



3

Kirche – Organisation – Theologie

Theologisches Kolleg mit Jan Hermelink
12. – 13. November 2009 in Ratzeburg

Tagungsbericht

Kirche – Organisation – Theologie

Theologisches Kolleg mit Jan Hermelink am 12.–13. November 2009 in Ratzeburg

Redlef Neubert-Stegemann

**Eine Veranstaltung des Pastorkollegs Ratzeburg und
der Nordelbischen Arbeitsstelle Institutionsberatung
für Pröpst/innen, Hauptbereichs-Leiter/innen, Organisations- und
Personalentwickler/innen**

IMPRESSUM

Herausgegeben von

Nordelbische Arbeitsstelle Institutionsberatung

– Organisationsentwicklung – Personalentwicklung – Gemeindeberatung – Supervision –

Dänische Straße 27-35, 24103 Kiel

Telefon 04 31 - 97 97 - 961

institutionsberatung@nordelbien.de, www.institutionsberatung.de

© Foto-Serie: Karl-Heinz Reger

© Titelfoto (Ausschnitt): Anna Khomulo

Gestaltung: Susanne Pertiet Farbe Design, Schleswig

Kiel, Mai 2010

Inhalt

Einleitung	Seite
Jan Hermelink	
Die kirchliche Organisation und ihre religiösen Umwelten. Einige praktisch-theologische Überlegungen im Anschluss an die systemische Organisationstheorie (Rekonstruktion aus den Mitschriften)	Seite
Umriss des systemischen Organisationsbegriffs Klassischer „Mythos“ und systemisches Verständnis Organisation als Entscheidung	Seite
Die Spannung zwischen Organisation und Religion Dekonstruktion von Gewissheit Exklusion abweichender Frömmigkeit	Seite
Organisation als (begrenzte) Reflexivität, Rationalität und Exklusivität Darum gehört zur Organisation wesentlich die Unzufriedenheit mit ihr hinzu und das heißt: Zur Organisation gehört wesentlich ihre Reformbedürftigkeit hinzu	Seite
Die Dialektik zwischen kirchlicher Organisation und ihren religiösen Umwelten Kirchliche Lehre – individueller Glaube Kirchliches Amt – christliche Gemeinde Kirchliche Entschiedenheit – distanzierte Mitgliedschaft Kirchliche Reform – parochiales Beharren	Seite
Diskussion: Fragen an den Nordelbischen Reformprozess	Seite
Welche religiöse Realität, welche Wirklichkeit des Glaubens haben Sie in diesen Prozessen neu entdeckt?	
Redlef Neubert-Stegemann	
Theologie und Organisationstheorie	Seite
Zur Aktualität der Fragestellung	

Jan Hermelink

Der Beitrag der Theologie zum kirchenleitenden Entscheidungshandeln

(Rekonstruktion aus den Mitschriften)

Seite

Theologieverständnis

Seite

Drei Modelle des Verhältnisses von Theologie und Reform

Der Ansatz Friedrich Schleiermachers

Seite

Praktische Theologie als funktionale Theorie der Kirchen-Leitung

Diskussion: Zielsteuerung in der Nordelbischen Kirche

Seite

Theologische Fragestellungen und praktische Probleme

Seite

Was stellt die Kirche als Evangelium dar, indem sie sagt:

„Zieldefinition und Zielerreichung (Controlling) gehört bei uns dazu“?

Anwendung der theologischen Prüfkriterien auf die Zielsteuerung

Seite

1. Was kann die Zielsteuerung dazu beitragen, dass das Christliche
„prägnanter zur Darstellung kommt“?

2. Wie trägt die Zielsteuerung dazu bei, dass das Handeln der Kirche
„zusammenstimmt“?

3. Was trägt die Zielsteuerung dazu bei, mit den „allgemeinen
kulturellen Entwicklungen“ im Kontakt zu bleiben?

4. Ist die Zielsteuerung offen für die Einwirkung der
„freien Geistesmacht“?

Fragestellungen, an denen weiter zu arbeiten wäre

Seite

Rückmeldungen zum Seminar

Seite

Schlusswort

Seite 52

Einleitung

Die kirchlichen Veränderungsprozesse insgesamt theologisch und organisationstheoretisch zu deuten, auf der strukturellen wie auf der mentalen Ebene – das war die Intention der Tagung. Insbesondere die um die Einführung der Zielsteuerung in den Nordelbischen Hauptbereichen entstandenen Konflikte riefen nach einer begrifflichen Aufarbeitung und Neuorientierung: Bisherige begriffliche Konzepte reichen möglicherweise nicht aus für kirchenleitendes Handeln angesichts neuer Problemlagen.

Jan Hermelink, Professor für Praktische Theologie in Göttingen, lädt die Teilnehmenden zu einer Denkwerkstatt ein, in der er selber in der Diskussion mit „kirchenreformerfahrenen Praktikern“ seine Begriffe austesten und weiter klären möchte.

Die Entfaltung eines „systemisch belehrten dialektischen Organisationsbegriffs“ soll es erlauben, die gängigen, aber letztlich unfruchtbaren Dichotomien „Institution – Organisation“, „Organisation – Interaktion (Religion)“ oder „Institution – Ereignis“ zu überwinden und damit dann auch theologisch-kirchentheoretische und betriebswirtschaftlich-organisationstheoretische Begriffe füreinander wieder „anschlussfähig“ zu machen.

Wir haben in der „Denkwerkstatt“ auf anspruchsvollem Theorieniveau beeindruckende „Bildungserlebnisse“ gehabt. Auch wenn die dialogische oder diskursive Gedankenentfaltung und die Gefühlsqualität der etlichen Aha-Erlebnisse in einem schriftlichen Bericht schwer wiederzugeben sind, finden wir im Team der IB doch einige Erkenntnisse so interessant, dass wir sie für die Teilnehmenden festhalten und mit anderen Interessierten teilen wollen:

Organisation und Institution erschließt sich einem neuen systemisch-dialektischen Blick in einem Bedingungs-, statt in einem Gegensatz-Verhältnis. Das befreit aus einer mentalen Sackgasse, in die uns der Streit um die Kirchenreform geführt hat.

Zielsteuerung (und andere betriebswirtschaftliche Managementinstrumente) sind klarer auf der organisationellen Ebene verortet und ihre potentiellen produktiven Leistungen für die Schaffung von Freiräumen für die inhaltliche Arbeit neu zu verstehen und wertzuschätzen (und zu überprüfen).

Theologie ist in einem „funktionalen“ Verständnis mitvollziehbar gewesen. So ist die Unfruchtbarkeit der üblichen Konfrontation „der Theologie“ (normativ verstanden) mit „den modernen betriebswirtschaftlichen Ansätzen“ zu verstehen und zu überwinden.

Wir haben den Ertrag des Seminars im Team der Arbeitsstelle Institutionsberatung gemeinsam gesichtet – und ich habe mich drangesetzt, die Vorträge von Jan Hermelink aus den Manuskripten, Mitschriften und Gesprächsnotizen zu rekonstruieren und wesentliche Gedanken aus den Diskussionen festzuhalten. Es ist ein durchaus subjektiv geprägter Tagungsbericht entstanden – andere Teilnehmende hätten aufgrund ihrer „Bildungserlebnisse“ möglicherweise andere Schwerpunkte gesetzt und andere weiterführende Gedanken notiert.

Ich danke Martin Vetter für die gemeinsame Ausrichtung der Veranstaltung und die Hilfe bei der Aufarbeitung – und Professor Hermelink für freundliche Unterstützung und kritische Kommentierung dieses Berichts.

Redlef Neubert-Stegemann

Lesehilfe – unbedingt zu beachten:

Der folgende Text ist eine Komposition aus verschiedenen Textbausteinen unterschiedlicher Gattung:

Der Hauptvortrag von Jan Hermelink (Die kirchliche Organisation und ihre religiösen Umwelten, S. 6–22) ist rekonstruiert aus Teilen seines Manuskripts, Vorlesungsmitschriften und Gesprächsnotizen. Darin enthalten sind auch längere Passagen, die Jan Hermelink aus Armin Nassehi: Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen, zitiert hat, und eine Passage aus einem Text von Eberhard Hauschildt, die ich zum Verständnis der Position, von der Jan Hermelink sich abgrenzt, eingefügt habe.

Außerdem habe ich an einigen Stellen eigene Gedanken eingefügt (und gekennzeichnet), mit denen ich mir selber klar zu machen versuchte, was das gerade Gehörte und Besprochene für unsere Situation in der Kirche bedeuten könnte.

Das Impulsreferat von Jan Hermelink zu Schleiermachers Theologieverständnis (S. 30–32) habe ich aus Stichworten rekonstruiert.

In der Wiedergabe der Tagungs-Diskussionen (S. 23ff. und S. 35ff.) bin ich so vorgegangen, dass ich die Wortbeiträge der Teilnehmer/innen gesammelt und auf den Punkt zu bringen versucht habe. Einige Voten habe ich thematisch gruppiert und unter eine Überschrift gestellt. Das ist gefährlich und nicht objektiv – man lese daraus also, was zu denken mich die Voten inspiriert haben (und was möglicherweise anders gemeint gewesen war und vielleicht auch nicht Konsens in der Gruppe gewesen wäre).

Die Überleitung vom ersten zum zweiten Teil der Tagung habe ich nachträglich verfasst, damit verständlicher wird, wie wir von der Diskussion des Organisationsbegriffs zur Diskussion des Theologiebegriffs gekommen sind.

Zwischendurch finden sich immer wieder einige extra gekennzeichnete Regiebemerkungen zum Verlauf der Tagung und Leseanweisungen für den kommenden Textteil – damit man immer genau weiß, wen oder was man gerade liest und auf welcher Ebene man sich dabei befindet.

Einen solchen wie den jetzt vorliegenden Text habe ich selber noch nie geschrieben ...

R. N.



Jan Hermelink entfaltet sein Referat im Gespräch. Anhand unserer Aufzeichnungen und des provisorischen Vortragsmanuskripts versuche ich im Folgenden, das Referat und den Gesprächsgang zu rekonstruieren.

Jan Hermelink

Die kirchliche Organisation und ihre religiösen Umwelten. Einige praktisch-theologische Überlegungen im Anschluss an die systemische Organisationstheorie

Einführung

Theologie im Reformprozess

Der Versuch einer theologischen oder ekklesiologischen Verhältnisbestimmung von Organisation und Institution der Kirche leidet darunter, dass in der gegenwärtigen Debatte „die Theologie“ entweder a) als *Legitimationsbeschafferin* missbraucht, b) als biblische *Dekoration* ästhetisch verharmlost oder umgekehrt c) als *Praxis verhindernd* (und vor allem Leitungs-Praxis verhindernd) missverstanden wird.

a) **Ideologie:** Maßnahmen der Reform werden aus theologischen Leitsätzen scheinbar deduktiv abgeleitet oder mit theologischen Argumenten als unerlässlich und alternativlos hingestellt.

b) **Anhübschung:** Biblische Verse und kirchengeschichtliche Zitate sollen Maßnahmen der Reform mit Wiedererkennbarkeit, Gefälligkeit und Annehmbarkeit ausstatten.

c) **Widerstand:** Mit theologischen Grundbegriffen wird organisatorisches Handeln unter einen grundsätzlichen Verdacht gestellt (z. B. mit dem Argument der „Unverfügbarkeit“ des Verkündigungs- oder Rechtfertigungsgeschehens) oder es wird (z. B.) die „Kirchen-Leitung allein durch das Wort“ ausgespielt gegen klare Positionierungen und Reform-Entscheidungen kirchenleitender Gremien im Spiel der Kräfte und Mächte.

Zusammen mit einem eigenen, sozialwissenschaftlich *und* theologisch „anschlussfähigen“ Organisationsbegriff soll es also auch um die Erarbeitung eines *Theologieverständnisses* gehen, das jenseits dieser schlechten Alternativen eine Position markiert, von der aus eine *funktionale theologische Reflexion* der Kirchenreform sinnvoll und dienlich sein kann (s. u. Seite ff.).

„Organisation – Institution“ und „Organisation – Interaktion“

Jan Hermelink grenzt sich ab von den Versuchen, mit Hilfe des Begriffspaares „Institution – Organisation“ soziologische Existenzweisen von Kirche zu unterscheiden und eine gerichtete historische Entwicklung zu skizzieren (Eberhard Hauschildt): „früher war die Kirche eine Institution, jetzt wird sie immer organisationsförmiger.“ Und er grenzt sich ab von den Versuchen, mit Hilfe des Begriffspaares „Organisation – Interaktion“ die „Unorganisierbarkeit“ des eigentlich Religiösen, Theologischen zu beschwören, das seinen Ort nur habe in der Gemeinde (Isolde Karle): „das eigentlich religiöse Geschehen, und damit die professionsgemäße pastorale Arbeit, ist gebunden an face-to-face-Interaktion unter Anwesenden; sie ist durch organisationsförmiges Handeln bedroht.“

Zum besseren Verständnis, wovon sich der systemisch-dialektische Organisationsbegriff unterscheidet, zitiere ich einen Abschnitt von Eberhard Hauschildt, in dem er seine Sicht auf Institution – Organisation skizziert:

Die Evangelische Kirche steht in einem Wandel von Institutionslogik zu Organisationslogik.

Mit Institution meine ich zunächst einmal eine Sozialgestalt, die geregelte Handlungsabläufe zeigt. Insofern sind Institutionalisierungsprozesse unausweichlich. Innerhalb einer Gesellschaft stellen sodann Institutionen eine soziale Einrichtung zur Verwirklichung einer Idee dar und decken einen bestimmten Lebensbereich ab. Die Kirche ist eine Institution, die in der deutschen Gesellschaft den allgemeinen Bedarf nach Religion in bestimmten Situationen abdeckt. Sie entlastet von Entscheidungen und hält Experten bereit. In Katastrophenfällen und zur Begehung familiärer Statusübergänge wendet man sich an die Kirche. Das geschieht auf dem Hintergrund von Traditionen, von selbstverständlicher, quasi-angeborener Zugehörigkeit und einsozialisiertem Christentum. Kirche als Institution leitet sich nach dem Muster der Repräsentation: der Pfarrer/die Pfarrerin, der Bischof/die Bischöfin repräsentieren diese Thematik, diese Tradition und sorgen dafür, dass die Institution erhalten bleibt und das Leben der Menschen begleitet.

Organisation (im strengeren Sinne) ist ein neuzeitliches Phänomen. Es handelt sich um eine zweckrational ausgerichtete Sozialform. Diese entwickelt ein klares Programm mit benennbaren Zielen. Sie dient dazu, zur Verfolgung dieser Ziele Ressourcen bereitzustellen, finanzielle und personelle. Organisationen befinden sich in Konkurrenz mit anderen Organisationen, die auf dem gleichen Gebiet mit ähnlichen oder auch bewusst anderen Programmen arbeiten. Bei Non-Profit-Organisationen gibt es ein typisches Gegenüber von ehrenamtlichen Mitgliedern und hauptamtlichen Professionellen, und in der Mitgliedschaft ein Gegenüber von aktiven und passiven Mitgliedern.

Die Gesellschaft hat sich gewandelt hin zur „Organisationsgesellschaft“. Zunächst in der Wirtschaft von den Zünften zu den Unternehmen, sodann in der Politik vom Königtum zu den Parteien. Heute werden davon auch die staatliche Organe, der Bildungsbereich, der Sozialbereich und auch die Großkirchen ergriffen. Angesichts von Kostendruck im sozialen Bereich erwartet man Ersparnis durch marktartige Konstellationen (Konkurrenz der Anbieter). Starkes Tempo von Wandlungen überhaupt (darunter dann eben auch bei den Landeskirchen die finanziellen Einbrüche) erfordern klare und durchgreifende Entscheidungen.

Im 19. Jahrhundert waren in Deutschland auch im religiösen Bereich neben den Großkirchen religiöse zweckrationale programmatische Organisationen entstanden, vor allem Vereine der äußeren und der inneren Mission, die für möglichst profilierte Ziele Mitglieder aktivierten und Gelder sammelten. Eine solche Logik wandert nun in die Großkirchen ein und hat mit dem Impulspapier „Kirche der Freiheit“ auch die EKD-Ebene erreicht. Dabei zeigt die Debatte, wiederum exemplarisch die um „Kirche der Freiheit“: Ein einfaches Umstellen von der Institutionslogik auf die Organisationslogik ist weder möglich noch wünschenswert. Die Kirche nimmt in ihrer Sozialgestalt vielmehr den Charakter eines Hybrids ein. Auf der theologischen Ebene sind es die beiden Logiken einer Kirche als missionarischer Beteiligungskirche und einer Kirche als Volkskirche, die sich gegenüberstehen und doch de facto beide gelebt werden.

(zit. aus: Das neue Wahlrecht der Nordelbischen Kirche, Kiel/HH 2010)

Vgl. auch: *Eberhard Hauschildt*, Hybrid evangelische Großkirche vor einem Schub an Organisationswerdung. Anmerkungen zum Impulspapier „Kirche der Freiheit“ des Rates der EKD und zur Zukunft der evangelischen Kirche zwischen Kongregationalisierung, Filialisierung und Regionalisierung, in: *Pastoraltheologie* 96 (2007), 56-66.

Sowie *Hauschildt, Eberhard*: Organisation der Freiheit. Evangelisch Kirche sein verändert sich (Referat auf der EKD-Synode 2007, Dresden),

[www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_\(2\).pdf](http://www.ekd.de/download/07-11-19-Hauschildt_Organisation_der_Freiheit_(2).pdf)

Dialektik des Organisationsbegriffs

Beide Versuche greifen zu kurz, weil sie die inhärente Dynamik bzw. *Dialektik des systemischen Organisationsbegriffs* übersehen und daher der gängigen (aber ideologischen) Selbstbeschreibung der modernen Organisation als zielorientiert, rational, effizient und Programm- oder Leitbild-gesteuert „aufsitzen“. Alle Züge von Kirche, die *diesem* (illusionären) Verständnis von Organisation offenbar nicht entsprechen, werden dann entweder als „vormodern“ oder als „widerständig“ gegenüber dem vorherrschenden Trend der Kirchenreform begriffen (wobei man sich je nach Standpunkt entweder darüber ärgert: „Modernisierungsverweigerer!“ oder darüber freut: „Widerstand!“).

Dieses rationalistische (Selbst-)Verständnis von Organisation ist jedoch eine (sinnvolle, aber zu durchschauende) Illusion, ein Mythos. Ein hinreichend komplexer Organisationsbegriff könnte dagegen *selbst* diejenige Spannung beschreiben und verstehen, die in den Unterscheidungen von Organisation und Institution oder Organisation und Interaktion/Religion intendiert ist: indem die dichotomische in eine dialektische Unterscheidung aufgehoben wird.

Die Vorstellung einer gegenüber der modernen kirchlichen Organisation (und Organisationsreform) historisch oder systematisch vorgängigen „institutionellen“ oder „religiösen“, ja irgendwie „eigentlicheren“ Realität des kirchlichen Lebens stellt eine Wahrnehmungstäuschung dar. Es ist in systemischer Sicht vielmehr so: Die religiöse (oder institutionelle) Umwelt der kirchlichen Organisation wird von dieser Organisation selber „konstruiert“, ja sie wird allererst kommunikativ durch sie „erzeugt“. Ein „eigentlich religiöses“ Leben *erscheint* erst gleichzeitig mit der Existenz einer kirchlichen Organisation. Systemtheoretisch gilt: Ohne Organisation keine Institution, ohne Amt keine Gemeinde, ohne (Reformimpulse der) Kirchenleitung auch keine (Romantik der) Ortsgemeinde.

Diese systemische Dialektik soll im Vortrag näher erläutert werden.



Umriss des systemischen Organisationsbegriffs

Das „klassische“ und das „systemische“ Verständnis von Organisation

Organisation hat ein klares Ziel, ja sie entsteht und existiert nur wegen dieses Zieles. Sie hat ein klares Handlungsprogramm, eine klare Leitungsstruktur, eine rationale Struktur der effizienten Ressourcennutzung und der Mitglieder-Rekrutierung und -Bindung.

Das ist der *klassische Mythos* der Organisation – und alle wissen:

- Es gibt keine Organisation, die nur *ein* Ziel verfolgen würde oder nicht auch bestehen bleiben könnte, obwohl ihr Ziel sinnlos geworden ist.
- „*Ziele, Visionen, Leitbilder und andere Organisationsprogramme haben nur eine sehr begrenzte und vielleicht auch nur kosmetische Wirkung.*“ (Hermelink)
- Auf allen Ebenen einer Organisation gibt es – neben den offiziellen Interessen und Zwecken – bei allen beteiligten einzelnen Menschen und Gruppen starke Interessen und Ziele, die häufig erheblich mehr Bindungs- und Gestaltungskraft entwickeln, als vorgesehen und lieb ist. Die informellen *Netzwerke* stellen manchmal überhaupt die eigentliche Bindungs- und Gestaltungskraft der Organisation dar.
- Organisationsstrukturen, zumal gut funktionierende, sind eigentlich immer nur historisch, aber sicherlich nicht (zweck)rational zu erklären: Sie stellen immer das mehr oder weniger ausbalancierte Ergebnis eines überaus komplizierten und konfliktreichen

Aushandlungsprozesses zwischen menschlichen, sozialen und geistigen Kräften, Mächten und Bestrebungen dar.

- Sie sind angelegt als rationale Konstruktionen (etwa in einer Reformpolitik) – doch wo (neue) Organisationsstrukturen konstruiert und „umgesetzt“ werden, da werden sie sogleich in den Strudel des geschichtlichen Lebens hineingezogen, gewichtet, funktionalisiert, verändert oder auch zunichte gemacht.
- Auch die Mitglieder sind, genauer betrachtet, nicht nur wegen eines rationalen Zieles in einem Betrieb oder Verein, einer Partei oder Kirche – und oft können sie gar nicht genau sagen, warum sie überhaupt dabei sind.

Die Beobachtung des kirchlichen Lebens zeigt in dieser Hinsicht keinerlei Unterschiede zur Betrachtung von Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen, Vereinen oder Parteien usw.

Unter Rückgriff auf Niklas Luhmann und Armin Nassehi („Soziologie. Zehn einführende Vorlesungen“, VfS, Wiesbaden 2008) sollten Organisationen darum überhaupt von einer anderen Rationalität als von der Ziel-Mittel-Rationalität her gedeutet werden.

Armin Nassehi:

Organisationen haben stets damit zu tun, dass in ihnen Unterschiedliches aufeinander bezogen wird. Organisationen organisieren vor allem Unterschiedliches ...

Einfache Arbeitsteilung lässt sich auch unter Anwesenden regeln. Sobald aber sehr unterschiedliche Tätigkeiten aufeinander bezogen werden müssen, muss dies *organisiert* werden ...

Das zeigt, dass die Reproduktionsbedingungen und die Handlungskordinierung hier nicht mehr allein der Möglichkeit und Notwendigkeit wechselseitiger Wahrnehmung und Anwesenheit folgen. Vielleicht kann man dies so auf eine Formel bringen: Was Organisationen vor allem organisieren, ist die Möglichkeit von *Abwesenheit*. Es geschieht gleichzeitig woanders etwas Anderes – und damit dies aufeinander *bezogen* werden kann, bedarf es einer organisatorischen Praxis. Diese Praxis ist vor allem eine Praxis des *Entscheidens*. (S. 84f.)

Organisationen ... haben nun das Problem, dass sie, gerade weil sie ihre eigene Praxis organisieren müssen, Zukünfte antezipieren müssen. Mein konstruiertes Beispiel: Es muss entschieden werden, wie das zu bearbeitende Problem aufgeteilt wird, wer welches Teilproblem bearbeitet, wann man sich wieder trifft, wie das Format des Ergebnisses aussehen soll usw. All diese Entscheidungen nehmen – wie alle Entscheidungen – eine unbekannte Zukunft vorweg, von der erst im Nachhinein entschieden werden kann, ob richtig entschieden wurde, also ob das Problem richtig definiert wurde, ob die Aufteilung der Personen richtig war, ob das Ergebnisformat passt usw.; im Übrigen: nicht einmal das ist immer gegeben, denn woher soll man wissen, dass eine andere Alternative tatsächlich ein besseres Ergebnis erzielt hätte? Wäre ich glücklicher geworden, wenn ich nicht diese Person geheiratet hätte? (S. 86)

In diesem Ansatz dienen Arbeitsteilung und Hierarchie – klassische Organisationsbegriffe – *nicht* der Erreichung von Zielen und Zwecken, auch nicht der Realisierung von Visionen und Leitbildern – das wäre die klassische, zweckrationale Erklärung. Sondern Arbeitsteilung und Hierarchie *dienen der Ermöglichung von Kommunikation unter Abwesenden* und damit der Überschreitung des Radius von Kommunikation als face-to-face-Interaktion. Organisationen ermöglichen also *mittelbare* Kommunikation, und das heißt: Sie ermöglichen die *Verbindung*

von *Unterschiedlichem* – in räumlicher, zeitlicher, sachlicher, auch in sozialer und geistiger Hinsicht.

Das eröffnet einer Gesellschaft einen erheblichen Zuwachs an Kommunikations- und damit auch an Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten – und *darin liegt der gesellschaftsstrukturelle Sinn von Organisation*. Die Organisation eröffnet einen Raum der Zugehörigkeit und *Zusammengehörigkeit von Getrenntem* und ermöglicht damit einen interkulturellen und entwicklungs-dynamischen Austausch, der wiederum die Voraussetzung ist für die Befruchtung und Kreativität jeder einzelnen Abteilung, Gemeinde, lokalen Gruppe oder Initiative vor Ort.

RN:

Mit einem Seitenblick auf kirchentheoretische Folgerungen kann man vielleicht sagen: Organisation der Kirche beginnt bereits da, wo nicht mehr nur in kleinen Gruppen religiös interagiert wird, sondern wo räumlich (regional oder interkontinental), zeitlich (Traditionsbildung) und religiös (diverse Sprachen, Kulturen und Frömmigkeiten) Unterschiedliches verbunden werden soll, weil es in irgendeiner Hinsicht (z. B. durch den Christusglauben) zusammengehörig ist. Schon in der urchristlichen Gemeinde gab es Gemeindegeln und Ämter, Briefkommunikation und Lehrbildung, Geldtransfers und internationale Gastfreundschaft – mit einem Wort: Organisation. Ein Blick auf die Schöpfungsgeschichte Gen 1 gibt ein Bild für Organisation: In das ursprüngliche finstere Chaos setzt Gott Strukturen durch Unterscheidungen, Trennungen – und nun kann sich in lebensdienlichen Ordnungen das Leben in seiner verführerischen Schönheit kreativ entfalten...

Organisation als Entscheidung

Die beschriebene interaktions-transzendente Funktion von Organisation beruht auf der Kategorie der Entscheidung (Niklas Luhmann). In Organisationen wird alle Kommunikation als Entscheidung begriffen. Immer geht es um die Mitteilung und Verhandlung von Sachverhalten, über die so oder so entschieden werden kann und soll: Geldausgaben, Terminsetzungen, Konfirmandenunterrichtsmodelle, Stellungnahmen der Gemeinde, Gestaltungsfragen der Liturgie usw. Dabei werden alle Entscheidungen immer wieder auf andere Entscheidungen zurückgeführt.

Armin Nassehi:

Entscheidungen sind Versuche, in einer Gegenwart die Zukunft zu binden....

Wäre man mit einem stabilen und eindeutigen Wissen darüber ausgestattet gewesen, was zu empfehlen ist, wenn man also exakt hätte wissen können, was die richtige Empfehlung ist, hätte es keiner Entscheidung bedurft. Entscheidungen haben immer mit einer *ungewissen* Zukunft zu tun. Entscheidungen zehren von *Nicht-Wissen*, also davon, dass die Dinge auch anders ausgehen können, als man erwartet ...

Entscheiden muss man nur, wenn der Gegenstand der Entscheidung eine gehörige Portion Nicht-Wissen enthält. Man muss nur entscheiden, wenn nicht klar ist, welche der möglichen Alternativen die richtige Alternative ist. Dass wir meistens schon zwischen bestimmten Alternativen wählen können, ist das Ergebnis dessen, dass Entscheidungen nicht bei einem Nullpunkt beginnen, sondern in konkreten Situationen – gerade Organisationen erzeugen selbst Entscheidungsalternativen, zwischen denen dann zu wählen ist. Gerade deshalb konzentrieren sich große Teile der soziologischen Organisationstheorie darauf, nach der Rationalität von Entscheidungen in Organisationen zu suchen – um dann darauf zu stoßen, dass es sich stets um eine „bounded rationality“

handelt, also um eine von der Organisation selbst erzeugte Form der Entscheidungsalternativen. (Man) hält sich in einem Rahmen auf, in dem sein Nicht-Wissen gewissermaßen *eingebettet* ist. Die Ordnung der Organisation ermöglicht eine spezifische Form der Unordnung, innerhalb derer dann entschieden werden kann. Gerade deshalb erscheinen Organisationen zwar einerseits als besondere Orte der Ordnungsbildung und der Erwartbarkeit, aber zugleich auch als Orte, an denen dies Unordnung, Uneindeutigkeit und gerade deshalb *Entscheidungen* ermöglicht. In einer völlig unstrukturierten Welt könnte man nichts entscheiden, weil es keinerlei Kriterien gäbe, mit denen man das Nicht-Wissen *organisieren* könnte. (S. 85f.)

Die ganze Realität wird als entscheidungsförmige Materie behandelt – und die Organisation mit ihren Instanzen, Gremien und Verfahrensweisen hat genau diese Aufgabe, mit Rücksicht auf alle unterschiedlichen an ihr beteiligten Personen und Interessen genau solche Entscheidungen zu fällen, mit denen dann alle leben können und müssen.

Die Entscheidungen einer Organisation betreffen a) ihr Programm oder Zielsystem, b) ihre Prozeduren oder Entscheidungswege, und c) ihr Personal. Alle diese Entscheidungen sind verknüpft mit klaren Kriterien der Mitgliedschaft: Wer gehört dazu und wer nicht – in welchem Status, in welcher Funktion und Rolle – wer ist überhaupt betroffen von den Entscheidungen – und wer hat das Recht, an ihnen mitzuwirken?

Dabei wird die Zugehörigkeit zu einer Organisation von dieser immer als Resultat einer Mitgliedschafts-Entscheidung begriffen – und nicht etwa als Folge einer Berufung oder einer Taufe oder eines „irgendwie Hineingerutschseins“. Daher kann man z.B. aus der Kirche auch austreten (und wieder eintreten), obwohl die Taufe nach theologischer Überzeugung als solche nicht aufgehoben wird.

Organisationen konstruieren die Welt als einen Kosmos von Entscheidungsmöglichkeiten, zwischen denen gewählt werden muss. Die permanente Produktion von Entscheidungsalternativen ist ihr Weg und ihre Form der Wahrnehmung und Strukturierung von Wirklichkeit. Indem Leitungsgremien Entscheidungen produzieren, schaffen sie Alternativen, die beide wählbar sind: das stiftet reflexiven Abstand und praktische Freiheit.

Mit der Prominenz der Entscheidungskategorie ist eine Dialektik verbunden: Sie ermöglicht einerseits in einem bestimmten Rahmen die Selbststeuerung der Organisation: Es kann über Ziele und Mittel, über Personen und Ressourcen entschieden werden, d. h. es können Alternativen abgewogen und nach bestimmten Kriterien bevorzugt oder verworfen werden. Das ist der Mythos von der Rationalität und Transparenz der Organisation. – Andererseits ist die *Realität* einer Organisation mit der Entscheidungskategorie nur sehr unvollkommen beschrieben. In, mit und unter den „offiziellen“ Entscheidungswegen und Entscheidungsergebnissen entfaltet sich das eigentliche, institutionelle und informelle Leben der Organisation. Die formelle Ebene der Organisation hat eine sozusagen rationalistische Oberflächenstruktur – die informelle, interaktionelle oder institutionelle Dimension der Organisation hat keineswegs eine rationale Form, gehört zur Organisation jedoch *wesentlich* hinzu.

Die einzelnen Personen und Gruppierungen in einer Organisation bilden *Netzwerke* und benutzen die formalen Strukturen für ihre (informellen) Ziele und Interessen – und umgekehrt: um formale und dann auch öffentliche und verbindliche Entscheidungen herbeizuführen, bedarf es im Normalfall einer intensiven Vorbereitung und Bearbeitung der informellen Interessen und Beziehungszusammenhänge. Das heißt: formale und informelle Strukturen bedingen sich gegenseitig: Formale Entscheidungen würden ohne die informelle Begleitmusik, Lobbyismus, Überzeugungsarbeit, Mausehelei, Graue Eminenzen nicht zustande kommen und dann auch tragfähig *funktionieren* – und/aber die Informalität bezieht sich immer wieder auf die formalen Gerüst- oder Rahmenverhältnisse, durch die sie ihre Interessen und Ziele allererst öffentlich

kommunizieren, durchsetzen und verbindlich machen kann. „Dem Paradigma der Entscheidung entkommen beide Aspekte nicht.“

Armin Nassehi:

Herr A hat sich an der Universität München, wo er studiert hat, beim Nachfolger seines alten Professors um einen Lehrauftrag mit dem Titel „Langfristige Börsenentwicklung und kurzfristige Entscheidungen“ beworben. Jener Nachfolger ist ein alter Freund aus Jugendtagen, den er nie aus den Augen verloren hatte. Der hatte fürs richtige Leben nie so recht getaugt, war aber nicht ganz blöd. Es ist fast logisch, dass er Universitätsprofessor geworden ist. Dieser, wir nennen ihn Herrn D, Professor D, um es genau zu sagen, hatte zunächst abgewunken, es bestehe kein Bedarf und er könne das bei seinen Kollegen nicht durchsetzen. Nach mehrmaliger Intervention und vor allem nach einem weinseligen Abend, zu dem Herr A seinen akademischen Freund eingeladen hatte – er hat sich das Ganze einen 86er Mouton Rothschild kosten lassen –, schrieb er ihm zurück, man habe sich nun doch entschlossen, ihm für ein Semester einen Lehrauftrag einzuräumen, unbesoldet und festgelegt auf einen bestimmten Wochentermin. Herr A wollte seinen Freund anrufen und ihn bitten, das Schreiben so zu formulieren, dass daraus nicht hervorgeht, dass er sich beworben hat. Es sollte – unter Auslassung aller persönlichen Beziehungen und vor allem in distanziertestem „Sie“ – dargelegt werden, der Vorstand des Instituts für höhere Börsenkunde der Universität München habe beschlossen, Herrn A um einen Lehrauftrag zu bitten. Anders werde Herr A von seinem Arbeitgeber keine Genehmigung für einen solchen Lehrauftrag erhalten, der ja nicht nur während der Arbeitszeit erfolgen müsste, sondern auch die Gefahr birgt, allzu viele Interna in öffentlichen Umlauf zu bringen. Nach dem Anruf studiert Herr A das Börsengeschehen und arbeitet ein wenig Papierkram auf. (S. 81f.)

Der Versuch, Herrn A einen Lehrauftrag zu verschaffen, macht noch auf eine weitere Funktion informeller Kommunikation in und mit Organisationen aufmerksam. Auf der offiziellen Ebene hat das Institut für höhere Börsenkunde Herrn A gebeten, ob dieser nicht einen Lehrgang wahrnehmen könnte. Faktisch ist die Sache aber anders gelaufen. Herr A hat sich selbst um einen Lehrauftrag bemüht, dabei wiederum Netzwerkressourcen in Anspruch genommen und sich selbst ins Gespräch gebracht. Er war klug genug, nicht selbst einen Antrag an das Institut zu stellen, den abzulehnen für das Institut sehr leicht gewesen wäre – auch für Herrn Professor D, der sich nach dem oben beschriebenen Modell hätte herausreden können: *Ich konnte in der entscheidenden Sitzung leider keine Mehrheit zusammen bekommen. Alles Dilettanten, die Damen und Herren Kollegen.* So aber hat Herr A eher auf Interaktion gesetzt, auf Reziprozität und darauf, dass sich Professor D fast verpflichtet vorkam, den Lehrauftrag durchzusetzen. Dieser wird seinerseits informell dafür gesorgt haben, dass er die nötige Zustimmung der Institutskollegen bekam. Vielleicht hat man sich darauf geeinigt, dass man Herrn A akzeptiert, wenn nächstes Semester vielleicht ein anderer Spezl eines anderen Kollegen den Zuschlag erhält. Nichts davon ist irgendwie aktenfähig, nicht einmal erzählbar, auch nicht einklagbar – aber allen Beteiligten womöglich bekannt. Innerhalb der Organisation wird also die Organisation organisiert, d. h. man benutzt die formellen Strukturen – Zuständigkeiten, Hierarchien, Verlaufsregeln, Vorschriften usw. –, um Ziele zu erreichen, Strukturen ebenso reziproke Verhaltenserwartungen, wie es auch die formellen Strukturen tun. Die informellen Strukturen sind also keineswegs weniger wichtig oder gar nur marginal für die Organisation. Sie sind vielmehr eine Praxisbedingung von Organisationen und bewegen sich ebenfalls im Bestimmungsbereich der Frage, wie Entscheidungen gefällt, beeinflusst, verändert, verhindert oder begründet werden können. (S.91)

Das formelle Entscheidungskalkül, durch das die *Rahmenbedingungen* definiert werden, ermöglicht in den dadurch entstehenden Freiräumen den eigentlichen Prozess. Die eigentliche Sachaufgabe, das inhaltliche Worumwillen der Organisation erscheint so eher an den Rändern des Organigramms. Konkrete Tätigkeiten, wie z.B. Unterricht in Schulen oder kirchliche Arbeit

in Gemeinden oder Therapie und Pflege in Krankenhäusern werden in ihrer ganzen person- und situationsbedingten Unterschiedlichkeit an ihrem jeweiligen Ort und ihrer wechselseitigen Abwesenheit dadurch organisiert, dass von ihrem konkreten Inhalt und seiner qualitativen Beurteilung gerade *abgesehen* wird und man sich auf ihre – organisations- bzw. entscheidungsförmige – *Vermittlung* konzentriert.

Lehrer müssen nicht permanent miteinander über die Inhalte für den Deutsch-Unterricht im 3. Schuljahr diskutieren, sondern haben ihre Lehrpläne. Pastoren müssen mit ihren Gemeinden nicht permanent über den Predigttext für den kommenden Sonntag verhandeln, sondern haben ihre Perikopenordnung und ihre theologische Bildung. Ärzte müssen nicht permanent mit ihren Klienten oder miteinander über Behandlungsmethoden beratschlagen, sondern verfügen über wissenschaftlich abgesicherte Therapien, die von den Krankenkassen anerkannt und bezahlt werden.

Die eigentliche inhaltliche Arbeit, Unterricht, Predigt, Therapie, geschieht gleichsam „*im Schatten des Organigramms*“ (Hermelink) – und ist doch konstitutiv auf Organisation angewiesen, um überhaupt getan werden zu können. Erst in dieser *Konstellation von ermöglichender Organisation und realisierender Interaktion* werden die Freiräume geschaffen, in denen die sachlichen Problemlösungen (Lehren, Verkündigen, Behandeln) situations- und persongerecht individuell entwickelt und angewandt werden können. Eine Räume und Zeiten, soziale Unterschiede und geistige Traditionen transzendierende Organisation ist die Bedingung der Möglichkeit dafür, dass gesellschaftliches Wissen, Fachkompetenzen und Handlungsziele kontextbezogen zur Anwendung kommen – und umgekehrt speist sich das gesellschaftliche Wissen aus der Organisation/Vermittlung des Austauschs kontextgebundener Erfahrungen über ihren jeweiligen Ort hinaus.

RN:

Wieder mit einem kirchentheoretischen Seitenblick kann man an dieser Stelle vielleicht sagen: die bloße Opposition von Gemeinde und (übergemeindlicher) kirchlicher Organisation ist eine Illusion. Ohne eine (landes-)kirchliche Organisation (Verwaltung, Leitungsgremien, Stabsstellen) gäbe es gar keinen institutionellen Rahmen, in dem (relativ) autonome Gemeinden ihr je individuell geprägtes Leben entwickeln könnten – ohne sich selber um Verhandlungen mit der Regierung oder um das Gehalt für ihre Pastorin kümmern zu müssen. Auch „kongregationalistische“ Gemeinde-Kirchen kommen auf die Dauer nicht ohne (übergemeindliche) Organisationsstrukturen aus. Und: in jeder Gemeinde selbst gibt es Entscheidungs- und Verwaltungshandeln.

Eine *politische* Auseinandersetzung ist jedoch unvermeidlich darüber, in welchem *Verhältnis* die gesamtkirchliche Organisation zu den parochialen Diensten vor Ort stehen soll – bis zu welchem *Grade* das kirchliche Leben durch organisationelle Rahmenbedingungen geregelt sein muss (um Freiheit vor Ort optimal zu ermöglichen) und ab welchem Grade eine kostenträchtige Überregulierung und damit Verunselbständigung und Entmündigung des kirchlichen Lebens einsetzt. Die dem Verwaltungshandeln immanente „usurpatorische Tendenz“ muss politisch immer eingehegt werden.

Diese organisationstypische Dialektik von Organisation und Unorganisierbarem, das aber auf die Organisation angewiesen bleibt (unterrichtliche Interaktionen, gottesdienstliches Geschehen, medizinische Heilung) wird im weiteren Gedankengang mit Blick auf Religion und Kirche entfaltet: und zwar zum einen in kritischer, zum anderen in konstruktiver Hinsicht. Zunächst die Spannung zwischen Organisation und Religion, sodann das positive Verhältnis zwischen christlicher Religion und kirchlicher Organisation (und ihrer Reform).



Die Spannung zwischen Organisation und Religion

Wenn Organisation (nur) als mehr oder weniger rationales Gefüge von Entscheidungen begriffen wird, dann geraten Religion und Organisation in einen sehr prinzipiellen Gegensatz. Denn Religion erscheint (dann) als interaktionsnah, basierend auf direkter personeller authentischer Kommunikation – während die kirchliche Organisation sich systematisch von dieser Ebene der direkten seelsorgerlichen, liturgischen, jedenfalls gemeindlich-nahräumlichen Kommunikation entfernt (Isolde Karle).

Niklas Luhmann (Die Religion der Gesellschaft, 2000) beschreibt zwei wesentliche praktische Implikationen dieser systemischen Spannung:

1. Dekonstruktion von Gewissheit

„Wenn die Organisation in allem, was sie akzeptiert und reproduziert, eine Entscheidung sieht, dann muss das zu einer Dekonstruktion von Glaubensinhalten führen.“ (Luhmann, Seite 248) „In der Form der Entscheidung liegt immer das Zugeständnis, das auch anders entschieden werden könnte. Entscheidungen untergraben daher Wahrheitsansprüche; und dies auch dann, wenn die Entscheidung als Interpretation von (heiligen) Texten ausgegeben wird.“ (Luhmann, Seite 240) Eine kirchliche Kommunikation, die der organisationellen Form der „Entscheidung“ folgt, kann offenbar keine religiöse Gewissheit vermitteln. Kirchliche „Reformen behandeln Glaubensfragen als Beschlussachen.“ (Luhmann, Seite 245) Sie wollen zwar (und sollen) Glaubensinhalte, religiöse Traditionen und gemeindliche Interaktionsmöglichkeiten verlässlich zur Verfügung stellen, und dementieren doch zugleich die Auszeichnung der Glaubensüberzeugungen als göttlich vorgegeben und biographisch unhintergebar – jedenfalls durch Mehrheitsbeschlüsse nicht entscheidbar.

Wie verhält sich unmittelbare religiöse Kommunikation zur Organisation dieser Kommunikation in kirchlichen Strukturen? Muss die religiöse Kommunikation vor der kirchlichen Organisation geschützt werden? Ist der organisationsförmigen Kommunikation selbst alle religiöse Qualität abzusprechen?

Jedoch kritisch gegenüber Luhmann: Religion ist mehr als „Interaktion“ und mehr als Gewissheit oder Gefühl! Und: Die öffentliche Kommunikation des Religiösen kommt sicherlich nicht ohne jede Organisation aus!

2. Exklusion abweichender Frömmigkeit

Luhmann beobachtet, dass Religion wieder wichtig wird und die Prägnanz ausdrücklich religiöser Interaktion zunimmt: Eine steigende Zahl von Menschen finden sich „aus allen Funktionssystemen so gut wie ausgeschlossen“ und geraten damit in eine soziale „Spirale nach unten“ (Luhmann, Seite 242, 243). Dann gehört die Religion zu den wenigen Kommunikationsformen, die die funktional – d. h. wirtschaftlich, rechtlich, medizinisch usw. – Exkludierten gleichwohl in stabilisierende und motivierende Sozialsysteme inkludieren können. Oder religiös gesprochen: Sie können ihnen „Kirche im Sinne einer Gemeinschaft des Glaubens“ zugänglich machen. Wer aus ökonomischen, bildungsinstitutionellen und auch nachbarschaftlichen Zugehörigkeiten herausgefallen ist, der kann doch in einer diakonisch offenen Gemeinde oder einer charismatischen Gemeinschaft Heimat finden.

Jedoch scheint sich die kirchliche Organisation hier selbst im Wege zu stehen. Insofern die Kirche alle religiöse Kommunikation nach Maßgabe ihrer eigenen Entscheidungsprogramme, ihrer eigenen Dogmatik beobachten muss, muss sie zu Formen spontaner, dezidiert funktions- und insofern auch organisationstranszendenter Interaktion auf Distanz gehen. Die Organisation kann solche „wilden“ religiösen Gemeinschaften nicht als orthodox, als zugehörig anerkennen. Indem sie sich damit jedoch von einem gesellschaftlich bedeutsamen Teil der religiösen Interaktion selbst absetzt, scheint sie ihre eigene gesellschaftliche Bedeutung aufs Spiel zu setzen. Es gibt immer mehr Religion, die nicht kirchlich integriert ist.

Jedoch kritisch gegenüber Luhmann: Kirche ist nicht nur „Organisation“. Sie ist immer mehr und anders als das Organigramm und seine Entscheidungswege.

Armin Nassehi:

Die *Stärke* von Organisationen ist es, sich von Umweltveränderungen vergleichsweise unabhängig zu machen und so Abläufe, unterschiedliche Tätigkeiten und Routinen auf Dauer zu stellen und wiederholbar zu machen. In der Organisationsforschung ist in diesem Zusammenhang von *Unsicherheitsabsorption* die Rede. Das ist freilich auch ihre *Schwäche*. Organisationen erzeugen damit selbst erzeugte Sicherheiten. In unserem Fall: Das Verfahren zur Herstellung von Empfehlungen für die Kunden der Bank erzeugt eine ganz eigene Sicherheit darüber, wie die Dinge zu laufen haben. Doch nicht nur die Praxis selbst spendet diese Sicherheit, sondern auch die durch die Organisation bereits festgelegten Vorentschiedenheiten. Herrn As Bank hat nicht nur Verfahren festgelegt, sondern bereits durch die Definition von bestimmten Zuständigkeiten ein Bild der Welt in die Organisation eingebaut, aus dem diese nicht aussteigen kann....

Es geht vielmehr darum, zu sehen, dass die interne Struktur der Organisation bereits Entscheidungsalternativen und Entscheidungsprogramme vorstrukturiert hat. Herr A entscheidet nicht von einem Null-Zustand her, sondern auf dem Boden der organisatorischen Struktur, die ihm nur bestimmte Handlungsmöglichkeiten und damit auch bestimmte Handlungsalternativen lässt. Deutlicher wird dies womöglich noch bei einfacheren Tätigkeiten etwa eines Sachbearbeiters, dessen Entscheidungskompetenz durch seine Zuständigkeit womöglich so weit eingeschränkt ist, nicht mehr tun zu müssen, als Parameter auf einem Formular auszuwerten und nach einem bestimmten

Muster Bescheide auszufertigen. Hier hat die Organisation bereits prinzipiell entschieden – und muss dies nur für konkrete Fälle umsetzen. In einer daraus entstehenden Sicherheit kommt die Welt tatsächlich nur gefiltert vor – gefiltert durch die Zuständigkeit für bestimmte Kunden oder Branchen, gefiltert durch das auszuwertende Formular. Abweichungen dringen nur schwer durch diesen Filter – und exakt das ist es, was die Effizienz von Organisationen ausmacht, nämlich Filter einzubauen und sich mit einer Sicherheit auszustatten, die daher rührt, dass alles, was geschieht, nur Fälle bestimmter Muster sind. Alles andere bleibt unsichtbar....

Und hier setzt Organisationsentwicklung und -beratung an, wenn es zu Störungen kommt: Sie erzeugen Unsicherheit, um neue Sicherheiten festzulegen... (S. 93 f.)

Soviel zur organisationskritischen Deutung der Spannung von Religion und Organisation. Jetzt geht es um eine konstruktive Deutung.



Organisation als (begrenzte) Reflexivität, Rationalität und Exklusivität

Die Spannungen zwischen Organisation und Religion zu verstehen, hilft dazu, manche Konflikte um die Nordelbischen Reformprozesse zu deuten und zu relativieren. Reformüberlegungen, die die bestehende Situation analysieren und Veränderungsbedarfe reflektieren, sind immer „kritisch“ und anstößig in Bezug auf die eingewöhnte kirchliche Praxis, die sich selbst nicht grundsätzlich in Frage stellt.

Das Glaubensleben, das sich in erster oder in zweiter Naivität auf lebendige Gewissheiten begründet, muss jede rationalistische Strategie und Taktik der kirchlichen Leitung und Verwaltung als artfremd und unreligiös empfinden. Gemeinden, freie Initiativen, geistgeleitete Gemeinschaften müssen sich wehren gegen den Zugriff der Organisation, deren Gewährung und Absicherung von Spielräumen sie gleichwohl in Anspruch nehmen müssen. Jede Gemeinde, jedes Pastorat, jedes Projekt ist so „natürlicherweise“ (und paradoxerweise!) ein Ort des Widerstands gegen die (obere) kirchliche Organisation. Dabei gibt es doch in jeder Gemeinde selbst auch Verwaltung, ist das Pfarramt mit Organisation befasst, muss ein Projekt organisiert werden!

Was wäre demgegenüber die positive Funktion von Organisation – in der Gesellschaft und in Bezug auf die Religion?

Organisation, die alle Wirklichkeit unter dem Aspekt der Entscheidung wahrnimmt, konstruiert sich – Komplexität reduzierend – eine mehr oder weniger geordnete Welt („von Umweltveränderungen vergleichsweise unabhängig“), die an der unbarmherzigen Dynamik der Wirklichkeit aber jederzeit scheitern kann. Prinzipiell ist Organisation immer ungenügend und unzureichend im Hinblick auf die praktische Wirklichkeit, die sie organisieren will. Darum gehört zur Organisation wesentlich die Unzufriedenheit mit ihr hinzu (Nassehi, Seite 92) und

das heißt: Zur Organisation gehört wesentlich deren Reformbedürftigkeit hinzu (so schon Luhmann).

Armin Nassehi:

Auch daran haben sich Organisationsmitglieder gewöhnt: Obwohl man weiß, dass „dahinter“ andere Gründe wirken oder andere Intentionen sich durchgesetzt haben, hält man sich an die Regelmäßigkeit der formalen Organisation, die sich selbst organisiert und eine Welt vorgaukelt, die es letztlich nur aus der Perspektive der (formalen) Organisation selbst gibt. Vielleicht ist darin der Grund zu suchen, warum Organisationen letztlich immer unzufrieden mit sich selbst sind, oder besser: warum in den Selbstbeschreibungen von Organisationen und ihren Mitgliedern immer ein gerüttelt Maß Unzufriedenheit vorkommt. Kaum wird man je eine Organisation finden, in der die Mitglieder davon ausgehen, dass die Dinge tatsächlich richtig funktionieren. Sicher liegt das daran, dass sich das, was (formale) Organisationen tun, letztlich nicht formal organisieren lässt. Deshalb kommt es stets zu Reformbedarf, der nicht in erster Linie an den Inhalten, an den Gegenständen, am Zweck oder an den Aufgaben selbst ansetzt, sondern an der Organisation der Organisation.

Das hört sich womöglich kryptisch an, lässt sich aber wiederum an unserer Episode verdeutlichen. Wenn wir uns fragen, wie Organisationen auf Störungen, auf Unvorhergesehenes, auf Probleme, auf Krisen reagieren, so lässt sich antworten: *durch Organisation der Organisation*, und das heißt durch Entscheidungen, die die Entscheidungsformen der Organisation selbst zum Gegenstand haben. In unserem Fall ist folgende Störung eingetreten....

Was liegt also näher, als die Organisation selbst in den Blick zu nehmen? In diesem Fall kommt man auf die Idee, die interne Differenzierung in Geschäftsbereiche und damit Zuständigkeiten in den Blick zu nehmen, Hierarchien zu hinterfragen und Kommunikationswege kritisch zu beleuchten. Es entsteht Beratungsbedarf, der nicht auf der Ebene der sachlichen Arbeit angesiedelt ist, sondern auf der Ebene der Organisation der Organisation. Man holt sich Beratung ins Haus, deren einzige Kompetenz darin besteht, alternative Organisationsmodelle für die Organisation vorzuschlagen und mit Gründen zu versehen, die innerhalb der Organisation mit Plausibilität rechnen können – also entscheidungsfähig sind. (S. 91f.)

Die Selbstbeobachtung der Organisation als Organisation, die „Beschäftigung mit sich selbst“ ist mit der Organisation selbst gesetzt. In der Selbstreflexion auf die Grenzen und Ungenügendheiten der Organisation im Hinblick auf ihre eigenen Aufgaben wird die Organisation selbst als Konstrukt – das heißt als konstruiert und veränderbar – wahrgenommen. Diese implizite Selbstrelativierung von Organisation in der modernen Gesellschaft verhindert, dass organisierte Sozialgebilde sich selbst absolut setzen – und ermöglicht dadurch erst demokratisches freiheitliches Denken und Handeln. Das gilt dann auch für Kirche als Organisation: *ecclesia semper reformanda* – und dem kann Kirche in der modernen Welt sich keineswegs entziehen.

Diese – oftmals zu unrecht diskreditierte – *Selbstbezüglichkeit der Organisation* erläutert Nassehi im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Funktion durch drei Leistungen, die sie für eine freiheitliche soziale Lebensform (und entsprechend für eine evangelische Religion) erbringt:

1. Reflexivität: Organisierte Kommunikation kann sich selbst beobachten, und damit in begrenztem Maße auch selbst relativieren, orientieren, teilweise auch steuern. Ohne Organisation wären alle Formen von Selbstkritik überhaupt nicht möglich, weil alles Reden, Handeln, Glauben, Kritisieren, Zweifel und Selbstzweifel insgesamt nur gleichgültige Äußerungsformen von „Leben“ wären, chaotisch, konflikthaft, selbstgewiss, unbelehrbar, weil sie keinen gemeinschaftlichen und/oder normativen Bezugspunkt

hätten. Sprache selbst ist regelhaft organisierte und sanktionierte Kommunikation, Urbild von organisierter Kommunikation oder kommunikativer Organisation überhaupt – und darin zugleich Medium geschichtlicher Kreativität schlechthin.

Ohne dass kirchliche Interessen und Entscheidungen z. B. in der Synodendiskussion auf normative Setzungen (Bibel, Bekenntnis, Verfassung) bezogen würden, hätten kirchliche Handlungen und Entwicklungen keine reflexiven Anhaltspunkte, die Orientierung, Verständigung und „Anschlüsse“ ermöglichen.

2. Rationalität: Die Kommunikation in Organisationen ist auf der Ebene der reflexiven, entscheidungsförmigen Kommunikation relativ transparent. Sie macht für alle Beteiligten sichtbar, welcher geltenden Logik eine Organisation folgt. Formale und informelle Kommunikation wird damit – jeweils in ihrem Geltungsbereich – begründungspflichtig. Und: Die formale Kommunikation muss die informellen, eigentlichen Kräfte und Interessen der informellen Organisation (Netzwerke) gefiltert in sich aufnehmen können – die informelle Kommunikation muss sich auf die rationalen Regeln formaler Zuständigkeiten und Abläufe beziehen und damit ihre eigene Macht selbst relativieren.

Ohne den Rationalismus auch der kirchlichen Organisationsstrukturen könnten die stärksten Interessen sich immer rücksichts- und hemmungslos durchsetzen.

3. Exklusivität: Organisierte Kommunikationsformen ermöglichen es, in einer Gesellschaft (oder Kirche), zu der programmatisch *alle* dazu gehören und in der alle mitbestimmen können sollen, doch legitimierte Ungleichheit der Partizipations- und Mitwirkungschancen zu etablieren. Alle sind Eltern, aber nicht jede/r kann und darf eine Schule leiten; alle haben einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn, aber nicht alle können einem Gericht vorsitzen; alle sind mündige Christen, aber nicht jede/r kann und darf predigen oder eine Gemeinde leiten.

Ohne eine legitimierte Ungleichheit durch organisierte, verabredete Differenzierung der Rollen, Aufgaben und Rechte gäbe es auch keine Verhaltenssicherheiten und keine garantierten Gestaltungsfreiheiten in den jeweils definierten Handlungsräumen.

Alle diese Leistungen der organisierten Kommunikation sind begrenzt: Sie tangieren die Prozesse religiöser Kommunikation z. B. in Gemeinden, also die unmittelbaren Erlebnisse und Interaktionen von Menschen vor Ort nur mittelbar.

RN:

Auf einer Ebene sind evangelische Theologie und Glaube zwar selbstreflexiv, rationaler Auslegung fähig und dogmatisch von anderem Glauben unterschieden – und insofern von der neuzeitlichen Geistesgeschichte, also der organisationsförmigen Ausdifferenzierung des Lebens geprägt. Unsere Art, evangelisch Mensch zu sein, verdankt sich der Organisation. – Auf einer anderen Ebene jedoch speist sich das geistige und soziale Leben des Glaubens auf unvordenkbare Weise unverfügbaren Erfahrungen und Konstellationen, die sich den gesellschaftlichen Determinierungen entziehen und als Motor der menschlichen Entwicklung eigentlich deren Geschichtlichkeit ausmachen. Sie sind „nicht strategiefähig“.

Wie also die Freiräume jenseits bzw. dank der organisationsförmigen Kommunikation genutzt werden und wie viel religiöse Vitalität in der Gemeindegarbeit vor Ort tatsächlich zur „charismatischen“ Entfaltung kommt, darauf hat die Organisation keinen unmittelbaren Einfluss. Sie kann ermöglichen oder behindern – aber nicht die Energie des Lebens selbst erschaffen.

Trotzdem führen die *Leistungen* der Organisation dazu, dass sich Organisationsspitzen und gesellschaftliche Eliten „mit der Illusion ausstatten, dass man tatsächlich etwas ändern kann“ (Nassehi) – Organisationen sind jedoch der *einzig*e Ort bzw. die einzige Ebene von Realität, wo man tatsächlich intervenieren kann. *Die Wirklichkeit ist (nur) so weit veränderbar, soweit sie Organisation ist.* Jenseits dessen und weitgehend unabhängig davon folgt die Wirklichkeit des Lebens in der Organisation (und in der Gesellschaft um sie herum) eigenen Bewegungsgesetzen, demografischen Entwicklungen, religiösen Trends, kulturellen Wahrnehmungsmustern, die sich von der Organisation und ihrer Leitung nicht unmittelbar beeinflussen oder „steuern“ lassen, wenn sie auch, wie gezeigt, in einem dialektischen Wechselverhältnis zu ihr stehen und durch sie bzw. an ihr sichtbar werden.

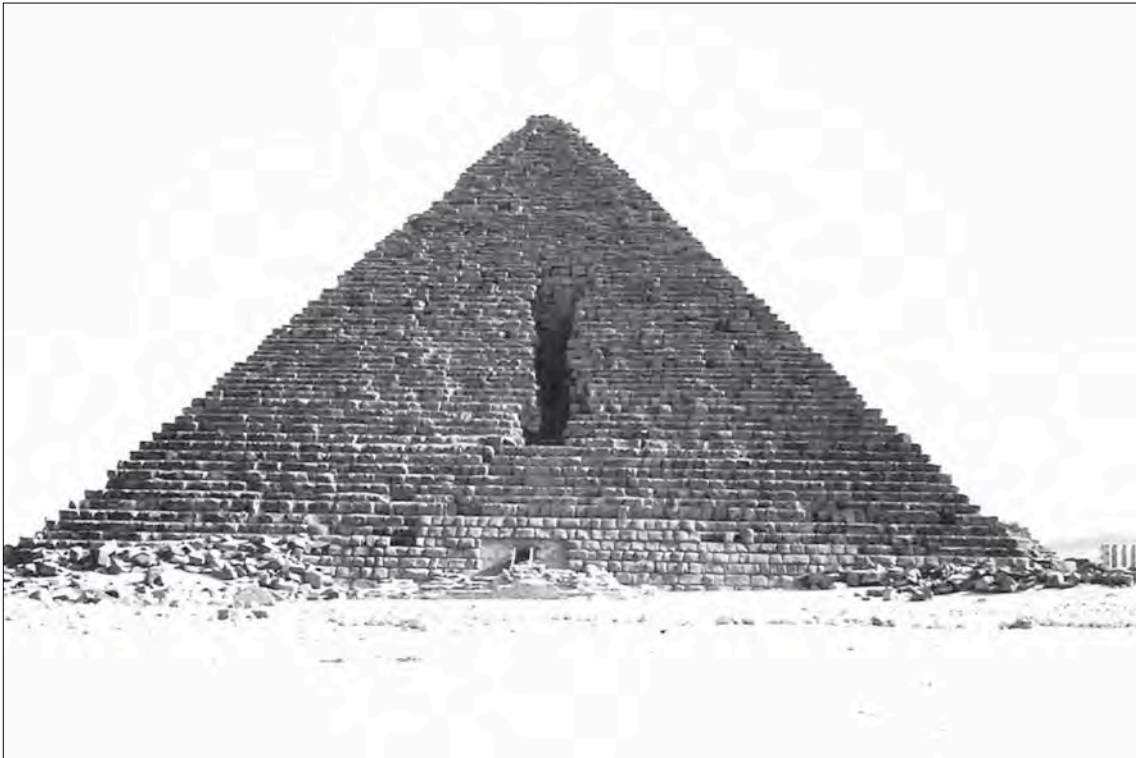
RN:

Diese Grenze der planbaren Veränderbarkeit von (kirchlicher) Wirklichkeit ist während und nach den kirchlichen Reformprozessen vielfach erlebt worden. Das kirchliche Leben ist keineswegs bereit, sich jederzeit den Organisationsreformen zu unterwerfen, und manche Reformmaßnahme ist absorbiert, adaptiert oder auch verkehrt worden, ohne dass sich die Praxis merklich verändert hätte.

Für Kirchenleitung und Beratung ist dieser Widerstand des Lebens gegen die Reform nicht nur als Negativität zu deuten, sondern auch als Ausdruck der Lebendigkeit und des Eigensinns gemeindlicher Praxis. Erst im Streit und im Kräfteressen miteinander entwickeln sich kirchliches Leben *und* Organisation – und es ist vorher nie absehbar, als was und wie beide irgendwann daraus hervorgehen werden.

Diese Erfahrung ist Anlass für die Reflexion „unterschwelliger Dynamiken“ bzw. „psychodynamischer Aspekte“ im Reformprozess, auf die im Rahmen einer Evaluation ein besonderes Augenmerk gerichtet wird.

Die Dialektik von relativer Freiheit-und-Abhängigkeit von Religion und Organisation soll im Folgenden ekklesiologisch, also jetzt in Konzentration auf die Kirche und einige aktuelle Fragestellungen näher betrachtet werden.



Die Dialektik zwischen kirchlicher Organisation und ihren religiösen Umwelten

Organisation produziert oder konstruiert – wie jedes „System“ – ihre eigenen Umwelten. – Wie kann dieser Elementarsatz der Systemtheorie verstanden und auf die kirchliche Welt bezogen werden?

Kirchliche Organisation steht dem religiösen, gemeindlichen Leben nicht äußerlich gegenüber. Sondern durch das organisierende (entscheidungsförmige, rationale, reflexive) Handeln der Kirche tritt das „Chaotische“, Irrationale, nicht Steuerbare, Kreativ-Vitale in den religiösen Interaktionen, Gruppen, Bewegungen, Gemeinden als „das Andere der Organisation“ allererst in Erscheinung. Als das Andere der Organisation gehört es zur Welt der Organisation immer schon dazu – und ohne die Vitalität des religiösen Lebens gäbe es keine Realität, auf die sich die Aktivität der Organisation beziehen könnte.

„Glaube“, „Institution“, „distanzierte Mitgliedschaft“ oder auch „Ortsgemeinde“, aber auch „Esoterik“ oder „Christentum ohne Kirche“ gibt es nur und sind als solche nur gesellschaftlich vorhanden und sichtbar, weil es eine Kirche gibt, die Unterschiedlichstes durch die Reflexivität, Rationalität und Exklusivität ihrer Entscheidungen miteinander verbindet – oder ausschließt. Organisation schafft die Räume, in denen sich nicht Organisierbares, ja Antiorganisationelles entfalten kann. Auch als Bezugsgröße, von der man sich absetzt, ist die Organisation Kirche die Bedingung dafür, dass all das andere als gesellschaftliche Größen und Kräfte im öffentlichen Raum sichtbar werden kann.

Diese Dialektik lässt sich in verschiedenen Hinsichten ekklesiologisch entfalten:

- kirchliche Lehre – individueller Glaube
- kirchliches Amt – christliche Gemeinde
- kirchliche Entschiedenheit – distanzierte Mitgliedschaft
- kirchliche Reform – parochiales Beharren

Kirchliche Lehre – individueller Glaube

Sobald die urchristlichen Gemeinden über Interaktionsgruppen hinauswachsen und viele werden – und dann räumlich und religiös Unterschiedliches zu verbinden ist – entsteht kirchliche Organisation, und zwar vornehmlich durch die Klärung und Festlegung von Inhalten: durch apostolische Briefe, in denen um die richtige Auslegung der Botschaft gerungen wird, durch Konzilsbeschlüsse, durch Glaubensbekenntnisse usw.

In der Reformation wird Kirche neu definiert durch Entscheidungen über inhaltliche Festlegungen. Individueller Glaube und Kirche (Gemeinde) entsteht durch „das Wort“, die überörtliche Verbindung der Kirche wird an gemeinsame Inhalte gebunden.

Diese *Organisation der Lehre* hat konstitutive Bedeutung für das kirchliche Leben – mit durchaus spannungsvollen Folgen:

- Die kirchliche Lehre produziert Häresie: Abweichungen vom Inhalt werden identifizierbar. Sie können reflektiert und diskutiert (und ausgeschlossen) werden – und sie können sich ihrerseits profiliert artikulieren und selbst organisieren.
- Kirchliche Lehre produziert individuelle Gewissheit: Diese Funktion des *verbum externum* spielte für Luther eine besondere Rolle. In wechsellvoller innerer Stimmung, in Anfechtung und wechselnden biographischen Situationen weiß man doch, woran man sich halten kann und soll: Katechismus, Gesangbuch, Liturgie, biblische Kernsätze. Religiöse Inkonsistenz wird durch konsistente Lehre erträglich, sie kann durch einen festen Bezugspunkt ausgehalten und bearbeitet werden.
- Kirchliche Lehre produziert die Vielfalt der individuellen Aneignung. Die religiöse Individualisierung wird durch Organisation der Lehre, durch Klarheit der Dogmatik eröffnet: Denn je konsequenter die kirchliche Lehre ist, desto größer wird einerseits die Freiheit der Einzelnen, in ihrem Leben und in ihrem Glauben von dieser Lehre ganz unterschiedlichen und wechselnden Gebrauch zu machen – und desto größer wird andererseits die Notwendigkeit für die Einzelnen, die allgemeine einheitliche (entschiedene) Lehre individualisierend auf ihre konkreten Lebenssituationen zu beziehen. Organisation ermöglicht Vielfalt ohne Beliebigkeit.

Die Dialektik von organisationsgestützter Inhaltsklarheit und individueller Vielfalt, Beweglichkeit, Veränderlichkeit gehört zum evangelischen Kirchenbegriff hinzu. Kirche ist – als *ecclesia docens* – immer Organisation; und Kirche ist als *ecclesia audiens*, als Versammlung der immer selbständiger Glaubenden – immer auch das Andere von Organisation. Die kirchliche Organisation schafft sich und „hält“ ihre religiöse Umwelt, nämlich die unendliche Vielfalt des individuellen Glaubens.

Kirchliches Amt – christliche Gemeinde

Die Gemeinde der getauften Glaubenden hat im Pfarrer und theologischen Lehrer ein Gegenüber, an dem sie sich ausrichtet. Systemisch-dialektisch kann man auch sagen: Die Einsetzung des Pfarr-Amtes schafft sich eine parochiale Umwelt, eine Gemeinde. Mit der im Mittelalter institutionalisierten *stabilitas loci* des *Parochus* entsteht als sein Korrelat die ortsgebundene und dauerhafte Parochie. Der reformatorische *minister verbi Dei* sorgt durch Predigt und Unterricht für die Bildung von Gemeinde, die sozusagen nach Hörweite konstituiert ist. Wer den regelmäßigen Gottesdienst besuchen kann, gehört zur Gemeinde: Pfarrer/innen verbinden die Vielfalt der religiösen Prägungen, sozialen Schichten, individuellen Biografien.

Pfarrer/innen verbinden auch die Gemeinden, überbrücken Unterschiedliches und einander Abwesendes.

„Diese organisatorische Zentralstellung der Pfarrperson wird nicht durch Recht und Ritual, sondern durch eine inhaltsbezogene Ausbildung sichergestellt. Das Theologiestudium als hochexklusive, hochreflexive und hochrationale Veranstaltung stellt eine organisationsförmige Sozialisation dar, in der für die Pfarrer/innen – jedenfalls tendenziell – die Identität von individuellem Glauben und kirchlicher Lehre hergestellt wird.“ (Hermelink) Auf diese Weise können sie eine Gemeinde bilden und leiten, in der diese Identität von Lehre und individuellem Glauben eben *nicht* möglich – und systematisch auch nicht mehr nötig ist. Die Gemeinde kann vielfältig hören, weil die Pfarrperson eine klare Linie vorgibt. Die eine Lehre ermöglicht vielfältige Anwendung im Leben. Die Gemeindeglieder delegieren die Identität von Lehre und Leben als sichtbare Form christlicher Lebensführung an die Pfarrperson. Diese muss anständig sein, damit die anderen in der Gemeinde unanständig sein können. – Wenn Pastor/innen verstehend spielerisch mit diesen „Projektionen“ umgehen können, kann das sehr von moralischem Druck entlasten.

Und weil der Pfarrer sowohl kirchlicher Lehrer als auch persönlicher Seelsorger ist, sowohl Vertreter des kirchlichen Ganzen als auch der individuellen Besonderheit, darum kann sich um ihn eine Gemeinde bilden, die sich um ihre Bezüge zu anderen Gemeinden oder zur Kirche als Ganze kümmern kann, aber nicht kümmern *muss* und die ihre individuelle religiöse Vielfalt selbst als Ausdruck christlicher Ursprünglichkeit begreifen kann.

Kirchliche Entschiedenheit – distanzierte Mitgliedschaft

Es gibt die vielen Kirchenmitglieder – und die wenigen, die sich in der Gemeinde aktiv beteiligen. Man kann das systemisch-dialektisch so deuten, dass die organisationsförmige, engagierte Mitgliedschaft die überwiegend „distanzierte Mitgliedschaft“ erst möglich macht. Offensichtlich findet bei den distanzierten Mitgliedern kein direkter Austausch, keine unmittelbare, interaktive Befriedigung religiöser Bedürfnisse statt. Stattdessen lässt sich eine mittelbare oder „generalisierte“ Zustimmung zur kirchlichen Kommunikation im Interaktionssystem Kerngemeinde vermuten – so hat Luhmann schon 1972 argumentiert. Dieses Interaktionssystem konstituiert sich zwischen den aktiven und den amtstragenden Mitgliedern des Kirchensystems; und die *Beobachtung* dieser erkennbar religiösen Kommunikation markiert für die distanzierten Mitglieder eine gesellschaftliche Kontinuität der Religion, der sie ihre Unterstützung geben, auch wenn für sie selbst eine explizite Teilnahme nicht in Frage kommt. Es sind nicht die unmittelbaren kirchlichen Kontakte, die für die Mehrzahl der Befragten ihre Zugehörigkeit begründen, sondern eine höchst generelle Zustimmung zur „christlichen Lehre“ und die stabile Erwartung, dass die Kirche Gottesdienst feiert und Seelsorge übt: *wi brukt Se nich, aber Se schütt do sien.*

Theologisch wäre hier der Gedanke der „Stellvertretung“, der für die ganze Welt stellvertretend handelnden Gemeinde, naheliegend.

Sowohl in der kirchlichen Wahrnehmung als auch in der Realität der Mitglieder setzt diese unspezifische, nicht reflektierte und auch ziemlich inklusive Wahrnehmung der kirchlichen Zugehörigkeit das Funktionieren einer organisationsförmigen Mitgliedschaft gerade voraus, in der religiöse Interaktion sichtbar, prägnant und in gewisser Weise auch exklusiv geschieht. Weil und nur weil es diese gleichsam organisatorisch scharfe Form kirchlicher Sozialität gibt, darum – und in sehr genau komplementärer Form – gibt es auch die religiöse Umwelt einer sehr unscharfen, offenen, scheinbar beliebigen Zugehörigkeit des größeren Teils der Kirchenmitglieder.

Diese Dialektik von System und Umwelt kann auch auf die Kirche als Ganze bezogen werden: Weil es die Kirche als solche gibt, darum müssen nicht alle Gesellschaftsmitglieder auch „in der Kirche sein“. Und dennoch hat das Handeln der Kirche und ihre Verkündigung eine gesellschaftliche Bedeutung, die weit über das hinausgeht, was in der Kirche geschieht und bedeutsam ist. Die gesellschaftlichen Diskurse brauchen sozusagen eine verschärfte Kirche, um sich auf sie beziehen und/oder sich von ihr abgrenzen zu können. Die Kirche entfaltet ihre Wirksamkeit, erfüllt ihre Aufgaben und sichert ihr Überleben nicht durch unspezifische Inklusion möglichst aller oder durch missionarische Einverleibungsversuche, sondern durch exklusive Prägnanz, mit der man sich auseinander setzen muss.

Vgl. Ulrike Wagner-Rau: Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart 2009, bes. S. 88-95, 120-136.

Kirchliche Reform – parochiales Beharren

Organisation als immer unvollkommene Konstruktion von Realität, an der sie letztlich immer scheitern muss, ist immer unzufrieden mit sich selbst. Darum gehört zum organisationalen Prozedieren immer auch die Reform – typischerweise von oben, typischerweise mit hinhalten-dem Widerstand von unten, und typischerweise mit Folgen, die die Initiatoren der Reform weder beabsichtigt haben noch erwarten konnten. Die Dialektik der kirchlichen Organisation wiederholt sich gewissermaßen in der Dialektik der kirchlichen Organisationsreform.

Der EKD-Reformprozess wurde ausdrücklich durch die Unzufriedenheit des Leitungspersonals mit der Gegenwart ausgelöst. Er ist von oben nach unten organisiert. Er setzt, inhaltlich, auf klare Arbeitsteilung, auf deutliche Mitgliedschafts- und Inhaltsgrenzen (Profilierung). Er ist reflexiv, rational (Kriterien, Messgrößen, Qualität) und in hohem Maße exklusiv: Wer nicht für uns ist, ist gegen uns. – Die Dialektik der Reform produziert auf der anderen Seite ein Unten, eine Basis, *„eine ortsgemeindliche Romantik, deren Radikalität erst durch die Dynamik der Organisationsreform plausibel wird: Im Schatten – oder im Licht – dieser sich von oben reformierenden Organisation erscheint die Ortsgemeinde als der zugleich selbstverständliche und hervorgehobene Ort des Glaubens, als religiöse Gemeinschaft mit kurzen Wegen und flachen Hierarchien, als Paradigma für eine religiöse Kommunikation in der Unmittelbarkeit von Gottesdienst und Seelsorge, die sich gerade noch nicht in spezialisierte arbeitsteilige Funktionen der Sonderpfarrämter ausdifferenziert hat, sondern wo die Pfarrerin als Generalistin all-zuständig ist und bleibt für alle religiösen Bedürfnisse all ihrer Gemeindeglieder.“* (Hermelink)

In dieser romantischen Sicht bleibt verdeckt,

- dass Ortsgemeinde nur im Rahmen einer umgreifenden Organisation überhaupt existieren kann: viele kirchliche Mitarbeitende haben nicht das Gefühl, einer Organisation anzugehören und sehen sich nicht in einer Verantwortung dafür!
- dass auch die Ortsgemeinde selbst in sich durchaus viele entscheidungsförmige Strukturen aufweist und auch allerhand Spezialisierungen und
- dass die Wahrnehmung der kirchlichen Zugehörigkeit für viele Mitglieder nicht, oder nicht nur über ortsgemeindliche Sozialformen verläuft.

Umgekehrt verdeckt die Festlegung der Kirchenreform auf die Kategorie der Organisation, wie stark die Reformbemühungen auch irrationale Züge aufweisen, wie stark sie nur eine Illusion, nicht aber eine wirksame Realität von Veränderung und neuer Stärke bewirken.

Die theologische Rhetorik der Kirchenreform weist darüber hinaus auf ausgesprochen religiöse – und eben nicht reflexiv-rational-organisationsförmige – Züge hin: Die Kirchenreform kann selbst als religiöser Prozess wahrgenommen werden. Wie die Bedeutung des öffentlichen Auftretens der bischöflichen Personen ein prominentes Zeichen dafür ist, dass es wirksames Glaubenszeugnis und authentische Kommunikation auch jenseits der Ortsgemeinde gibt, so gehört auch zur Kirchenreform eine erheblich prägnanter gewordene Form religiöser Kommunikation in der Öffentlichkeit, eine deutlichere öffentliche Wahrnehmung der kirchlichen Räume und des kirchlichen Spitzenpersonals. Die Reform der Kirche sendet selber eine Botschaft: Wie Kirche es macht, wie Kirche mit den Themen, Problemen und auch Grausamkeiten der Reform umgeht, wird in der Gesellschaft wahrgenommen und zeitigt eine öffentliche Wirkung.

Und die Kirchenreform bringt kirchenintern neue Formen spezifisch religiöser Kommunikation hervor. Die Nordelbische Reform mit ihrer Akzentuierung der Beteiligungsprozesse, der Konziiliarität und Ökumenizität nicht nur als Ziel, sondern auch als Verfahren der Reformdiskussion und Reformumsetzung ist ein Beispiel für die Entstehung neuer Kommunikationsformen. Als solche ist sie selbst religiös produktiv und bedeutsam.

Eine solche Deutung überwindet jedenfalls den puren Gegensatz von Reform und Widerstand, von Organisation und Spontaneität, von Bürokratie und Charisma, von strategischer Rationalität und Unverfügbarkeit.

Aus diesen Überlegungen leiten sich Fragen an den nordelbischen Reformprozess ab als Impuls für die Diskussion im Plenum:



Diskussion: Fragen an den Nordelbischen Reformprozess

Jan Hermelink:

1.

Welche religiöse Realität, welche Wirklichkeit des Glaubens haben Sie in diesen Prozessen neu entdeckt und freigelegt, und zwar eben durch eine rationale, reflexive und auch exklusive Entscheidungsprozedur?

2.

Was mussten Sie sich in diesen Entscheidungsprozessen auch verdecken, positiver gefragt: Welche religiösen Kommunikationsformen, welche Erfahrungen des Glaubens konnten im Schatten des komplexen Organigramms bleiben – und haben deswegen alle Aussicht, auf diese Weise gut zu gedeihen?

Notizen aus der Plenumsdiskussion – Anregungen, Gedankensplitter

Innovative Potenziale

Im „Schatten der Organisationsreform“ gab es nicht nur die Erfahrung von „Widerstand von unten“ jedweder Art, sondern auch die Entdeckung von kreativen und innovativen Potenzialen an verschiedenen kirchlichen Orten. Besonders da wo die dialektische Abhängigkeit – bzw. im Nordelbischen Jargon: das „aufeinander verwiesen sein“ – von Gemeinde und Kirche oder auch von Kirche und Öffentlichkeit eingesehen wurde, entwickelte sich ein oftmals lustvoller Umgang mit Gestaltungsaufgaben.

Umgang mit Differenz

Was wir gelernt haben, oder was wir als zu lernen unbedingt notwendig erlebt haben, ist ein Umgang mit Differenz, der nicht auf Spaltung und Polarisierung hinausläuft, sondern Unterschiede als legitim wertschätzt und eine gewissermaßen interkulturelle Neugier aufeinander ermöglicht.

So ist in den Diskussionen über viele Unterschiede hinweg immer wieder auch Gemeinschaft entstanden.

Macht und Entscheidung

Die positive Deutung der *konstitutiven* Funktion der Organisation für die freie Entfaltung von Leben in ihrem Schatten oder ihren Nischen (das Eigentliche bleibt ausgeklammert, *damit* es existieren kann) hat bisher die Machtfrage unthematisiert gelassen. Wenn von der Organisation Realität entscheidungsförmig konstruiert wird und die Organisation die Alternativen erzeugt, über die dann entschieden werden kann, dann ist doch die Frage: Wo liegt die Entscheidungsmacht? Wie kommen Entscheidungen zu Stande? Wer übernimmt die Verantwortung?

Gottes Vielfältigkeit

Ein neues religiöses Erleben im Reformprozess war: Gott wirkt ganz unterschiedlich bei den verschiedenen Individuen, Gemeinden, Diensten und Werken. Es entstand ein breiteres Gefühl für Gottes Vielfältigkeit – und für die Relativität der eigenen Wahrnehmungs- und Beziehungsfähigkeit.

Gott ist allgegenwärtig – überall im Reformprozess kann man ihn erleben, wenn man ihn sehen will. Die meisten Leute dagegen erleben in den Strukturreformen und -diskussionen keine Gottesbeziehung, keinerlei theologischen Gehalt.

Die Reform sendet religiöse Botschaften

Ebenso die Strukturen, die wir schaffen, oder der Zustand der Gemeindehäuser, in denen wir uns treffen.

Interessant ist die Frage, ob die *Form* des Entscheidens (oder der Vorbereitung von Entscheidungen) selber religiöse Qualität hat. Hat die Wahl zwischen der einen oder der anderen möglichen Form von Entscheidung in einer Organisation (als Beteiligungsprozess oder als Anweisung z. B.) selber religiöse Bedeutung bzw. eine Bedeutung für unsere Art Mensch zu sein und Menschsein zu verstehen?

Was heißt eigentlich religiöse Bedeutung? Religiös ist, was in der Wahrnehmung religiös „angeschlossen“ wird. Was (für ihn) religiös ist und eine „Botschaft“ hat, entscheidet der „Beobachter“.

Kirche organisiert die „Anschlusspunkte“

Lehre, Amt, Unterricht, Engagement, Organisation der Parochie – darüber verfügt die Kirche. Aber was die Leute damit machen, ist unkontrollierbar, ja, ob ein „Anschluss“ überhaupt zu Stande kommt.

Anschlussfähigkeit hängt mit der Rezeptionsästhetik zusammen. Insofern kirchliches Handeln expressives „darstellendes“ Handeln ist (Schleiermacher), vollendet es sich erst in der unverfügbaren Art der Aneignung durch die Rezipienten. „Die Predigt entsteht im Kopf des Hörers.“ Das markiert die Grenze des menschlichen Handelns: Ich kann nicht mehr tun als „es darstellen“ – und ich muss mehr tun wollen, weil ich doch etwas bewirken soll. Diese Spannung ist unaufhebbar.

Anschlussfähigkeit

Kann die kommunikative Anschlussfähigkeit an die Realität wirklich das Kriterium des kirchlichen Handelns sein, gibt die Messung der Anschlüsse eine Orientierung für das Handeln? Sollte es sich nicht z.B. an biblischen Inhalten orientieren?

Die Frage selbst beinhaltet einen Trugschluss: Auch die Orientierung an biblischen Inhalten ist *Interpretation*, also Konstruktion von „Anschlüssen“ durch das System selbst. Ebenso ist auch die Messung und Beurteilung der Anschlüsse an Realität (z. B. ob eine Veranstaltung erfolgreich oder nicht erfolgreich war) eine Frage der Einschätzung und Bewertung, also wieder eine aktuelle Entscheidung des Systems selbst, ob und wie es sich an seinen (objektivierten) Messgrößen (Zielwert-Erreichung) als Erfolgskriterien orientieren will. Aus dem hermeneutischen Zirkel – oder aus dem Konstruktivismus – gibt es kein Entkommen.

Die ganze innerkirchliche Debatte (inklusive die ganze theologische Sprache) ist für nicht kirchlich sozialisierte Menschen „nicht anschlussfähig“ – nicht verständlich und auch nicht anziehend. Wenn die Kirche ihre „Objektbeziehung“ nicht wiederfindet, das heißt: den Blick nach *außen* und die Kommunikation mit den *anderen*, dann werden auch alle kirchlichen Entscheidungsprozeduren und Strukturreformen – und Umgangsweisen dabei – keine (gute) Botschaft mehr senden, die für irgendjemand interessant sein könnte.

Entscheidungsprobleme

Synoden sind die Organisation von Differenz schlechthin, institutionalisierte Differenz bzw. Pluralität. So auch andere kirchliche Gremien. Und/aber: Es gibt dort überall größte Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen. Man entscheidet gleichzeitig auch immer *gegen* etwas – wie geht man dann um mit der Schuld? Jede Entscheidung geht einher mit Unsicherheit und Risiko – wer übernimmt die Verantwortung?

Organisation, Organismus, Prozess

Das System der Zielsteuerung, das in den Nordelbischen Hauptbereichen eingeführt werden soll, möchte nicht input- bzw. darstellungsorientiert, sondern wirksamkeitsorientiert arbeiten. Es werden Ursache-Wirkungs-Ketten konstruiert, durch die konkrete Tätigkeiten und Maßnahmen ursächlich verbunden sind mit strategischen Zielen und Erfolgen. Dahinter steckt ein rationalistisches und kausalistisches Maschinenverständnis von Organisation.

Organisation ist jedoch ein lebendiger Organismus. Man sollte den Begriff Organisation nicht ohne den Begriff Prozess benutzen. Dann „rechnet“ man auch mit dialektischen Wechselwirkungen, Rückkopplungs- und Verstärkereffekten und mit Kollateralwirkungen, die keineswegs zielorientiert beabsichtigt waren. „Zielsteuerung“ kann mental verunglücken, wenn Organisation nicht auch als Prozess beschrieben wird.



Redlef Neubert-Stegemann

Theologie und Organisationstheorie

In der Diskussion über die kirchlichen Reformprozesse, z.B. in der Debatte, die in den theologischen Zeitschriften über das Impuls-Papier der EKD geführt worden ist, oder in den Auseinandersetzungen über die „Reformumsetzung und Organisationsentwicklung“ (ARO) in der Nordelbischen Kirche, wird häufig ein *Gegensatz zwischen „Theologie“ und „Organisationstheorie“* oder „Betriebswirtschaftslehre“ aufgebaut.

„Die Theologie“ kritisiert das „rein ökonomische“ oder „technokratische“ Denken der kirchenreformerischen Strategen, die glauben, die Finanz- und Relevanzkrise der Evangelischen Kirche durch Leistungssteigerung und Qualitätsentwicklung der kirchlichen Arbeit meistern – und so das Überleben der Institution in der Gesellschaft sichern zu können. Den Reformern wird vorgeworfen, sie würden dabei die Unverfügbarkeit geschichtlich-sozialer, institutionsdynamischer und anthropologisch-seelischer Prozesse ausblenden. Die Illusion der Machbarkeit kirchlicher Realität durch rationale Strukturierung sei Hybris und müsse am Ende in Gewalt ausarten und Kirche selber beschädigen.

„Die Kirchenreformer“, die sich betriebswirtschaftlicher und organisationsentwicklerischer Denkweisen und Interventionsmethoden bedienen, erleben die theologische Kritik ihrer Gegner häufig als Ausdruck ihrer Unfähigkeit, die Realität der Kirche in der Gesellschaft anzuerkennen und der Notwendigkeit der Veränderung der Strukturen, Inhalte und Größendimensionen ins Gesicht zu sehen. Diesen Theologen wird dann vorgeworfen, ihre theologischen Grundsätze –

so wie die Reformkritiker sie in der Argumentation verwendet sehen – ließen sich nicht mehr mit den kirchenpolitischen Handlungszusammenhängen vermitteln. Theologische Reflexion wehre Entwicklungsprozesse ab und diene nur noch dem Festhalten am Status Quo. Theologie verabschiede sich so aus der Verantwortung für die Kirchen-Leitung.

In dieser Auseinandersetzung kommt – von beiden Seiten her! – ein *Theologieverständnis* ins Spiel, dessen Anschlussfähigkeit an die modernen Diskurse in Wissenschaft und Gesellschaft allerdings fraglich ist. Wenn Theologie nur als Selbstausslegung der Glaubensgewissheit oder als begriffliche Entfaltung des Glaubensbekenntnisses gesehen wird, dann ist – im Rahmen der begrifflichen Tradition abendländischer Theologie – die Bezugnahme auf existenzielle anthropologische und insbesondere einzelmenschliche Erfahrungen und Situationen zwar im hohen Maße gegeben; aber die Bezugnahme auf überindividuelle, d. h. organisationelle und institutionenpolitische Ebenen gesellschaftlicher Realität ist von daher tatsächlich kaum zu gewinnen.

Auf diese Verlegenheit, dass Theologie und kirchliche Strukturreformen nicht füreinander anschlussfähig sind bzw. dass sie sich gegenseitig mit Verdächtigungen und Verurteilungen begegnen, sind wir in den Diskussionen der letzten Jahre immer wieder gestoßen, z.B. in der Auseinandersetzung um die Regionalzentren, die ursprünglich von den Nordelbischen und den kirchenkreislichen Diensten und Werken gemeinsam gebildet werden sollten, oder – ganz aktuell – in der Auseinandersetzung um die Einführung der Zielsteuerung in den Nordelbischen Hauptbereichen.

Vermittlungsversuche von Seiten *der Theologie* blieben häufig unbefriedigend, weil sie bloß auf eine Rechtfertigung von Modernisierungs- und Anpassungsprozessen, die um der Existenzsicherung der Institution Willen nötig wären, hinausliefen und die Reformmaßnahmen tendenziell dadurch entwerteten (!), dass sie sie auf die bloß weltliche Dimension der Kirche bezogen, die mit dem Kirchesein selbst und mit der Kommunikation des Evangeliums letztlich nichts zu tun habe.

Vermittlungsversuche von Seiten *der Reformer* und Organisationsentwickler in der NEK blieben häufig unbefriedigend, weil sie die Reformziele und Strukturentwürfe nur auf den ekklesiologischen Topos der Kirche als „Gemeinschaft der Wechselseitigkeit und des Teilens“ bezogen. Die „innere Ökumenizität“ der Kirche als Solidar- oder Schicksalsgemeinschaft wurde zu einem theologischen Formalprinzip erhoben, ohne sie zu den Inhalten der kirchlichen Arbeit, also etwa den religiösen Motiven der Mitglieder, der Sprach- und Bilderwelt der christlichen Traditionsgemeinschaft oder zu den existenziellen oder gesellschaftlichen Themen der Gegenwart reflektiert in Beziehung setzen zu können.

Die „Leitsätze zum Kirchenbild“ – ein theologischer Versuch der Selbstdefinition und Ortsbestimmung der Nordelbischen Kirche im neuen Jahrhundert – blieben kraftlos und mehr oder weniger unbeachtet am Rande der Reformaktivitäten liegen. Dieser theologische Anknüpfungsversuch der Reform wurde letztlich als eine nicht tragfähige Konstruktion empfunden – bei aller Anerkennung der organisationsentwicklerischen Arbeit, die in der Reformumsetzung geleistet wurde.

Um aus diesem Dilemma herauszufinden, wurde auf dem Seminar in Ratzeburg in einem ersten Schritt der *Organisationsbegriff* einer Revision unterzogen: In gewisser Weise wurde in der Diskussion bis zu diesem Zeitpunkt die „Theologizität der Organisation selbst“ herausgearbeitet: Die theologische Bedeutsamkeit der kirchlichen Organisation(sreform) liegt in ihrer anthropologischen und soziologischen *Funktion* für ein Zusammenleben in christlicher Freiheit und in ihrer *Qualität* als Freiheit ermöglichende *gesellschaftliche Lebensform*, in der sich menschliche Gruppen und Gemeinden zusammenfinden.

In einem nächsten Schritt geht es darum, auch die andere Seite des Gegensatzes zu betrachten: nämlich die Theologie, das Theologieverständnis bzw. die Praxis theologischer Argumentation, wie sie in der Reformdiskussion ins Spiel bzw. in den Gegensatz gebracht wird. Es geht um den Versuch, *Theologie anders zu denken* und dadurch vielleicht eine kategoriale Vermittlung zu ermöglichen.

Für besonders aussichtsreich hält Jan Hermelink die Erinnerung an den theologischen Ansatz von Friedrich Schleiermacher, der seinerzeit in den gesellschaftlichen und kirchlichen Umwälzungsprozessen Anfang des 19. Jahrhunderts einen „funktionalen“ Theologiebegriff entwickelt hat. Dieser Ansatz ist uns in den Auseinandersetzungen zwischen der „liberalen“ und der „dialektischen“ Theologie im 20. Jahrhundert weitgehend verloren gegangen, könnte sich jetzt jedoch als hilfreich erweisen.

Darum:



Jan Hermelink:

Der Beitrag der Theologie zum kirchenleitenden Entscheidungshandeln

Theologieverständnis

Nach Martin Luther kann Kirchenleitung immer nur „Leitung durch das Wort“ sein: durch das ausgelegte, gedeutete Wort. Nach Schleiermacher ist Theologie als ganze Leitungsreflexion.

Wie verhält sich Theologie zu konkreten Leitungs- (und Lebens-)Entscheidungen?

Modell 1: (Impulspapier EKD)

„Auf Gott vertrauen und dann handeln“ oder theoretisch gesagt: Aus theologischen und/oder kirchenpolitischen Grundsätzen und Überzeugungen, die als solche normativ gesetzt werden, werden – in der Darstellung wenigstens – deduktiv Ziele und Maßnahmen abgeleitet, die es in der Praxis umzusetzen gilt. Oder Ziele und Maßnahmen werden mit schwerwiegenden biblischen/theologischen Bildern/Formeln hinterfüttert/legitimiert. Theologische Grundsätze begründen Entscheidungen.

Modell 2: (Viele Reformkritiker)

„Auf Gott vertrauen und nicht auf Menschen – die können ja doch nicht helfen“ oder: kirchenleitendes Handeln wird ganz dem Reich zur Linken zugerechnet und letztlich für nicht theologiefähig erklärt – damit zieht sich die Theologie allein auf die „Verkündigung des Wortes“ zurück und stellt Leitung in „rein weltliche“ Verantwortung. Das impliziert dann, dass Leitung ihrerseits nicht in die Theologie (und eigentlich überhaupt nicht in die Kirche) hineinwirken darf, denn da regiert allein der Geist Gottes. Theologische Grundsätze verhindern Leitungsentscheidungen.

Modell 3: (Am Beispiel einer Predigt von Friedrich Hauschildt)

„Es ist entschieden worden – und nun deuten wir theologisch, was da geschehen ist, und fragen, wie wir religiös damit umgehen können.“ Anders gesagt: Der Glaube ist nicht der Grund für Entscheidungen so oder so – und steht nicht jenseits jeder Entscheidung – sondern er geht mit gefallenen Entscheidungen um. Theologie ist dann „Begleitung der Anschlussfähigkeiten“ des religiösen Glaubens an (entstandene, geschaffene, entschiedene) Realitäten und Situationen. Erst kommt die Wirklichkeit (der Organisation) mit ihren Setzungen, dann kommt die theologische Reflexion über unseren Umgang damit.

Das impliziert einerseits die Annahme der Realität, wie sie (entschieden worden) ist – und andererseits die Kritisierbarkeit und Revidierbarkeit von Entscheidungen aufgrund von Erfahrung und aus theologischen Gründen. (Reflexivität)

Wir müssen uns also nicht bemühen, unsere Entscheidungen krampfhaft aus hehren theologischen Sätzen abzuleiten oder durch sie zu legitimieren, sondern wir können die (unverfügbare) Entwicklung der Realität, z. B. kirchlicher Reformprozesse, theologisch beobachten und deuten – und dadurch ggf. neue innere und äußere Realitäten schaffen.

Der Ansatz Friedrich Schleiermachers

Schleiermacher entwirft die Theologie insgesamt als eine „Theologie der Kirchen-Leitung“. Theologie braucht man nur, wenn man Kirche leiten will bzw. muss. Theologie gibt es, *weil* es Krisen und Konflikte gibt: um sie zu bearbeiten – Krisen und Konflikte kommen nicht erst nachträglich zur Theologie hinzu.

Anlass der Kirchenreform und Theologiereform um 1800 ist die Klage über den Verfall des Kirchenwesens: die Unzufriedenheit mit der Organisation. Schleiermacher entwirft wissenschaftliche Theologie als Berufstheorie bzw. als Leitungstheorie, also nicht als Entfaltung des Glaubens oder des Credo der Kirche, sondern als funktionale „positive Wissenschaft“ zur Lösung bestehender Probleme.

Eine kurze Skizzierung des Theologieverständnisses Schleiermachers nach seiner „Kurzen Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen“ (1811/1830): Die philosophische Theologie bezieht sich als Fundamentaltheologie auf das Wesen der Kirche und die wesentlichen Grundsätze der Kirchen-Leitung.

Die historische Theologie erarbeitet das notwendige historisch-empirische Wissen, das für die Kenntnis des zu leitenden Ganzen gebraucht wird: biblische Theologie, Kirchengeschichte und Dogmatik/Glaubenslehre als Beschreibung der historisch in der Kirche geltenden Lehre.

Die praktische Theologie bearbeitet die Methoden und Regeln für die „kunstfertige Handhabung“ der Praxis und sichert die Methodenreflexion.

- Bei der Bearbeitung der „Kunstregeln“ für die Praxis stellt Schleiermacher interessanterweise heraus, dass es letztlich auch immer auf das Gefühl und die Intuition des Praktikers, also auf die unverfügbare Subjektivität ankommt. Die kann man zwar üben und schulen, letztlich kommt es jedoch auch auf das Talent und auf die Performance an.
- Das Ziel der praktischen Theologie ist die „besonnene Einwirkung auf die Kirche, um das Christentum reiner darzustellen“.
- Auch das kirchenleitende Handeln selbst erfolgt nicht autoritär per Anweisung, sondern will als situationsbezogene „Darstellung“ des Christlichen „auf die Seele einwirken“, also durch Überzeugung leiten. (*sine vi, sed verbo*)
- Die Kirchenleitung ist die Regisseurin, die das Ensemble der Darstellung des Christlichen zu einer immer „reineren Darstellung“ bringt. Pastor und Pastorin sind Regisseure der religiösen Kommunikation und Interaktion.
- Auch gegen den Verfall der Kirche und den Relevanzverlust in der Gesellschaft hilft nur die immer „reineren Darstellung“. Dabei geht es durchaus darum zu zeigen, wofür wir gut sind, also um eine kulturell profilierte und prägnante Darstellung. Die praktische Theologie reflektiert, mit welchen Methoden das am besten zu leisten ist.
- Schleiermacher war der erste, der die Gesamtkirche in den Blick nimmt und das „Kirchenregiment“ nicht mehr als Teil des Staates betrachtet, sondern der Kirchenleitung die selbständige Organisationsaufgabe der „Zusammenstimmung“ des kirchlichen Ganzen zuweist.
- Kirchen-Leitung geschieht nicht nur in und durch die Ämter und Gremien, also die „gebundenen Organe“, sondern auch durch die ungebundene, freie Einwirkung der „freien Geistesmacht“. Jedes Gemeindeglied und die wissenschaftliche Theologie und die

religiöse Publizistik sollen auf das Ganze der Kirche einwirken und es in diesem Sinne mit leiten. Das setzt die unbeschränkte Freiheit der Öffentlichkeit und der Kommunikationsmöglichkeiten voraus. Indem Kirche sich so versteht und verhält, ist sie paradigmatisch: Sie sendet die Botschaft, dass Gesellschaft/Politik insgesamt auch so funktionieren sollte: (auch) die verfasste (staatliche) Macht braucht als ihr Gegenüber die freie Geistesmacht.

Als Pointe lassen sich aus diesen Überlegungen vier Kriterien für die Beurteilung kirchenleitender Maßnahmen entwickeln:

1. Was trägt die Maßnahme dazu bei, dass das Christliche prägnanter zur „Darstellung“ kommt? Das entspricht der Frage nach der „Evangeliumsgemäßheit“ bzw. Erkennbarkeit der Kirche.
2. Was trägt die Maßnahme dazu bei, dass das kirchliche Handeln „zusammenstimmt“ und alle Teile gut zusammenspielen? – Das ist die Frage nach der „Ökumenizität“.
3. Wie hat die Maßnahme zu tun mit den allgemeinen kulturellen Entwicklungen und Herausforderungen? – Das ist die Frage nach der „gesellschaftlichen Relevanz“.
4. Im Blick auf das Verhältnis von „Kunstregeln“ bzw. rationellen Methoden und „freier Geistesmacht“ bzw. Charisma und Talent: Wie ist die Maßnahme offen für den Geist, für die dialogische Mitwirkung von Innen- und Außenkräften?

Zur experimentellen Anwendung kommen diese Kriterien weiter unten (Seite 30) in der Diskussion über die Einführung der „Zielsteuerung“ in den Nordelbischen Hauptbereichen.

Notizen aus der Aussprache über das Theologieverständnis:

System und Geist

Nicht nur die Kirche braucht die Offenheit für die Einwirkung der „freien Geistesmacht“ (z.B. in Form von Paulskirchen-Reden von Jürgen Habermas), sondern auch das politische System braucht diese Offenheit für öffentliche und kritische Diskurse.

Die Trennung von Kirche und Staat ist wichtig, weil der Staat sonst die Kirche instrumentalisiert und aus der Religion eine (Staats-)Moral macht („Werteerziehung“). Zeitgeschichtlich steht bei Schleiermacher im Hintergrund die Entwicklung der liberalen freien bürgerlichen Gesellschaft.

Reinere Darstellung des Christlichen

Zum Umgang mit der heutigen Relevanzkrise der Kirche gehört auch die inhaltliche Abarbeitung von kritischen Anfragen. Andere halten uns sowieso für irrelevant.

Das Prägnantmachen der Darstellung des Christlichen kann sich an dem Kriterium/Ziel orientieren: Es geht darum, Relevanz zu erzeugen, auch durch offensive Bezugnahme auf gesellschaftliche Themen.

Es geht nicht nur um die Neuorganisation, sondern auch um eine neue Vergewisserung der Inhalte: *Was* haben wir eigentlich zu sagen? Anderswo in der Welt gibt es keine Relevanzkrise des Christlichen – trotz überaus mangelhafter Organisation.

Das Problem der Kirche ist nicht, dass sie kleiner wird, sondern dass sie *undeutlicher* wird. Kirche soll Gesicht zeigen als die Instanz, die die Idee des Glaubens prägnant darstellen kann. Das ist die einzige Chance, Aufmerksamkeit zu bekommen.

Wir arbeiten uns daran ab, wie man in einer marktförmigen Gesellschaft überhaupt Gehör findet: Da zählt nicht die „reinere Darstellung“, sondern es gilt z.B., „mit einer Stimme zu reden“ oder sich moderner Kommunikationsmethoden zu bedienen. Der Inhalt wird darüber banal.

Idee der Freiheit

Wie würde sich denn heute eine „prägnante Darstellung“ inhaltlich auszeichnen? Die Idee des Christlichen *ist* die Idee der freien Beteiligung aller. Der Inhalt (Gotteskindschaft und Gottunmittelbarkeit jedes Menschen) beglaubigt sich in der Methode – und die Methode (freie Beteiligung aller an der menschlichen Gemeinschaft) *ist* selbst der Inhalt.

Kommt das nicht einer Selbstsäkularisierung des Christentums nahe?

Indem die Freiheit auf die Erlösung – bzw. auf den Erlöser – *bezogen* wird, ist sie in ihrer religiösen Bedeutung begriffen. Inhalte/Überzeugungen und Methoden/Strukturen sind kongruent: Die Frage, was sollen wir sagen, ist identisch mit der Frage, wie sagen wir es. Es legt sich gegenseitig aus. Die Form der Organisation wird immer die Inhalte der Botschaft beglaubigen oder dementieren – und die Inhalte werden immer die Lebensform erklären oder sozusagen prophetisch kritisieren.

Bei der Darstellung und Praxis der christlichen Idee der Freiheit kommt es auch auf die Kontextualisierung an. In Neuguinea wird das Ende der Macht der Zauberei als Befreiung erlebt. Worauf bezieht sich die Befreiung im Kontext der säkularen Gesellschaft?

Kirchliches Handeln zielt darauf, Bedingungen zu schaffen, die Freiheit ermöglichen – darum ist die (innere) Freiheit der Kirche als Form ihrer Organisation Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit der christlichen Ziele in der heutigen Gesellschaft.

Problem der Pluralität

Es gibt verschiedene Formen in der Ökumene – welche Darstellung des Christlichen ist authentisch? Die katholische? Die nordkirchliche? Es kann nur ein freies Ringen um die Klarheit und Reinheit der Darstellung geben – in aller Vielfältigkeit.

Freiheit kann man nur gemeinsam darstellen. Die Evangelische Kirche *ist* der Zusammenhang des Verschiedenen und der Verschiedenen in einem Prozess, in einem Diskurs: *Das* stellen wir in der Gesellschaft dar – und nicht nur einzelne ethische Positionen. Wir stehen für den Prozess des (unabschließbaren!) Aushandelns von Unterschieden und Gemeinsamkeiten – als einzig humanem und demokratischem Weg in einer pluralistisch gewordenen Welt.

Ist da aber nicht wieder die Gefahr der Entscheidungslosigkeit und damit der Beliebigkeit des Evangelischen? Solange *wir selber nicht daran glauben*, dass der prozessuale Zusammenhang des Verschiedenen sozusagen die Wahrheit ist, solange wird man auch die evangelische Freiheit in der Gesellschaft nicht goutieren.

Beispiel DDR:

Die „Darstellung der Freiheit“ hat viel bewirkt! Dass man in der Synode frei mitreden darf, dass man alte Texte liest, dass man an Runden Tischen miteinander redet, hat Signalcharakter gehabt.



Die Auseinandersetzung mit dem Organisationsbegriff einerseits und mit dem Schleiermacher'schen Ansatz von Theologie andererseits soll nun zusammen fruchtbar gemacht werden für die Diskussion über die „Zielsteuerung“, die aktuell (November 2009) in eine kritische Phase getreten ist.

Diskussion: Zielsteuerung in der Nordelbischen Kirche

Christoph Meyns gibt zum Einstieg einen Einblick in die aktuelle kritische Diskussion um die Zielsteuerung in den Nordelbischen Hauptbereichen.

In der Sphäre der Ökonomie ist die Zielsteuerung ein Führungsinstrument zur effizienteren Ausrichtung des menschlichen Handelns und der betriebliche Prozesse an den definierten Zielen des Unternehmens/der Organisation. Eine Gefahr – und Erfahrung – ist auch dort: Eine Fixierung auf einmal definierte Ziele kann zu einer Ausblendung inner- und außerbetrieblicher Realitäten rundum – und damit auch zum „Verschlafen“ ökonomischer oder gesellschaftlicher Entwicklungen – führen.

Bei der Einführung der Zielsteuerung und des Zielverknüpfungsinstruments „Balanced Scorecard“ (BSC) werden verschiedene Probleme diskutiert:

- Die mit der „Realitätskonstruktion“ durch die Zielsteuerung verbundene Komplexitätsreduktion ist dem vielschichtigen System einer großen Organisation nicht angemessen. Wie stellt sich dieses grundsätzliche Problem rationaler Steuerungsversuche in komplexen Wirklichkeiten in Bezug auf die Kirche dar?
- Religiöse Kommunikation als „Austausch interaktionaler Vertrauensgüter“ kann nicht in „Ursache-Wirkungs-Ketten“ konzeptualisiert werden: solche zweckrationalen Konstruktionen sind aber für strategische Überlegungen von zentraler Bedeutung. Ist Religion überhaupt nicht strategiefähig?
- Wenn die 15 strategischen Gesamtziele der Nordelbischen Kirchenleitung in Bereichsziele der Hauptbereiche umformuliert und dann mit Indikatoren, Messgrößen und Zielwerten versehen werden - wird da nicht der Schritt zu einer Objektivierung und Quantifizierung kirchlicher Arbeit bzw. kirchlicher Wirksamkeit gemacht? Tritt Kirche dann aber nicht mit sich selbst in einen theologischen Widerspruch, indem sie den Glauben in die Sphäre der Verfügbarkeit zieht?
- Vielfältig und z. T. widersprüchlich sind die verschiedenartigen Interessen, die sich in der Nordelbischen Kirche mit der Zielsteuerung verbinden: Kontrollinteressen in Bezug auf die Arbeitsinhalte, Transparenzinteressen in Bezug auf die Mittelverwendung, Wirksamkeitsmessungsinteressen in Bezug auf den Erfolg kirchlicher Arbeit und auf effektive Prioritätensetzung, Abbildungsinteressen in Bezug auf die Legitimation einzelner Arbeitszweige, Kommunikations- und Vernetzungsinteressen in Bezug auf die Zusammenarbeit in und zwischen den Hauptbereichen – was kann in einer solchen Gemengelage Steuerung oder Kirchen-Leitung heißen?
- Vor dem Hintergrund eines „Grundtraumas“ mit einem versagenden Risikomanagement an anderer Stelle ist die Zielsteuerung sozusagen ein (gefühlter) Misstrauensantrag der Kirchen-Leitung an die Arbeit der kirchlichen Dienste und Werke bzw. eine (gefühlte) Überfürsorglichkeit, die etwas von Entmündigung an sich hat. Liegt darin nicht eine Gefährdung der Motivation, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden?

In diesen Bedenken spiegeln sich ernst zu nehmende theologische und praktische Probleme, die mit einem solchen „Kulturwandel“, wie die Zielsteuerung ihn mit sich bringt, einhergehen. Ebenso ernst zu nehmen und sowohl auf der mentalen wie auf der energetischen Ebene zu bearbeiten sind die Ängste und Widerstände, wie sie mit jedem „Systemwechsel“ natürlicherweise verbunden sind.

Jan Hermelink schlägt vor:

**In dieser Diskussionslage könnte eine weiter führende Frage sein:
Was stellt die Kirche als Evangelium dar, indem sie sagt: „Zieldefinition und Zielerreichung (Controlling) gehört bei uns dazu“?**

Dieser Impuls wird im Plenum aufgegriffen und führt zu folgenden ersten Antwortversuchen, in denen die (Einführung der) Zielsteuerung (als Organisationsentscheidung und Organisationsform) selber als Teil des „darstellenden“ Verkündigungshandelns der Kirche begriffen wird („Botschaft durch Strukturen“):

Tugenden

Es geht um Tugenden wie Sparsamkeit, Zusammenstimmung, Sorgsamkeit im Umgang mit den anvertrauten Pfunden (Steuermittel und „human resources“). Wir verausgaben uns nicht irgendwie, sondern überlegen uns auf genaue und nachvollziehbare Weise öffentlich, was unsere Aufgaben sind und worauf wir unsere Kräfte konzentrieren.

Die Botschaft: Für das Leben in Gemeinschaft ist es wichtig, immer im Sinn zu behalten, wem wir die Mittel verdanken und für wen wir da sind.

Begrenzung und Fürsorge

Wir setzen uns zusammen, wir stimmen uns ab, wir begrenzen unsere Aufgaben und Ziele, um Druck und Überbelastung zu vermeiden, wir akzeptieren unsere Grenzen, wir bündeln unsere Kräfte: Zielsteuerung dient der Befreiung von Unübersichtlichkeit, mangelnder Kommunikation und Überforderung. Sie atmet den Geist der Freiheit.

Zielverabredung und Zielorientierung ist eine Fürsorge der Organisation bzw. der Leitung für ihre Mitarbeitenden: Wenn keine transparenten Erwartungen formuliert sind, wenn man seine Aufgabe selbst erfinden und seine Ziele selbst definieren muss, entsteht ein (inneres) Druckszenario – weder übernimmt die Leitung Verantwortung (indem sie ihre Kriterien artikuliert), noch besteht die Möglichkeit der Kritik an ihr (indem man Kriterien mit ihr aushandelt).

Die Botschaft: Leben, Engagement, Mitmenschlichkeit ist überhaupt begrenzt und steht nicht unter einer unendlichen moralischen Forderung.

Dialog und Entscheidung

Zielsteuerung als Methode und Kultur der Kommunikation in der Organisation positiv verstanden, ist ein dialogischer Prozess, in dem alle ihre Interessen einbringen und sich mit ihren kirchlichen oder gesellschaftlichen Themen „von unten nach oben“ einbinden können. Da es gleichzeitig um den Umgang mit den begrenzten Mitteln geht, muss es irgendwann natürlich zum „Knackpunkt“ kommen, an dem die Offenheit der Diskussion aufhört und eine Entscheidung gefällt werden muss: Dann werden „Messgrößen“ und „Zielwerte“ definiert – und man muss sich den getroffenen Verabredungen oder Zieldefinitionen dann fügen.

Zielsteuerung schafft größtmögliche Beteiligung und Transparenz. Fürsorge und Steuerung müssen dabei in der Balance gehalten werden.

Die Botschaft: Arbeitsprozesse lassen sich human und demokratisch gestalten, indem sich alle Mitarbeitenden beteiligen können.

In concreto wird der Vorschlag aufgegriffen, das Projekt „Zielsteuerung“ anhand der vier Kriterien, die man aus Schleiermachers theologischem Ansatz entwickeln kann (siehe oben S. 25), auf seine theologische Kompatibilität und seine kirchliche Produktivität hin zu überprüfen:

Anwendung der theologischen Prüfkriterien auf die „Zielsteuerung“ in den Nordelbischen Diensten und Werken/Hauptbereichen

Das erste Kriterium ist sozusagen die Basis der ganzen „Prüfung“ – die anderen drei Kriterien sind sozusagen in ihm impliziert.

1. Kriterium:

Was kann die Zielsteuerung dazu beitragen, dass das Christliche „prägnanter zur Darstellung kommt“?

- Im Rahmen von Zielsteuerung wird der Auftrag (der jeweiligen Einrichtung, der jeweiligen Person) begrenzt und profiliert. – Das signalisiert: „Das Christliche“ ist nicht total – irgendwo ist Schluss, man kann auch aufhören.
- Im Rahmen von Zielsteuerung wird Leitung transparent. – Das signalisiert: a) Es gibt Leitung, Macht, Verantwortung, b) Leitung wird sichtbar und kritisierbar (Reflexivität).
- Messgrößen bzw. Indikatoren können sich nicht auf die Wirkung der kirchlichen Arbeit beziehen, die in den Seelen der Menschen geschieht, sondern nur auf die Qualität der „Darstellung“ des Christlichen. – Das signalisiert: Hier ist eine klare theologische Grenze, die verständlich und einhaltbar ist. Wenn das „Darstellungsparadigma“ überschritten wird, „kippt“ das System und man beginnt, sich der Seelen bemächtigen zu wollen.
- Die Mehrdimensionalität der Balanced Scorecard (BSC) verweist auf Ganzheitlichkeit und Humanität: Der Mensch lebt nicht vom Geld allein.
- Zielsteuerung erlaubt, die Vielfalt der Dienste in Abstimmung aufeinander zu bringen und dadurch die Vielfalt der Charismen und Formen kirchlicher Arbeit vor Beliebigkeit zu schützen.
- Auf Grund ihrer Diskursivität und Reflexivität ist die Zielsteuerung überprüfbar und veränderbar. – Das signalisiert: Die Organisation setzt sich selbst nicht absolut. Die Zielsteuerung entspricht der mittleren von drei Varianten des kirchlichen Organisationsverständnisses:
 - a. Die Organisation ist wesentlich (und vielleicht das Eigentliche): Die katholische Variante.
 - b. Die Organisation stellt den Rahmen bereit, damit das Eigentliche passieren kann, und trägt – so oder so – selbst zur „Darstellung des Christlichen“ bei.
 - c. Die Organisation steht im Gegensatz zum „Eigentlichen“.
- Zielsteuerung zielt auf Eigenverantwortlichkeit einerseits und Verständigung andererseits. – Das signalisiert: In der Evangelischen Kirche gibt es ein geteiltes Leitungshandeln (Divided Leadership).
- Wenn 126 Dienste und Werke in 7 Hauptbereichen organisiert und auf 15 strategische Gesamtziele verpflichtet werden, ist die Gefahr einer unangemessenen Komplexitätsreduktion gegeben. Und Zielsteuerung kann auch zu anderen Zwecken eingesetzt werden als dem der „Prägnanzsteigerung“: Statt sich gesehen und gestärkt zu fühlen, entsteht dann Misstrauen gegen Hierarchisierung, Machtkonzentration und Kontrollinteresse. – Der reflektierte Umgang mit dieser Ambivalenz und vielleicht unaufhebbaren Spannung (bei jedweder Form von rationaler Leitung) signalisiert: wir leben nicht in einer heilen oder harmonischen Welt, sondern sind bereit, Spannungen zu ertragen und auszuhandeln.

- Zielsteuerung beinhaltet, dass wir uns entscheiden, etwas Bestimmtes zu tun.– Das signalisiert: Es hat ein Ziel, es ist nicht beliebig, sondern wertvoll, was wir tun. Wir sagen laut, was uns ein echtes Anliegen ist.

2. Kriterium:

Wie trägt die Zielsteuerung dazu bei, dass das Handeln der Kirche „zusammenstimmt“?

- Zielsteuerung ist auf Kommunikation untereinander und Abstimmung ausgerichtet. Das bezieht sich auf Veranstaltungen, Projekte und Ziele, aber auch auf Kürzungen und Kündigungen, auf Konflikte bei Entscheidungen und Prioritätensetzung: Da wird nicht irgendwie und von Fall zu Fall entschieden, sondern „zusammenstimmend“.
- Eine gemeinsame Situationsanalyse und Zielreflexion ist sehr gut. Es ist dann darauf zu achten, dass „strategische Gesamtziele“ der Kirche nicht abstrakt „aufgesetzt“ werden, sondern mit den Wahrnehmungen und Zielen der Mitarbeitenden zusammenstimmen: sonst führen sie zu innerer Kündigung.
- Das ursprüngliche Verständnis von Zielsteuerung war vielleicht „rein ökonomisch“. Wir versuchen, sie theologisch „einzufangen“ und dem Gesamtsystem Kirche so anzuverwandeln, dass Beteiligung/Kommunikation und Führung, Eigenverantwortlichkeit und Entscheidung „zusammenstimmen“ können.
- Wenn und wo die Einführung der Zielsteuerung zur Polarisierung, zu politischem und psychologischem Widerstand gegen Veränderungen führt, ist die Leitung gefordert. Besonders schwierig ist die Integrationsaufgabe, wo es bei diesem Kulturwechsel reale oder gefühlte Gewinner und Verlierer gibt! Wie erreicht man da eine Zu(sammen)stimmung?
- Wer entscheidet eigentlich darüber, nach welchen Kriterien und Normen Entscheidungen gefällt werden? Zurzeit läuft das häufig subkutan – es muss bewusst gemacht und veröffentlicht werden, damit es diskutiert werden kann: ohne solche Selbstaufklärung entscheidet jede/r nach (unbewussten) impliziten Kriterien, ohne sich selbst und anderen darüber Rechenschaft geben zu können. Zielsteuerung kann ein System sein, das solche kommunikative (Selbst-)Aufklärung und Abstimmung anbietet.
- In den Regionalzentren sind durch die neue Konstruktion die Ehrenamtlichen (aus Versehen) ausgebootet worden. Zielsteuerung treibt die Professionalisierung voran. Stimmt das mit der Philosophie der Ehrenamtlichkeit zusammen? Wir merken bei der Prüfung, dass hier zwei Ziele zurzeit noch nicht zusammenstimmen.
- Zielsteuerung richtet den Blick auf das was tatsächlich getan wird: Realismus statt theologische Gedankenspielerei oder Ideologie. Die Zusammenstimmung kann geleistet werden a) durch eine (machtvolle) Person, b) durch eine in Regeln geordnete Administration oder c) durch Entscheidungsfindung in Gremien. Die inhaltliche Zusammenstimmung im Diskurs anzustreben, ist eine anspruchsvolle Vorstellung. Aber eigentlich ist sie die evangelisch einzig mögliche. Wenn Zielsteuerung in der Kirche so gestaltet werden kann (was wir ja anstreben), könnte sie ein adäquates „Instrument“ der Kirchen-Leitung sein.

3. Kriterium:

Was trägt die Zielsteuerung dazu bei, mit den „allgemeinen kulturellen Entwicklungen“ im Kontakt zu bleiben?

- Ganz banal: Alle machen Zielsteuerung! Gegenruf: Und viele verabschieden sich schon wieder davon! Das heißt: Kirche partizipiert an einer gesellschaftlichen Auseinandersetzung, die an vielen Orten in Organisationen, Verwaltungen, Unternehmen geführt werden.
- Die 15 strategischen Gesamtziele sind plausibel und haben eine Anschlussfähigkeit an die gesellschaftliche Situation: Sie sind eine Antwort auf die Herausforderung – und zugleich fördern sie die Gefahr (siehe oben), dass ein „bürokratischer Zentralapparat“ auf Kosten der Beweglichkeit der Einzelbereiche entsteht. Also auch hier wieder: ambivalente Zeitgenossenschaft! Diese Probleme haben andere genauso.
- Man kann zwischen Glaube/Kirche und Welt nicht trennen: Es gibt Glaube nicht anders als in der Welt. - Zielsteuerung führt zu einer Vertiefung der Kommunikation im Gespräch über *Inhalte* (wenn man sich in den Einrichtungen über die Aufgaben und Ziele zu verständigen sucht und wenn man die Ergebnisse in der Öffentlichkeit kommuniziert). Und wenn man das Zueinanderkommen von Leuten in (kirchlichen) Räumen für Spiritualität ermöglichen möchte, dann muss das „ganz weltlich“ *organisiert* werden (Orte, Zeiten, Ö-Arbeit, Geld).
- Als sich reformierende Kirche teilen wir auch die Schattenseiten der modernen Organisation: ihre Reflexivität artet aus in Selbstbeschäftigung. Dafür kümmert sich „die Kirche“ z.B. um die ökologischen Fragen inzwischen viel zu wenig und bezieht nicht Position als Organisation. Dabei ist die Zielsteuerung allerdings eine *Form* der „Selbstbeschäftigung“ – nicht die Ursache dafür, sondern eine Antwort darauf.
- Zielsteuerung ermöglicht es, jedes Jahr aktuelle Themen neu zu entdecken und als Projekte oder Querschnittsthemen in die kirchliche Arbeit aufzunehmen. Im Zielsteuerungs-Kreislauf ist zudem vorgesehen, dass die Bewegung „von oben nach unten“ (von den Leitungszielen zu den Maßnahmen) aufgefangen wird durch eine Bewegung „von unten nach oben“ (zu aktuellen Themen werden neue Aufgaben und Ziele formuliert). So bleibt der Kontakt zur allgemeinen kulturellen Realität – und die Reflexion darüber – dauernd erhalten.

4. Kriterium:

Ist die Zielsteuerung offen für die Einwirkung der „freien Geistesmacht“?

- Jede Entscheidung bedeutet, dass andere Möglichkeiten, die nicht gewählt wurden, ausgeschlossen und – sofern in ihnen berechnete Wünsche oder Ansprüche enthalten sind – unterdrückt werden. Das kann bei Entscheidungen im Rahmen von Zielsteuerung transparent gemacht werden. Es muss Settings für den Umgang damit geben. Das ausgeschlossene Dritte wird zu einer unheimlichen Geistesmacht, wenn es nicht gewürdigt wird.
- Das „Mit-gesetzt-Sein des Anderen der Entscheidung“ braucht seine Anerkennung. Es muss Raum geben für die Bearbeitung des Ausschlusses der anderen Möglichkeiten. Es ist „normal“, dass Entscheidungen/Setzungen auf Widerstand stoßen: Beides gehört zusammen, beides hat seine Wahrheit. Zielsteuerung mit einem engen, nicht dialektischen

Organisationsverständnis muss notwendig Aversionen und Ängste auslösen: Im Widerstand zeigt sich dann, dass der Geist wirkt. Das ist dann ein Anlass, das System kritisch zu überprüfen und „nachzubessern“.

- Organisation und inhaltliche Arbeit kann man nach dem Modell der Musik aufeinander beziehen: Man muss Noten und Instrumente besorgen, üben üben üben, das Zusammenspiel der Musiker organisieren – und bei der Aufführung muss Raum entstehen und Spontaneität für unvordenkbare Ereignisse. Ohne „Zusammenstimmung“ von Organisation und Spontaneität wäre das eine nur eine geistlose Mechanik und das andere nur ein unerkennbares und ungenießbares Chaos. Die „freie Geistesmacht“ oder der heilige Geist findet sein Eingangstor in die Welt dort, wo Organisation und Interaktion, Form und Inhalt „zusammenstimmen“ und niemals entweder nur in dem einen oder nur in dem anderen!
- Es muss ganz konkret gefragt werden, wo durch die Zielsteuerung Freiheit eingeschränkt und wo sie gefördert wird. Ich kann immer nur innerhalb von Grenzen meine Freiheit entfalten. Aber Grenzen – wie etwa eine Bindung der Zielsteuerung an das Vergütungssystem oder an die Budget-Zuteilung – können Freiheit auch zerstören. Es ist sehr darauf zu achten, wo innerhalb der Zielsteuerung der „dritte Ort“ ist: ein „freigeistiger“ Gestaltungsraum für Spiel, Freiheit, Phantasie, Begeisterung, Hingabe? Die Eröffnung solcher Orte ziel- und zweckfreien Tuns wäre selbst ein Erfolgskriterium für die Zielerreichung kirchlicher Arbeit.
- Es verbinden sich unterschiedlichste Interessen mit der Zielsteuerung: Die Hauptbereiche wollen Kommunikation und Vernetzung, Synode und Hauptausschuss wollen Transparenz und Kontrolle über das Geld, die Kirchenleitung will Prioritäten setzen. In diesem spannungsvollen Raum gibt es, humorvoll gesagt, genügend Möglichkeiten für die Einwirkung der „freien Geistesmacht“ ...



Fragestellungen, an denen weiter zu arbeiten wäre

Botschaft durch Strukturen?

Dass Moderation, Beratung, auch Leitung, KV-Arbeit an sich selber eine theologische Qualifizierung haben (könnten), ist eine Ehrung unserer Arbeit.

Formen/Strukturen haben selbst eine religiöse Botschaft (nach innen und außen): Wenn das stimmt, müsste man einmal untersuchen, ob (und wie) eine solche Botschaft in der Gesellschaft wahrgenommen wird und ob sie dem Leben in anderen gesellschaftlichen Bereichen dient? Wer beobachtet uns in unserem Umgang mit Veränderungen/Reformen?

Produktivität des Widerstands?

Ich bin ermutigt, meine Widerstände in den Prozess selbstbewusster einzubringen, weil sie als Gefühl wichtig sind und als Korrektiv gebraucht werden. Man muss sich durch das Misstrauen: „Ihr wollt die Zielsteuerung ja gar nicht“, kein Denkverbot auferlegen.

Schlimm ist, wenn es so ein argumentatives Gefälle gibt: Wenn man etwas kritisch hinterfragt, ist man automatisch „dagegen“ und wird als Modernisierungsverweigerer abgestempelt. Wie kann das Wahrheitsmoment im „Widerstand“ für die Entwicklung der Kirche fruchtbar gemacht werden?

Theologie tröstet (nur)?

Es kann nicht sein, dass Theologie nur legitimiert, was sowieso passiert. Theologie muss auch „Steuerungsqualität“ haben *gegenüber* Zielsteuerung, Organisationsentwicklung usw.

Gegen Schrumpfung, gefühlten Relevanzverlust oder realen Arbeitsplatzverlust kommt die Theologie natürlich nicht gegen an. Sie legitimiert das nicht, aber lehrt uns einen Umgang damit und söhnt uns insofern damit aus.

Freiheit ist die Orientierung der Kirche, nicht Zufriedenheit. Auch ein Beteiligungsprozess zeigt: Freiheit verhindert nicht Schmerzen, Unzufriedenheit, Verlust – weil die Wirklichkeit es nicht jedem recht machen kann. Theologie hört auf den Protest *und* wirbt für die Anerkennung der Realität.

Wo sitzt die Macht in der Kirche?

Wenn man Theologie und Organisation besser zusammen denkt, so wie hier geschehen, dann sieht man: Der *eigentliche* Gegensatz in der Reformdebatte ist zwischen Theologie und Theologie! Wird nicht die (Kritik der) Organisationstheorie bloß benutzt als Sprachform in der Auseinandersetzung zwischen unterschiedlichen theologischen/politischen Positionen?

Wo sitzt eigentlich die Macht in der Kirche? Das Machtförmige, das Usurpatorische von Organisation oder Verwaltung, die Ausdehnung der Dynamik der Kontrolle – das blieb hier alles unbearbeitet. Wie kommen Entscheidungen in Organisationen eigentlich zustande?!

Profilierung und/statt/gegen/durch Pluralität?

Anregend war die Perspektive: Klare Setzung schafft „das Andere“ – klar definierte Lehre ermöglicht die Vielfalt der Aneignung – klares Pastorenbild stiftet die Vielfalt der christlichen Lebensformen. Beratung hält beides zusammen.

Könnte es aber möglicherweise nicht auch vernünftig sein, nicht so klar zu sein – damit alles seinen Platz hat unter dem einen Dach? Typisch sein könnte für Non-Profit-Organisationen (und Kirchen), dass sie gerade dadurch rational und effizient und lebensdienlich arbeiten, dass sie als bloß lockerer Verband imstande sind, vielfältige Bedürfnisse und Interessen vielfältiger Anspruchsgruppen zu befriedigen. Kann da eine zu starke Organisationsentwicklung nicht auch zu einer Verengung führen? (Vgl. oben Luhmann, Seite 14-15)

Können Pastor/innen wirklich „eindeutig“ sein, ein Vorbild, Muster, Zentrum? Wenn doch das „evangelische Profil“ auch im Pfarrhaus unterschiedlich gelebt wird und die Lehre, das Amt usw. *selber* plural geworden sind?

Der Gegenbewegung der Gemeinden gegen „die Organisation“ entspricht der Gegensatz von tradiertem Pfarrerbild und modernen spezialisierten Funktions-Pfarrern. Wenn es aber die Pfarrberufe nur im Plural gibt: Was heißt das dann insgesamt für das pastorale Amt „auf der Schwelle“ (Ulrike Wagner-Rau)?

„Nicht dass wir kleiner werden, sondern dass wir undeutlicher werden, ist das Problem.“ Die *Ausdifferenzierung* der kirchlichen Funktionen in den 70er Jahren diente ja dazu, Undeutlichkeit zu überwinden und die „Anschlussfähigkeit“ zu erhöhen – und nun soll genau das der Grund sein für heutige Undeutlichkeit und mangelnde Anschlussfähigkeit?

Rückmeldungen zum Seminar – Stimmen aus dem Plenum

- Der „dialektische“ Organisationsbegriff wird hilfreich sein für die Leitung der Kirche, für die Analyse der Situation und für die Beratungsarbeit.
- Wir haben hier endlich einmal ausführlich theologisch reflektiert – dazu ist sonst immer keine Zeit.
- In der Kirche fehlt mir der „freie Geist“: Zuversicht statt Ängstlichkeit im Hinblick auf die Entwicklung der Kirche täte uns gut.
- Der Bezug der Reform auf Theologie bringt Wertschätzung für das, was wir zurzeit leisten, und Zuversicht.
- Leitungshandeln macht (mehr) Freude, wenn man das Negative, Konflikte, Widerstände in ihrem Eigensinn begreift.
- Die Arbeit war inspirierend und schafft begriffliche Grundlagen für meine Beratungsarbeit.
- In der Distanz zur Alltagswelt war eine das Verständnis öffnende Reflexion möglich.
- Wenn Theologie sich nur „bedenkenträgerisch“ verhält, wird sie hilflos überrollt durch die (ökonomischen) Methoden. Theologie muss ihre Fähigkeit zur Aneignung und Anverwandlung weiterentwickeln.
- Es wäre gut gewesen, wenn wir solch einen Begriffs-Workshop schon mitten im Reformprozess gehabt hätten.
- So hab ich das lange nicht mehr erlebt: Ich hatte bei der Theorie-Diskussion die ganze Zeit das Gefühl: mea res agitur.
- Unsere Begriffsarbeit ist Teil eines Ringens um die christliche Freiheit, die wir bewahren müssen – und bewahren vor den sich einschleichenden Menschenbildern aus „neoliberalem“ Geist.
- Die neuen Perspektiven, die Gegensätzliches verstehend vermitteln, führen aus Sackgassen des Denkens heraus.
- Das Aufregende an den Gesprächen war, dass wir wirklich an einer Werkstatt des Denkens teilhaben konnten.



Schlusswort

Die Kooperation zwischen der Arbeitsstelle Institutionsberatung und dem Pastorkolleg in Ratzeburg hat gut funktioniert. Die Zusammenarbeit ist eine sinnvolle Ergänzung. Theologische Theoriearbeit und Begriffsbildung hat hier ihren Ort. Die Denkwerkstatt verlangt nach Fortsetzung. In einem weiteren Seminar – und in der Praxis der Leitung und Beratung.