

Kirchenleitung – von gestern für morgen.
Das Verständnis und die Aufgabe der Kirchenleitung in
kirchenrechtlicher und theologischer Perspektive.

Hans-Tjabert Conring

A. Auftrag

Die Rolle der Kirchenleitung im Zuge der Organisationsreformprozesse für die EKD (Anke) und für die Landeskirchen (Conring)

B. Vorspann

Die Auftragsbeschreibung enthält die Begriffe „Rolle“, „Kirchenleitung“ und „Organisationsreformprozess“ – diese Begriffe sind abstrakt, deshalb deutungs- und interpretationsbedürftig.

C. Thesen

I. Analyse [Rückblick, Einblick, Durchblick]

1. Im weiteren Sinn bezeichnet „Kirchenleitung“ das gesamte theologische, soziologische, juristische, ökonomische und organisationelle Geschehen, welches zur Führung und Steuerung des Organismus Kirche beiträgt (heute oft unter „Kybernetik“ zusammengefasst). Kirchentümer gehören – wohl unstrittig – zu den komplexesten Organisationen, die wir kennen.

2. Das aus der Personalentwicklung bekannte Analyseinstrument „points of control“ eröffnet den Blick auf eine (gefühlte) Spannweite von totalem Ohnmachtsgefühl bis zu selbstbewusster Allmachtsphantasie durch alle formalen Hierarchiestufen hindurch. Gleichzeitig ist die persönliche Motivation, sich für die (jeweilige) Sache und für die Kirche einzusetzen geradezu beliebig hoch.

3. Die Voraussetzungen für eine reibungslose Sachorientierung (Verständigung über das „was ist“ und nicht Problemorientierung, also „Mitteilung wo der Schuh drückt“) sind angesichts des Komplexitätsgrades (These 1) und des disparaten und z.T. paradoxen Gefühls im Blick auf die Handlungsfähigkeit (These 2) nicht immer günstig.

4. Im technischen oder engeren Sinne bezeichnet „Kirchenleitung“ ein Organ oder mehrere Organe der juristischen Person „Landeskirche“, dessen oder deren Aufgabe(n) sich nach der jeweiligen Kirchenverfassung/Kirchenordnung richten. In jedem Fall gehört zu diesen Aufgaben auch die normgebende Veränderung der Organisation und die strategische Steuerung der sowie die Aufsicht über die Organisation.

5. Die meisten Landeskirchen haben explizite Reformprozesse hinter sich. Es gab seit 1945 zwei große Reform-Wellen: die erste zu Beginn der 70iger, die zweite Mitte der 90iger Jahre des 20. Jahrhunderts. Alle Landeskirchen beteiligen sich am EKD-Reformprozess 2006 bis 2017. Expliziten Reformprozesse sind häufig eine bewusste Krisen-Reaktion.

6. Alle Landeskirchen befinden sich zu allen Zeiten in permanenten Veränderungen – mal mehr reaktiv, mal mehr proaktiv –und befördern und steuern verschiedene Neuerungen oder Bewahrungen dauernd; die expliziten Reformprozesse können davon unterschieden werden.

7. Die expliziten Reformprozesse in der Zeit von 1968 bis 1975 haben zum strukturellen Ausbau der mittleren Ebene geführt, zu einer strukturellen Personalsteigerung und zu einer fachlich Ausdifferenzierung. Damit wurde zu einem großen Teil auch die Sozialstaatsentwicklung nachvollzogen.

8. Der EKD-Reformprozess Anfang der 70iger Jahre – unter anderem motiviert durch den erfolgreichen Abschluss des Leuenbergprozesses durch Unterzeichnung der Leuenberger Konkordie 1973 – ist 1975 in der letzten Umsetzungsphase im Gesetzgebungsverfahren gescheitert. Ergebnisse von damals sind aber unter anderem das Kirchenmitgliedschaftsgesetz und das Datenschutzgesetz sowie die Neu-Ordnung der Bundes-Diakonie im DW.EKD.

9. Die Krise des letzten Jahrzehnts (1995-2005) ist etwa so vielgestaltig wie die sie Wahrnehmenden. Quantifizierbar ist sie im Finanz- und Mitgliederbereich. Qualifizierbar im Bereich Kybernetik (Organisationssteuerung), im Bereich Personalführung sowie im Bereich Theologie, wobei letzteres alles vom Gottesdienst bis zur Aus-, Fort- und Weiterbildung umfasst.

10. Es lassen sich strukturell unterscheiden:

10.1 Reformprozesse thematisch fokussiert oder allgemein ausgerufen,

10.2 Reformprozesse zum Leben der Kirche oder zur Organisationsgestalt, wobei bei letzterem

10.2.1 die Verfassungsstruktur (Kirchenleitung) einbezogen (Bsp. EKHN, EKKW, Hannover)

10.2.2 oder ausgeklammert (Bsp. Westfalen) sein kann,

10.3 Reformprozesse kombiniert mit Kooperationen oder Fusionen (Bsp.: EKM [KPS und Thüringen], Nordkirche [Mecklenburg, Pommern, Nordelbien]).

11. Kirchenleitungsorgane initiieren den expliziten Reformprozess, greifen steuernd ein und beenden ihn. Kirchenleitungen sehen ihre Leitungskompetenz in Krisenzeiten dadurch bestätigt, dass sie Reformprozesse erlauben, initiieren und durchführen und bestärken damit ihren Leitungsanspruch.

12. Kirchenleitungen betrachten sich überwiegend als Teil des der Veränderung unterworfenen Systems.

13. Kirchenleitungen reagieren auf Widerstände der komplexen Organisation unterschiedlich. Komplexität und Kultur erschweren eine Unterscheidung von Analyse und (Be-)Wertung, die dann zu Handlungsempfehlungen führen deren Umsetzung durch die zuständigen Organe beschlossen und ausgeführt werden.

14. Das „Argument der roten Zahl“ bietet eine einfache Steuerungschance, weil andere Fragenkreise einen höheren Komplexitätsgrad in der Argumentation verlangen. Darin spiegelt sich auch die Erfahrung von 1975 wider.

15. Kirchenleitungen vermeiden fast durchgängig eine abstrakte Selbstreflexion („Wozu braucht der Liebe Gott in Deutschland Kirchentümer?“), vermutlich weil dies als Komplexitätserhöhung wahrgenommen wird, weil hier die wissenschaftliche Ruhe und Kraft fehlt und letztlich nur die Komplexitätsreduzierung die Handlungsfähigkeit steigert.

16. Internes Know-How (beispielsweise bei bestimmten Personen, Einrichtungen und Ämtern) wird zT nicht effektiv genutzt, möglicherweise weil Rollenunklarheit innerhalb der Organisationshierarchie befürchtet wird oder besteht. Das gewählte Leitungsorgan greift deshalb vorzugsweise auf externe Beratung zurück, die aber regelmäßig die Komplexität und Selbststabilisierungskräfte unterschätzt und zT auch den theologischen Gehalt der Organisation Kirche negiert oder schlicht nicht ausreichend kennt.

II. Folgerung [Ausblick, Blickdicht]

„The ammount of control is proportional to the amount of information a system has about itself.“

(Stafford Beer)

oder :

Von der traditionellen zur funktionalen
Perspektive kirchenleitenden Handelns

Kirchenleitung braucht:

1. eine Perspektive zum Sinn (theologisch¹, ökonomisch, juristisch, usw) der Organisationseinheit „Landeskirche“:

d.h. u.a. Widerstände gegen Veränderungen ernstnehmen und auf ihren tieferen Sachgehalt abklopfen

2. Verständnis der Funktionen und Mechanismen innerhalb der Organisationseinheit „Landeskirche“

d.h. u.a. Beachtung der Kontextualität überkommener Strukturelemente (Bsp. Presbyterium/ Kirchenvorstand war vor 150 Jahren die Elite der Gesellschaft, Heute ist es manchmal nur mehr der Wunsch nach Relevanz, der daran erinnert)

3. Als Leitungsorgan systemkritische Bewegungsfähigkeit (Know How über komplexe Systeme)

d.h. u.a. geordnete interne Kommunikation (management by wandering around und regelmäßig reflektiertes Berichtswesen)

d.h. u.a. regelmäßige Aussenperspektive

4. eine angemessene Struktur- und Zusammensetzung der Organe,

d.h. u.a die Erkenntnisse aus der Corporate Governance Diskussion dürfen ernst genommen werden.

5. die Möglichkeit der personellen Veränderung

d.h. u.a. ein Personal-Wechsel bei schwacher Performance muss möglich werden

6. die Möglichkeit zur wirkungsvollen Einspeisung der Erkenntnisse aus der gesamten Organisation

d.h. u.a. Autoritätsargumente nicht gegen Sachargumente ausspielen.²

¹ Dazu gibt es den ironischen Ausspruch: „Früher war die Hermeneutik ein Teil der Theologie. Heute ist die Theologie ein Teil der Hermeneutik...“

² Der Archidiakonus von Bengalen im britischen Empire verdiente 8.000 Goldmark. Ob dieser Summe fragte das Parlament nach der Funktion und Notwendigkeit des Amtes. Nachdem die Antwort nicht leicht zu finden war, wurde schließlich der Bischof von London um Auskunft gebeten. Dessen Antwort befriedete den Streit: „Ein Archidiakonus ist ein geistlicher Beamter, der die archidiakonischen Funktionen ausübt und vollzieht.“ (aus H.v.Campenhausen, Theologenspiess und -spass, Christliche und unchristliche Scherze, Gütersloh 1974)