

Inhalt des ersten Bandes

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

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

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

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

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

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

3. Das Differenzierungsmodell landeskirchlicher Organisation325

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

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

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

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

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

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

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

1. Paradigmatisch veränderte Bedingungen seit 1992/93397

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

2. Landeskirchliche Reaktion: Optimierung oder Erneuerung?444

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

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

Inhalt des zweiten Bandes

IV. Konzepte485

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

1. Strukturtyp: Matrix und Netzwerk487

1.1 Strukturtyp Matrixorganisation 487

1.2 Strukturtyp Netzwerkorganisation 490

1.3 Bewertung des Netzwerkmodells 497

2. Kybernetische Leitlinien503

2.1 Politik: Auftrags- und lebensweltorientiert 504

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

2.1.1.1 Wechsel der Identitätsvorstellungen 504

2.1.1.2 Das Verhältnis zur Welt 508

2.1.1.3 Das Verhältnis zu den Mitgliedern 515

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

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

2.1.2.2 Integration von Gemeinden und funktionalen Diensten
durch integrierte Konzepte 525

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

2.1.3 Operative Ebene: Auftrags- und lebensweltorientierte
Sozialformgestaltung 531

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

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

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

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

VI. Ergebnisse und Ausblick..... 759

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

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