsarbeit auch Stabsfunktionen nötig, die der langfristigen strategischen Entscheidungsvorbereitung dienen. Sie erfüllen die Aufgabe des Vordenkens auf der Basis von problembezogenen, fundierten Analysen, die von Leitungsverantwortlichen nicht erwartet werden kann.

Nachdem die Leitungsfunktionen definiert waren, konnten die *Leistungsstrukturen und das Leitungskonzept* des Integralmodells entworfen werden. Jäger entwickelt den Idealtyp eines integralen Leitungsmodells, der in einen traditions- und situationsspezifischen Realtyp übersetzt werden muß.

Konkret bedeutete dies im Falle der württembergischen Landeskirche: die Zahl der Dezernate wurde von vierzehn auf acht reduziert (im Idealtyp waren es sechs). Vorher selbständige Dezernate wurden als Referate in neu geschaffene Dezernate gemäß dem Prinzip der Tiefenstaffelung integriert. Pro Dezernat wurden zwei Referate und eine Geschäftsstelle eingerichtet. Das Leitungsgremium wurde verkleinert, die leitungspolitische Funktion des Bischofs gestärkt. Ein ihm zugeordneter Beirat „erfüllt die Funktion einer Außenvernetzung mit Leitungskräften des Landes aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Kultur, Wissenschaft etc. Mit Leuten, die eine ähnlich herausgehobene Verantwortungsfunktion im Land tragen, berät er periodisch informell Themen und Probleme der Leitungs- und Kirchenpolitik, um sich und der Kirche deren Kompetenz nutzbar zu machen.“<sup>22</sup> Ihm zugeordnet ist auch ein Projektstab, ein Pressesprecher und ein persönlicher Referent.

Das Haushaltswesen wurde tiefgreifend verändert, indem in jeder Geschäftsstelle der acht Dezernate nun ein Finanzfachmann vertreten ist. Ein Dezernat Finanzen gibt es nicht mehr. Daß sich zwei Dezernate mit Rechtsfragen beschäftigen, ist eine Übergangslösung.

<sup>20</sup> Ebd., 415.

<sup>21</sup> Ebd., 423.

<sup>22</sup> Ebd., 431.

#### 4. *Der theologische Background von Studie und Beratungsprozeß*

Die Terminologie Jägers macht deutlich, daß seine Überlegungen zur Kirchenleitung von einem theologischen Konzept getragen werden. Anknüpfend an Schleiermachers Verständnis der Theologie als Funktion der Kirchenleitung faßt Jäger Ekklesiologie als Kirchenberatung und Kybernese als kirchliche Leitungsberatung. Da kirchliche Leitung mit einer Fülle von Problemen konfrontiert ist, die den Managementproblemen nichtkirchlicher Einrichtungen gleichen, kann Kybernese als kirchliche Leitungsberatung auf Managementmethoden zurückgreifen, die außerhalb der Kirche entwickelt wurden und dank ihrer Offenheit für die normative Dimension unternehmerischen Handelns auch für wertorientierte Non-Profit-Unternehmen wie etwa kirchliche Einrichtungen nutzbar gemacht werden können. Ekklesiologie als Kirchenberatung wird entfaltet als Managementberatung für Kirchenleitungen.

Theologische Kybernese ist wiederum zu entfalten in eine Theorie der Kirche, die Kriterien für die langfristig ausgerichtete Orientierung für den Weg von Kirche und ihrer Leitung bereitstellt, eine Theorie der Kirchenpolitik, die sich mit kirchlichen Gestaltungs- und Handlungskonzepten beschäftigt, und eine Theorie der Kirchenleitung, die sich mit Entscheidungs- und Handlungskonzepten und den entsprechenden Instrumentarien auseinandersetzt. Ziel ist eine theologisch reflektierte Leitung der Kirche.

Jäger ist sich im klaren darüber, daß der vorliegende Entwurf nur ein erster Schritt in diese Richtung ist: „Die Konstruktion des Integral-Modells bewegt sich vorerst notgedrungen also vordringlich unterhalb der theologischen Konstruktion und Legitimation auf einer pragmatischen Ebene des funktionsbezogenen Strukturenentwurfes.“<sup>23</sup> Deshalb postuliert er: „Eine Leitbild-Diskussion tut Not.“<sup>24</sup> „Schulung kirchlicher Leitungskräfte ist erforderlich.“<sup>25</sup> „Kybernese als theologisch-wissenschaftliche Disziplin benötigt neue Impulse.“<sup>26</sup>

#### II. *Working As One Body - Reform der nationalen Leitungsstruktur der Church of England*

Money makes the world go 'round - und eben auch die Kirche. 1992 wurde bekannt, daß die 95 Church Commissioners der Church of England Ende der achtziger Jahre bei Geldgeschäften 800 Millionen Pfund (ca. 1,8

<sup>23</sup> Ebd., 388.

<sup>24</sup> Ebd., 454.

<sup>25</sup> Ebd., 458.

<sup>26</sup> Ebd., 462.

Milliarden DM)<sup>27</sup> Verlust gemacht hatten, ein Betrag in Höhe der Summe, die *Nick Leeson* für die Barings-Bank verspielt hat. Die Barings Bank ging bankrott, die Church of England hat den Verlust überlebt. Doch ihren in vielen Jahrhunderten gewachsenen nationalen Leitungsgremien wurde der Vertrauenskredit aufgekündigt.

Kurz nach Bekanntwerden der Vorgänge setzte der Erzbischof von Canterbury eine später als Lambeth Group bekanntgewordene Kommission ein, die die Vorgänge untersuchen und Verbesserungsvorschläge machen sollte. Im Juli 1993 empfahl die Lambeth Group, die zentralen Leitungsorgane der Church of England einer Generalinspektion zu unterziehen. Eine neue Kommission nahm unverzüglich die Arbeit auf. Die Ergebnisse ihrer Analyse und Vorschläge zur Reform hat sie im September 1995 vorgelegt<sup>28</sup>.

### *1. Die aktuellen Strukturen kirchlicher Organe und die Klagen über ihre Arbeitsweise*

Zur Zeit wird die Church of England von einer Vielzahl von Körperschaften verwaltet. Im Zentrum steht die aus dem House of Bishops, dem House of Clergy und dem House of Laity bestehende Nationale Synode, die zweimal pro Jahr tagt. Die laufenden Geschäfte der Kirche sind aber aufgeteilt auf eine Vielzahl weitgehend unabhängig voneinander operierender Körperschaften. Da gibt es die Boards of Finance, of Pensions, of Mission, of Education, of Ministry und zehn weitere ‚permanent commissions‘ sowie etwa einhundert weitere ‚standing committees‘! Kein Wunder, daß die Arbeitsgruppe zur Generalinspektion der Arbeitsweise der nationalen Einrichtungen der Church of England feststellt: „The problems and shortcomings lie with structures and systems rather than people.“<sup>29</sup>

Die Unzufriedenheit mit der Arbeitsweise kirchlicher Organe äußert sich in einer Vielzahl von Klagen.

Beklagt wird, daß es viele autonome oder halbautonome Entscheidungsgruppen gibt, aber kein Organ mit übergeordneter Verantwortung für den Gesamtzusammenhang aller Entscheidungen<sup>30</sup>. Dies führe zu Frustrationen über die Politik und über das Politikmachen bei allen Beteiligten.

Beklagt wird die Arbeitskultur in der Kirche. Von einer ‚Committee Culture‘ ist die Rede, in der kirchenpolitischer und regionaler Proporz wichtiger sind als aufgabenorientiertes und zeitlich begrenztes Arbeiten.

Beklagt wird, daß die Arbeit der nationalen Organe mehr am Produzieren von Berichten als an praktischen Ergebnissen orientiert ist: „There is also an emphasis

<sup>27</sup> The Times, 21.9.1995, 9.

<sup>28</sup> Working As One Body. The Report of the Archbishops' Commission on the Organisation of the Church of England, Church House Publishing, London 1995.

<sup>29</sup> Ebd., xi.

<sup>30</sup> Ebd., 29 u. 119.

on producing reports rather than securing practical outcomes. When reports are produced, there is little emphasis on their implementation and follow-up.<sup>31</sup>

Beklagt wird die Personalpolitik der Church of England: „The Church's management of its human resources – its most precious resource – is characterised by an incoherence in policy aggravated by confused structures. ... There is no strategic overview.“<sup>32</sup>

Beklagt wird, daß die Kirche eher reagiert als agiert: „... reacting to ... difficulties rather than viewing circumstances and opportunities dynamically and proactively“. Die Kirche sollte – so wird gefordert – mit einer „vision“ gemanaged werden und mit „greater coordination in planning and strategy“<sup>33</sup>.

Beklagt wird ein Defizit an Kommunikation zwischen verschiedenen Ebenen kirchlicher Arbeit.

## 2. Reformvorschläge der Kommission

Aufgabe der Generalsinspektion war es denn auch, nach „ways of strengthening the effectiveness of the Church's central policymaking and resource direction machinery“ zu suchen, so die Erzbischöfe von York und Canterbury in ihrem Vorwort<sup>34</sup>. Gesucht wurde nach einem „mechanism for securing coherence in the work of the Church of England at the national level“<sup>35</sup>. Einen solchen Mechanismus sieht die Kommission in einer zentralen Einrichtung, die klein, entscheidungsfähig und entscheidungsberechtigt ist, um mit den großen politischen und gesellschaftlichen Veränderungen schnell, flexibel und kompetent umgehen zu können. „The centre must in future be more adaptable and have an executive which can respond flexibly to changing circumstances.“<sup>36</sup>

Das neu zu schaffende National Executive Council soll nur aus 17 Mitgliedern bestehen und von den Erzbischöfen von York und Canterbury geleitet werden. Die Vielzahl von Boards und Committees wird, so schlägt die Studie vor, zusammengefaßt in vier Resorts: human resources, mission resources, financial resources, heritage and legal services. Diese Abteilungen sind im National Executive Council durch ihren Vorsteher vertreten. Sie sind dem Council verantwortlich und an dessen Entscheidungen gebunden. Das Council leistet Analyse und Entscheidungen in allen Feldern, die nationale Lösungen verlangen. Es agiert als eine Art politische Führung und ist der Synode verantwortlich.

Das House of Bishops hat die Aufgabe „(to) develop and articulate a vision for the direction of the Church of England. This would be debated by the General Synod and the Council would be responsible for the strategies

<sup>31</sup> Ebd., 33.

<sup>32</sup> Ebd., 27.

<sup>33</sup> Ebd., 34.

<sup>34</sup> Ebd., ix.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> Ebd., 118.

and resources for translating the vision into action.<sup>37</sup> Grundlage dieser Vorschläge ist die anglikanische Tradition, die „leadership by the bishops with governance by synods“ zu verbinden sucht<sup>38</sup>. „The wisdom of the Church has been to require consultation between those to whom authority and power has been entrusted and those in relation to whom it is to be exercised.“<sup>39</sup>

Sinn und Zweck der gesamten Reformvorschläge liegen in der Absicht, durch eine Verbesserung der Strukturen die gesamte Kirche in der Erfüllung ihres Auftrages zu unterstützen: (to) „communicate the purposes of the Church ... (to) support, supply and affirm the local church in its mission of worship, service and witness ... (to) witness, clearly and sensitively to the nation ... (to) sustain the Church under change“<sup>40</sup>.

Die Kommission hält den Zeitpunkt für eine Strukturreform für günstig: „... the Church as a whole sees the need for change and has the will to think and plan in a radical way“<sup>41</sup>. Und sie ist optimistisch: „We believe that the Church of England underestimates its own strength and potential.“<sup>42</sup>

### 3. Die Wirkungen von „Working as one Body“

Die Einschätzung der mittlerweile „Turnbull report“ genannten Studie, Veränderungen seien nötig, wurde auch von der General Synod im November 1995 geteilt. Die Vorschläge zur Reform der nationalen Strukturen der Church of England lösten aber eine bis heute anhaltende Diskussion in der General Synod aus, die „Working as one Body“ zwar wohlwollend angenommen, aber bis Januar 1997 noch keine der vorgeschlagenen Maßnahmen in die Tat umgesetzt hat<sup>43</sup>. Der Report hat eine breite Diskussion über das Zusammenspiel der unterschiedlichen Gremien – also über die Frage der Machtverteilung – entfacht. Kritik kommt vor allem von Seiten der ‚Traditionalists‘, die durch die Einrichtung eines National Council – dem Herzstück der Reformvorschläge – eine Konzentration der Macht in den Händen der Erzbischöfe von York und Canterbury befürchten. Ein „central cabinet-style government in the Church“<sup>44</sup> könne zu einer Distanzierung zwischen zentralen Leitungskräften und Gemeinden und zu einer Entmachtung der

<sup>37</sup> Ebd., 122.

<sup>38</sup> Ebd., 118.

<sup>39</sup> Ebd., 8 f.

<sup>40</sup> Ebd., 22.

<sup>41</sup> Ebd., 23.

<sup>42</sup> Ebd., 43.

<sup>43</sup> Vgl. R. Gledhill, Change in Church management endorsed by Carey, in: The Times, 2.12.1995, 9.

<sup>44</sup> R. Gledhill, Church split over more power for archbishops, in: The Times, 7.11.1995, 6.

Diözesen führen. Mitglieder der Synode haben die Sorge, daß die Reformen „will lead to a managerial mentality in the Church“<sup>45</sup>. Und im Januar 1997 sind auch Diskussionen über das Verhältnis des zu schaffenden National Council zur General Synod im Gange. Die vorgeschlagenen Reformen drohen, so der Chairman des House of Clergy, „to diminish the role and authority of the General Synod“ und formten die General Synod möglicherweise um in einen „reactive body or a talking shop, not unlike the old diocesan conferences“<sup>46</sup>. Von seiten der Laien in der Synode wird angefragt, ob die vorgeschlagenen Reformvorschläge „are creating a church which truly values people“<sup>47</sup>. Angst macht es den Synodalen vor allem, daß sie die Folgen der Reformen nicht genügend abschätzen können. Deshalb erwarten sie von der seit Ende 1995 arbeitenden ‚Steering Group‘, daß detailliertere Vorschläge als Grundlage für die legislative Umsetzung der Reformen unterbreitet werden.

### *III. Claimed by God's Vision – Strategische Planung in der Baltimore Conference der United Methodist Church, USA*

Die Baltimore Conference der United Methodist Church ist der Württembergischen Landeskirche und der Church of England einen Schritt voraus. Eine Reform der übergeordneten Strukturen wurde bereits 1987 durchgeführt. Was Jäger für die deutschen Landeskirchen fordert – eine Leitbild-diskussion –, wurde von der Baltimore Conference auf ihrer Jahreskonferenz im Sommer 1991 begonnen.

Zu deren Vorbereitung ließ die Baltimore Conference unter Federführung des Center for Parish Development in Chicago – einer von weitblickenden Kirchenführern Ende der sechziger Jahre gegründeten, seit 1976 selbständig arbeitenden Gemeindeberatungsgesellschaft – eine kirchensoziologische Analyse erstellen, die zwei Zielen dient: Der Conference und ihren Gemeinden soll ermöglicht werden, an den Schwachstellen der Zusammenarbeit Verbesserungen vorzunehmen und für die Gesamtkirche und die Gemeinden sollen Daten für eine strategische Planung bereitgestellt werden.

Die Baltimore Conference der United Methodist Church ist eine von weltweit über 70 Conferences der United Methodist Church. Eine Conference ist ein geographisch definierter Teil der Gesamtkirche. Unter Conference kann aber auch die Jahres-

<sup>45</sup> Ebd., A 43.

<sup>46</sup> Beide Zitate aus dem Artikel „Turnbull's Progress“ des Mitglieds der General Synod und Chairman of the House of Clergy *J. Stanley*, in: *Directions New*, 1997/1, 9.

<sup>47</sup> *T. Hind*, *Valuing People*, in: *Directions New*, 1997/1, 10.

synode verstanden werden. Im folgenden ist mit Conference stets die ‚Gesamtkirche‘ Baltimore Conference gemeint, vor allem unter dem Gesichtspunkt der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden sowie zwischen Gemeinden und übergemeindlichen Strukturen.

1989 hatte die Baltimore Conference 226 201 Mitglieder in 743 Gemeinden<sup>48</sup>. 30% der Gemeinden hatten bis zu 300 Gemeindeglieder, 35% zwischen 300 und 749 Gemeindeglieder und 35% über 750 Gemeindeglieder. Fast 60% aller Gemeindeglieder waren zum Untersuchungszeitpunkt Frauen.

Die United Methodist Church gehört mit circa zehn Millionen Mitgliedern zu den Mainline-Churches in den USA, die sich mit verschiedenen Problemen konfrontiert sehen. Wie alle andern Mainline-Churches ist auch die United Methodist Church von schleichendem Mitgliederschwund befallen. Gleichzeitig befinden sich die Mainline-Churches in einer Finanzkrise, die vor allem für die nationalen Einrichtungen der Kirchen zu einer Reduzierung verfügbarer Mittel führt<sup>49</sup>. Daß der größte Teil des Budgets für Verwaltung, Pensionen, Gehälter ausgegeben wird und damit mehr der Erhaltung der Institution als dem Verfolgen ihrer Zwecke dient, wird als Problem erkannt<sup>50</sup>. Unzufriedenheit mit der Arbeit in der Conference ist ein weiteres Problem. Committees der Conference haben sich an die Politik der Conference oftmals nicht gehalten<sup>51</sup>.

In dieser Situation hat man sich zu einer Analyse des Zustandes der Baltimore Conference entschlossen, die auf der Annual Conference vom 7. bis 10. Juni 1991 den über eintausend Delegierten zur Diskussion vorgelegt wurde.

### 1. Die Analyse der Conference

Unter der Überschrift „Claimed by God's Vision. Transforming our Future. Strategic Planning in the Baltimore Annual Conference. The United Methodist Church“ wurden vier Untersuchungen erarbeitet:

*Strategic Profile I: Who Do We Say We Are? Our Theological Premises. Our Strategic History. Our Current and Espoused Values. Our Corporate Mission.*

*Strategic Profile II: Diagnostic Analysis of the Conference Organization. A Report of the Internal Environment Panel and the Strategic Planning Management Team.*

*Strategic Profile III: Our Membership Environment. A Report of the Membership Environment Panel and the Strategic Planning Management Team.*

<sup>48</sup> Strategic Profile III, Baltimore 1991, 3.

<sup>49</sup> Vgl. The New York Times, 3.7.1991, D21: „Churches in U.S. Caught in Bad Economy's Grip“.

<sup>50</sup> Strategic Profile I, Baltimore 1991, 48.

<sup>51</sup> Ebd., 32.

*Strategic Profile IV: Our External Environment.* A Report of the External Environment Panel and the Strategic Planning Management Team.

Von zentraler Bedeutung ist die Analyse der ‚Conference Organization‘, wie sie im Strategic Profile II dargelegt wird.

Die gesamte Untersuchung folgt einem unter Maßgabe methodistischer Dogmatik reflektierten Modell der Arbeitsweise von Kirche, das Input System, Organizational Strategy System, Internal Management System, Output System, Results System, Receiving System und Feedback System unterscheidet. Die Analyse geht aus von einer ‚congruence theory‘ von Organisationen, deren Hauptthese besagt, daß eine Organisation umso besser und effektiver arbeitet, je besser die Bedürfnisse, Forderungen, Ziele, Einwände, Strukturen einer Komponente der Organisation zu den Bedürfnissen, Forderungen, Zielen, Einwänden, Strukturen anderer Komponenten der Organisation passen. Je konsistenter und harmonischer die verschiedenen Komponenten einer Organisation zusammenarbeiten, desto besser der Erfolg.

Dieser Theorie zufolge müssen „five linking functions“ erfüllt sein, wenn eine Organisation effektiv arbeiten soll:

- Informationen müssen über die Grenzen der Arbeitseinheit hinaus fließen,
- Problemlösungsprozesse müssen koordiniert werden „within units and districts and across unit and district boundaries“<sup>52</sup>,
- Arbeitseinheiten müssen „reciprocal influence“ aufeinander ausüben,
- klärende, essentielle Bedingungen in Form von nicht-verhandelbaren Kriterien müssen zur Problemlösung und Lösungsfindung bereitgestellt werden,
- für das erwünschte Koordinations- und Integrationsverhalten müssen motivierende Anreize geschaffen werden.

Entsprechend dem Kongruenzmodell ist es das Ziel der Untersuchung der Conference-Organisation, Kongruenzen (Stärken) und Inkongruenzen (Schwächen) in den verschiedenen ‚Systems‘ aufzuzeigen.

## 2. Stärken und Schwächen in der Arbeit der Baltimore Conference

Zu den ‚Areas of Congruence‘ zählen die Autoren das große Bewußtsein für die verschiedenen Faktoren, die auf die Baltimore Conference einwirken, für die Geschichte der Baltimore Conference, für die Tatsache, daß sich die Conference in einer Übergangsphase befindet und daß ein Geist der Offenheit in der Conference existiert. Doch neben diesen vier Thesen zu den Stärken stehen 25 Thesen zu den Schwächen der Conference, von denen die wichtigsten hier genannt werden.

- Es bestehen große Spannungen, wie man das theologische Erbe interpretieren soll.
- Es gibt kein „clearly-articulated vision statement to serve as a guide for the

<sup>52</sup> Strategic Profile II, Baltimore 1991, 27.



- future<sup>53</sup>. D.h. es gibt keine klare Vorstellung darüber, wie die Kirche in Zukunft aussehen soll, es gibt kein klares Leitbild.
- „There is no clear mission statement which directs the activity of the Conference.“<sup>54</sup> D.h. es gibt keine klaren Strategien, die das Handeln der Kirche leiten.
  - Es gibt keine klaren kurz-, mittel- und langfristigen Ziele für die Conference außer dem Ziel, strategische Planung zu beginnen, und dem Ziel, die eigene Arbeit zu finanzieren.
  - Beklagt wird eine Orientierung an Aktivitäten und nicht an Ergebnissen. „Activities“ und „results“ werden verwechselt.
  - Der Prozeß der Zielfindung innerhalb der Baltimore Conference wird als „magic“ empfunden<sup>55</sup>.
  - Es besteht keine Klarheit über die Zielgruppen, auf die die Arbeit der Baltimore Conference zugeschnitten sein soll.
  - Die zentralen Einrichtungen der Conference werden in ihren Aktivitäten als selbstorientiert, nicht als ‚kundenorientiert‘ wahrgenommen. Viele Gemeinden sehen keinen Nutzen in den übergeordneten Strukturen.
  - Bedürfnisse und Probleme werden nicht systematisch erfaßt.
  - Der Personal- und Programmentwicklung fehlt eine strategische Perspektive.
  - Es gibt keine strategische Antwort auf sinkende Mitgliederzahlen.
  - Fortbildungsmaßnahmen sind nicht auf die spezifischen Bedürfnisse der Pfarrer zugeschnitten. „There are no policies or directions to guide what programs are offered, who attends what programs, or how programs are evaluated for effectiveness.“<sup>56</sup>
  - Es gibt keine Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Laien, die ihnen helfen, ihre Führungsrolle in der Gemeinde und darüber hinaus wahrzunehmen.
  - Es mangelt an Kommunikation innerhalb der Kirchenorganisation und zwischen Gemeinden und übergemeindlichen Strukturen.
  - Conference-Strukturen, Distrikte und Ortsgemeinden sowie verschiedene Programme sind nicht genügend aufeinander abgestimmt.
  - Die Struktur der Kirchenleitung plazierte wichtige programmatische Entscheidungen zwischen den Jahreskonferenzen bei der Finanzabteilung und Verwaltung.
  - Die Umsetzung der 1987 neu eingeführten Struktur des Conference Council on Ministry ist noch nicht abgeschlossen. Rollenunklarheit und unklare Verantwortungsbereiche müssen noch behoben werden.
  - Bewertungskriterien und Bewertungsprozesse für Mitarbeiter und Pfarrer der Conference sind inkonsistent. Dies ist bedingt durch das Fehlen von Planung. Ohne Planung keine Kriterien zur Erfolgsmessung.
  - Es gibt keine Anreize für effektives Verhalten.
  - Aufgrund fehlender Strategien und Bewertungskriterien gibt es keinen Rahmen zur Evaluation von „Output“.
  - „Questions about how the Conference manifests itself as the ‚People of God‘ are not regularly asked or addressed as a means to assess faithfulness results.“<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Ebd., 16.

<sup>54</sup> Ebd., 17.

<sup>55</sup> Ebd., 18.

<sup>56</sup> Ebd., 23.

<sup>57</sup> Ebd., 33.

- Es gibt keine Strukturen zur Erfassung von Rückmeldungen von Ortsgemeinden über die Wirkung, die Conference-Programme und andere Serviceleistungen der zentralen Kirchenorganisationen auf die Gemeinden haben. Feedbackstrukturen, mit deren Hilfe die zentralen Einrichtungen lernen können, werden als nötig angesehen.

### 3. Die Analyse der Mitgliedschaft und des Umfelds

Strategische Entscheidungen setzen eine genaue Kenntnis des Umfeldes voraus, in dem man sich bewegt. Dies gilt sowohl für übergemeindliche Gremien als auch für Gemeinden. Für beide liefern Strategic Profile III und IV grundlegende Informationen.

„Strategic Profile III. Our Membership Environment“ liefert genaue Daten über die Mitglieder der Baltimore Conference. Wie groß die einzelnen Gemeinden sind, wieviele Frauen in den Gemeinden aktiv sind, der Familienstand der Mitglieder, die Zusammensetzung der Familien, der Besuch der Sunday School, wer die Mitglieder in den Committees sind, Informationen über den Lebensstil (Hauseigentum, Anzahl der PKWs, formaler Bildungsabschluß, wieviele Ehepartner von Pfarrerinnen bzw. Pfarrern berufstätig sind etc.).

Solche Informationen bieten wichtige Grundlagen zur Strategieentwicklung. Wenn über 70% aller Mitglieder der Conference in 32% der Gemeinden leben – nämlich solchen mit über 700 Mitgliedern –, dann erreichen Programme, die sich an große Gemeinden richten, wahrscheinlich die meisten Personen. Wenn in Gemeinden mit weniger als 300 Mitgliedern nur 24% der Mitglieder Kinder unter 18 Jahren haben, in Gemeinden mit über 700 Mitgliedern aber 58% der Mitglieder Kinder unter 18 Jahren haben, dann ist das ein wichtiger Planungsfaktor bei der Entwicklung von Strategien und Programmen.

„Strategic Profile IV. Our External Environment“ analysiert das Umfeld, in dem methodistische Gemeinden der Baltimore Conference existieren. „The Church is often the last institution to respond to its external environment. We still plan as we have done in the past. We can no longer afford to do that.“<sup>58</sup>

Die Inspektion der Umwelt dient dem Zweck der Orientierung und der Überprüfung der Orientierungsmarken, die der eigenen Planung und dem eigenen Handeln bisher zugrunde lagen. Kennen die Entscheidungsträger der Gemeinden wirklich ihr Umfeld? Kommen weniger Kinder in die Sunday School, weil der Unterricht schlecht ist, oder weil es weniger Kinder gibt?

Strategic Profile IV enthält detaillierte Informationen zur demographischen Entwicklung, zur wirtschaftlichen Lage und ökonomischen Trends (nach den sehr unterschiedlichen Regionen der Baltimore Conference auf-

<sup>58</sup> Strategic Profile IV, Baltimore 1991, 2.

gegliedert), zum politischen Klima und zu sozialen Fragen sowie zu Erziehung, Verbrechen und zum Gesundheitssystem.

#### *IV. Zusammenschau und Ausblick*

1. Der Blick der drei Untersuchungen richtet sich auf die Arbeitsstrukturen in den jeweiligen Kirchen. Strukturen prägen Arbeitsabläufe und das Verhalten der Menschen, die in diesen Strukturen arbeiten. Auch wenn es stets darauf ankommt, wie Menschen vorgegebene Strukturen ausfüllen, bleibt es dabei, daß Strukturen über die Ergebnisse der Arbeit mitentscheiden.

2. An den bestehenden Strukturen wird kritisiert, daß sie die kirchliche Arbeit behinderten, auftragsinadäquat seien, solide Arbeit schwer bis unmöglich machten und eine Qual für die Beteiligten darstellten. Schlechte Strukturen verschleißten Zeit und Kraft und machen im schlimmsten Fall Menschen krank. Ein besonderes Problem scheint die Integration der verschiedenen Organe und Ebenen zu sein.

3. Hinter dem Problem ineffizienter Strukturen stehen andere Probleme: Weil es keine Vision gibt, gibt es keine Ziele. Ohne Ziele gibt es keine Strategien, ohne Strategien keine Orientierung für die tägliche Arbeit, ohne Orientierungen für das Tagesgeschäft keine sinnvollen Strukturen. Ohne sinnvolle Strukturen arbeiten unterschiedliche Gruppen und Abteilungen unkoordiniert nebeneinander her, die Arbeit der verschiedenen Ebenen ist nicht genügend aufeinander abgestimmt. Wenn man nicht weiß, wo es hingehen soll, weiß man auch nicht, wie man sich verhalten soll, Rollenunsicherheit entsteht, gepaart mit Unsicherheit über Qualifikationsanforderungen und einem dementsprechenden Mangel an Bewertungskriterien. Von einer Corporate Identity kann keine Rede sein.

4. Angesichts dieser Problemlage wurde in der Württembergischen Landeskirche das Führungsgremium durch das Prinzip stärkerer Tiefenstaffelung verkleinert, quasi als Bedingung der Möglichkeit der Entwicklung und Umsetzung einer kohärenten, zielorientierten Politik. Dieser Motivation entsprang auch der Vorschlag zur Neuschaffung eines zentralen Leitungsgremiums in der Anglikanischen Kirche.

5. Der Report zur Neustrukturierung der nationalen Leitung der Church of England hat bereits weitergedacht und eine Rollenverteilung zur Verschränkung unterschiedlicher Organe der Kirche konzipiert: Das House of Bishops soll eine Vision entwickeln, die mit der Synode beraten und vom National Council in Strategien umgesetzt und realisiert wird. Allerdings zeigt die Entwicklung seit 1995, daß gerade an dieser Stelle erheblicher Diskussionsbedarf besteht. Die Untersuchung zur Württembergischen Landeskirche beschränkt sich dagegen auf eine Reform des Oberkirchenrates, der intern handlungsfähiger gemacht werden soll. Nicht bearbeitet wurde die Frage nach dem Verhältnis des OKR zur Landessynode. Hier stünde das Problem

der Machtverteilung innerhalb der Kirche zur Bearbeitung an. Es wäre weiterzufragen, ob und wie es eine Gesamtstrategie für eine Kirche geben kann und soll, an deren Realisierung alle Ebenen kirchlicher Arbeit mitwirken.

6. In jeder der drei Untersuchungen wird zur Analyse und Neukonzeption auch auf Managementkenntnisse zurückgegriffen. Die Württembergische Landeskirche hatte eine Unternehmensberatungsfirma engagiert, die Church of England griff auf eine kirchennahe Unternehmensberatungsfirma zurück, die Baltimore Conference arbeitete mit einer Gemeindeberatungsfirma zusammen, die von Kirchenführern gegründet worden war. Nachdem sich die Anwendung von Managementmethoden und die Inanspruchnahme von Managementberatung in diakonischen Einrichtungen schon seit langem durchgesetzt, scheint Management nun auch für den Kernbereich kirchlicher Arbeit angesagt zu sein.

7. In Wirklichkeit ist die Analyse und Konzeption kirchlicher Arbeit mit Hilfe im nichtkirchlichen Bereich entwickelter Managementkonzeptionen längst im Gange<sup>59</sup>. Wer beim Stichwort Management an ‚seelenloses Machen‘ oder an kalte Manipulation denkt, verkennt die Chancen von Managementmodellen, die sich als Hilfsmittel zur Analyse und Neukonzeption von Organisationen und Arbeitsweisen verstehen.

8. Die Rezeption von Managementsystemen aus dem Profit- und Non-Profitbereich im Raum der Kirche muß jedoch behutsam und besonnen geschehen. Wie alles Handeln der Kirche wollen auch Managementmethoden, Strukturanalysen, Planungspraktiken etc. theologisch reflektiert und verantwortet werden. Das ist in der Vergangenheit bei der Übernahme von Methoden und Strukturen aus der Umwelt nicht immer geschehen, wie Jägers Untersuchungen zum Übergang vom Bischofs- ins Referentenmodell zeigen und wie sich an vielen anderen Beispielen zeigen ließe. Als Stichwort mag die Eingliederung der Kirche in die staatliche Verwaltung im landesherrlichen Kirchenregiment genügen. Doch Jägers eigene Untersuchung zeigt, daß die Arbeit an diesen Problemen noch ganz am Anfang steht. Er beschränkt sich bewußt auf die Entwicklung eines Modells, das nicht aus theologischen, sondern aus Funktionsüberlegungen heraus erarbeitet wurde (wenngleich die Funktionsüberlegungen unter anderem den Zweck haben, theologische Leitung wieder möglich zu machen). Einen Schritt weiter geht die Arbeit der Church of England, die bei der Entwicklung neuer Strukturen alte theologische Grundsätze neu zum Tragen bringen will. Theologisch wie beratungstechnisch interessante Lösungsansätze bieten die Strategiepapiere der United

---

<sup>59</sup> Das zeigen nicht nur die hier angeführten Beispiele, sondern auch ein größer werdendes Schrifttum über Management in der Kirche sowie die Organisationsanalysen, die für verschiedene Bereiche kirchlicher Arbeit angestellt wurden wie z. B. die Organisationsanalyse des Gemeindepfarramtes, die der Pfarrer- und Pfarrerinnenverein in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern von einer Unternehmensberatungsfirma hat erstellen lassen. Vgl. Pfälzisches Pfarrerblatt 1993/9, 248-264.

Methodist Church. Weil Strategiediskussionen nur sinnvoll sind, wenn sie gemeinsam mit denen angestellt werden, die später die Strategien auch ausführen sollen, wurden alle Untersuchungsergebnisse in Form von Hypothesen vorgetragen, die von den Delegierten diskutiert und abgestimmt wurden. Die Analyse orientiert sich darüber hinaus an einem theologisch reflektierten Arbeitsmodell von Kirche.

9. „Das, was die Betriebswirtschaftslehre heutzutage mit dem Begriff Management bezeichnet, gibt es und gab es seit eh und je auch in der Kirche. ... Im Lauf der Kirchengeschichte wurden immer wieder Organisationsprinzipien und -methoden der Umwelt, nach der Konstantinischen Wende vorzugsweise aus dem staatlichen Bereich, übernommen und kirchenspezifisch angewandt.“<sup>60</sup> Solche Vorgänge werden auch in Zukunft unvermeidlich sein. Die Kirche mußte in Zeiten epochaler Umbrüche schon immer ihre Sprache, Sozialgestalt und Arbeitsweise ändern. Diese Aufgabe scheint auch vor uns zu liegen. Wenn es heute – unter anderem – Managementmethoden sind, die für die kirchliche Arbeit fruchtbar gemacht werden, dann geht es darum, das, was ohnehin getan wird, reflektierter, ressourcenschonender, auftragsgemäßer, sachgerechter und menschenfreundlicher zu tun.

Steffen Schramm, Bannenbergstr. 17, 76855 Annweiler

---

<sup>60</sup> W. Schwartz, Managementkultur und Kirche. Über Lernsituationen und Erneuerungschancen des kirchlichen Systems, in: Vielfalt in der Einheit. Theologisches Studienbuch zum 175jährigen Jubiläum der pfälzischen Kirchenunion, hg. v. R. Ziegert, Speyer 1993, (295–307) 295.