

---

# Ethik der Schule – Schule der Ethik

Ein Beitrag zur kirchlichen Unternehmensethik

Steffen Schramm

---

*School Ethics – School for Ethics: Business Ethics in the Church – the Case of Private Christian Schools.* From two practical examples the author illustrates the necessity and the elements of a corporate ethic for Christian schools. Pedagogical, economical and theological logics have to be mediated by a theological business ethic. Such a management concept can help to transform the school into a school for ethics.

Als *Mario Obledo*, in den siebziger Jahren Gesundheitsminister von Kalifornien, einmal gefragt wurde, was die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft sei, antwortete er: „ethics, ethics, ETHICS“<sup>1</sup>. Wenn man Führungsverantwortliche an kirchlichen Schulen heute fragt, was ihr größtes Problem – gleich nach der schwierigen Finanzlage – sei, dann wird man mit großer Wahrscheinlichkeit als Antwort hören: „Die Propriumsfrage“ und vielleicht auch: „Die ethische Erziehung“. Gibt es Verbindungslinien zwischen der in Wirtschaftskreisen immer stärker diskutierten ‚Unternehmensethik‘ und der Propriumsfrage kirchlicher Schulen? Kann Unternehmensethik für die ethische Erziehung und die Profilbildung kirchlicher Schulen nutzbar gemacht werden?

Indem die vorliegenden Überlegungen diesen Fragen nachgehen, verfolgen sie ein doppeltes Ziel. Einerseits wollen sie einen Beitrag zu einer zu entwickelnden kirchlichen Unternehmensethik für das Arbeitsfeld Bildung, Abteilung kirchliche Schule, leisten, in der Absicht, kirchlichen Schulen die Ausbildung eines kirchlichen Profils zu erleichtern. Andererseits wollen sie einen Beitrag zur ethischen Erziehung an kirchlichen Schulen liefern; indem sie die Perspektive einer kirchlichen Unternehmensethik einbringen.

## I. Ethik der Schule

*These: Schulleitungen und Kollegien stehen täglich vor einer Vielzahl von Entscheidungen, die ethische Relevanz haben. Jede Schule hat eine Ethik, die sich in konkreten Entscheidungen niederschlägt. Aber nicht jede Schule geht bewußt und qualifiziert mit*

---

<sup>1</sup> *Charles McCoy*, *Management of Values, The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*, New York 1985, Preface (o.S.).

*den ethischen Implikationen ihrer Arbeit um. Unternehmensethik macht die ethischen Implikationen schulischen Handelns bewußt.*

Ethik ist gegenwärtig hauptsächlich ein Thema des Unterrichts der Schule, vor allem in den Fächern Religion und Ethik. Die Schule selbst muß aber zum Thema der Ethik gemacht werden. Das gesamte Sozialsystem Schule in seiner je vorfindlichen Gestalt sowie die immer neu zu beantwortende Frage nach seiner Gestaltung hat eine ethische Dimension. Als Organisation muß sich Schule genauso ethischen Überlegungen stellen wie dies von Wirtschaftsunternehmen und kirchlichen Einrichtungen erwartet wird. Als Organisation mit pädagogischer Zielsetzung muß sie sich der erzieherischen Wirkung ihrer Organisationsgestalt in Sachen Ethik bewußt werden. Schule ist in jeder Hinsicht Gegenstand sozialetischer Überlegungen: hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Strukturen, ihrer Mittel, ihrer Ergebnisse. Mehr noch: Im Blick auf diese Hinsichten läßt sich sagen, daß jede Einzelschule als Organisation, als soziales System, eine Ethik hat.

Von Ethik zu sprechen macht nur Sinn, wo Handlungsspielräume bestehen. Wo alles von vornherein festgelegt ist, stellt sich die Frage nach Handlungsalternativen und deren ethischer Reflexion nicht. Schulen, vor allem staatliche, sind stark reglementierte Organisationen. Dennoch bleiben jenseits und unterhalb staatlicher Ordnungsvorgaben erhebliche Spielräume für die Einzelschulen. Die Erfahrung, daß es im gleichen Schulsystem gute Schulen und schlechte Schulen gibt, weist auf diese Spielräume hin. Ein Beispiel soll anzeigen, wo ethische Probleme in einer Schule auftauchen.

Durch die große Zahl von Klassenfahrten ist es an einer Schule in der Vergangenheit immer wieder zu großen Unterrichtsausfällen gekommen, die Unmut im Kollegium verursacht haben. In einer Gesamtkonferenz wird ein Konzept diskutiert, das Anzahl und Gestaltung von Studienfahrten und Jahresabschlußfahrten der Klassen neu regeln soll. Es entsteht eine Diskussion darüber, welche Fahrten aufgegeben werden sollen.

„Am Ende der sechsten Klasse ist ein Abschnitt erreicht,“ sagt ein Kollege, „manche Schüler verlassen die Schule, die anderen gehen von der Orientierungsstufe in die Mittelstufe über. Ein guter Zeitpunkt für eine Klassenfahrt.“ „Am Ende der 10. Klasse treffen diese Argumente in noch stärkerem Maße zu“, ergänzt eine Kollegin und verteidigt damit auch diese Fahrt. „Aber müssen wir unbedingt nach England *und* in die USA fahren?“, wird gefragt. Ein Kollege antwortet: „Also wenn ich zu entscheiden hätte, wo meine Kinder hinfahren, dann würde ich eher für eine Fahrt in ein englischsprachiges Land plädieren als z.B. für eine Fahrt nach Polen zu unserer Partnerschule. In England und USA lernen die Kinder wenigstens Englisch und davon haben sie später mehr.“

Dies ruft nun den Organisator des Polenaustausches auf den Plan, der in einem langen Statement die theologischen Gründe anführt, die zu der Partnerschaft mit der polnischen Schule geführt haben. Um Aussöhnung und Frieden gehe es.

Auch für die Abschlußfahrt der Klassen 8 werden Argumente ins Feld geführt. Ein Kollege meint kritisch: „Also, es sind doch immer dieselben Schüler, die nach USA, Polen und England fahren. Das läuft für die Eltern unglaublich ins Geld. Auch das

ist ein Faktor, der bedacht sein will.“ Eine Kollegin bringt es auf den Punkt: „Die Entscheidung ist deshalb so schwierig, weil es für jede Fahrt gute Gründe gibt.“ Und ein anderer Kollege meint: „Es ist nötig, daß wir endlich die Schwerpunktdiskussion führen, die wir seit Jahren fordern, die aber noch nie angegangen wurde.“ Ein Votum, das auf folgenlose Zustimmung trifft.

Hinter den einzelnen Argumenten verbergen sich unterschiedliche Wertsetzungen mit unterschiedlicher Motivation: Abschlußfahrten am Ende eines Abschnittes in der Schullaufbahn werden mit dem Wert ‚Gemeinschaft‘ begründet. Austauschprogramme mit dem Wert ‚Sprachkenntnisse‘ und ‚Nutzen für die Zukunft der Schüler‘, der Polenaustausch mit den Werten ‚Ausöhnung und Frieden‘. Kritisch angemerkt wird die finanzielle Seite der Fahrten. Ungenannt blieb das Argument, daß viele Kollegen einfach gerne Reisen unternehmen. Es werden also theologische, pädagogische und ökonomische Argumente ins Spiel gebracht.

Das Problem ist in der Tat deshalb so schwierig, weil jede dieser Begründungen einiges für sich hat. Gleichzeitig wird aber deutlich, daß im Interesse eines vertretbaren Unterrichtsablaufes (ein weiterer Wert, der die unreflektierte Basis und den Anlaß der Diskussion darstellt!) die Zahl der möglichen Klassen- und Studienfahrten begrenzt sein muß. Damit wird die Frage aufgeworfen, an welchen Kriterien sich eine Auswahl orientieren soll.

Antworten wie „Schwerpunktsetzungen müssen sich daran orientieren, was für die Schüler am besten ist/was den Schülern für die Zukunft am meisten nützt“ sind nur begrenzt hilfreich, weil sie konträr interpretiert werden können. Jede mögliche Antwort auf die Frage der Schwerpunktsetzung, der Zielsetzungen einer Schule hat vielfältige Auswirkungen auf Schüler, Lehrer, Eltern und auch auf die Schule und den Schulträger. Jede mögliche Antwort hat auch ethische Implikationen, die wiederum auf unterschiedlichen Menschen- und Weltbildern beruhen.

Die Suche nach Zielen und Kriterien für die Auswahl von Zielen trägt die Frage nach verantwortbarem Handeln in sich. Indem Ethik es mit der Begründung von Handeln zu tun hat, handelt es sich dabei um ethische Probleme. Ein weiteres Beispiel kann dies deutlich machen.

In einer Internatsschule tritt ein neuer Schulleiter seinen Dienst an. Selbst musikbegeistert, beginnt er mit der Förderung des Faches Musik und dem Aufbau eines Musiktheaters. Glanzvolle Aufführungen machen in den folgenden Jahren Schlagzeilen. Regelmäßig steht das gesamte Schulleben im Bann großer Musikproduktionen, engagierte Lehrer und Schüler werden davon aufgesogen wie von einem Staubsauger. Am Musiktheater nehmen tendenziell leistungsstärkere Schüler teil, die Hauptdarsteller gehören fast ausnahmslos zur schulischen Leistungsspitze. Für die dreistündige Unterrichtung des Faches Musik in den Jahrgängen 5 und 6 werden zusätzlich Unterrichtsstunden zur Verfügung gestellt; Musiklehrer erhalten weitere Anrechnungsstunden, um Einzelunterricht in Gesang oder einem Instrument zu erteilen. Der Freundeskreis der Schule – eigentlich zur Unterstützung des Internates gedacht – bewilligt Gelder für Einzelunterricht in Gesang. Das Internat mit einem

größeren Anteil leistungsschwächerer Schüler bzw. Schülern mit schwieriger Biographie wird in der gleichen Weise vernachlässigt. Es wird immer schwieriger, Lehrer für Internatsdienste zu gewinnen. Die Qualität der Hausaufgabenbetreuung im Internat verschlechtert sich, weil der Schulleiter nicht mehr genügend Lehrer zuweist. Einer Neukonzeption zur Verbesserung der Hausaufgabenbetreuung verweigert der Schulleiter die notwendige Unterstützung durch die Schule. Die Distanz zwischen Schule und Internat wächst, die Bedeutung des Internates sinkt. Probleme in der Zusammenarbeit von Schule und Internat werden trotz Anmahnungen von Internatsseite vom Schulleiter nicht aufgegriffen und belasten die Arbeit, die Mitarbeiter und die Schüler im Internat.

Das Handeln des Schulleiters zielt auf ‚Werbung für die Schule‘, ‚Förderung von einzelnen Schülern‘, ‚Pflege der Musik‘ (und ein gehöriger Schuß persönlicher Ehrgeiz ist wohl auch dabei). Ohne Zweifel haben gerade die – ohnehin zur Leistungsspitze zählenden – Hauptdarsteller großen persönlichen Gewinn von dieser Schwerpunktsetzung.

Indem er die Akzente so setzt, entscheidet sich der Schulleiter aber gegen eine Verbesserung der Situation der tendenziell schwächeren bzw. biographisch belasteten Internatsschüler, von denen kaum welche an den Musikaktivitäten teilnehmen, und gegen eine Verbesserung der Situation des Internates, das unter rezessionsbedingten Schwierigkeiten leidet. Er unterstützt nicht die der Internatsarbeit inhärenten Werte wie ‚Hilfe für biographisch belastete Schüler, Sozialwaisen etc.‘. Durch die extreme Förderung der Musik steht für das Internat weniger Engagement, Zeit und Kraft zur Verfügung, die der Internatsarbeit inhärenten Werte werden faktisch abgewertet.

Schwerpunktsetzungen haben immer ethische Implikationen, weil die Ressourcen Zeit, Geld und Arbeitskraft nur begrenzt zur Verfügung stehen und die Entscheidung für einen Schwerpunkt immer eine Entscheidung gegen andere Schwerpunktsetzungen und deren Werte darstellt. Schwerpunktsetzungen geben einer Einrichtung eine Identität. Nicht die einzelnen, die Entscheidung tragenden Personen werden als Träger dieser Identität angesehen, sondern die ganze Institution. Es heißt dann: ‚Die XY-Schule hat sich zum Ziel gesetzt, die Z-Schule fördert besonders ...‘ Die Auswahl von Arbeitsschwerpunkten einer Schule bedarf der (unternehmens)ethischen Reflexion, an kirchlichen Schulen der ethisch-theologischen Reflexion. Was ist gemeint, wenn von Unternehmensethik die Rede ist?

## II. Unternehmensethik

*These: Unternehmensethik nimmt Organisationen als moralische Akteure wahr. Sie ist der Versuch, ethische Probleme von Unternehmen als solche wahrzunehmen und philosophisch oder theologisch fundierte sozialetische Überlegungen in den Alltag betrieblicher Realität hineinzubuchstabieren. Unternehmensethik reflektiert die Ethik von Unternehmen, die deren ‚Performance‘ maßgeblich prägt.*

Terminologisch muß der Begriff ‚Unternehmensethik‘ differenziert werden: Unternehmensethik als wissenschaftliche Disziplin (Business-Ethic) geht davon aus, daß Unternehmen eine Unternehmensethik (Corporate Ethic) haben.

Der zentrale Gedanke der Unternehmensethik (als Wissenschaft) lautet, daß Unternehmen moralische Akteure sind, „moral agents“<sup>2</sup>, die wie ein Staat, ein Volk und andere Kollektive als moralisch Handelnde und Verantwortliche angesehen werden müssen. Nicht der einzelne steht im Zentrum des Interesses, sondern die Institution.

Gestützt wird diese Blickrichtung durch die hinlänglich belegte Erfahrung, daß Menschen ihr Verhalten an ihre Umgebung anpassen. Institutionen prägen ihre Mitarbeiter – auch in ethischer Hinsicht. „Das Ethos oder die Moral ist mithin das Gefüge gewohnter Verhaltensweisen in einer bestimmten sozialen Gemeinschaft, objektiv als Sitte, subjektiv als Charakter.“<sup>3</sup> Die Prägung durch die soziale Gemeinschaft ‚Familie‘ kann für den einzelnen durchaus anders sein als durch die soziale Gemeinschaft ‚Unternehmen‘. Mancher Familienvater würde in seiner Familie nie ein Verhalten an den Tag legen, wie er es in der Firma tut, und im Extremfall würde er viele Werte, die er in der Firma vertritt, im Privatleben strikt ablehnen. Die in einem Unternehmen meist unbewußt und unartikuliert geltenden Werte beeinflussen die Mitarbeiter und deren Verhaltensweisen, die die Unternehmenskultur ausmachen. Unternehmensethik eruiert die hinter diesen Verhaltensweisen stehenden Wertauffassungen, reflektiert sie und entwickelt sie weiter. *Werterhellung und Wertentwicklung* sind ihre Kernaufgaben.

In der Regel werden die in einem Unternehmen geltenden Werte von starken Führungskräften geschaffen, vor allem von Firmengründern. Sie geben dem Unternehmen meist auch eine bestimmte Haltung gegenüber Interessengruppen mit, die auf das Unternehmen einwirken und/oder von ihm abhängig sind, die sogenannten ‚stakeholder‘: Kunden, Zulieferer, Mitarbeiter, gesellschaftliche Gruppen, der Staat. Unternehmensethische Überlegungen wurzeln in der ethischen Reflexion der Haltung des Unternehmens als Ganzem zu diesen stakeholdern. Die unterschiedlichen Werte, die sie an das Unternehmen herantragen bzw. zu seiner Bewertung anlegen, führen zu Wertkonflikten (etwa zwischen Profit und Humanität) und machen ein ‚Management of Values‘ nötig, das über die folgenlose Postulation ethischer Grundsätze hinausgeht. In der Perspektive der Unternehmensleitung ist Unternehmensethik der Versuch, mit normativen Problemen im Kontext der Unternehmensgestaltung bewußter und sensibler umzugehen.

Eine so verstandene Unternehmensethik dient nicht der moralischen Säuberung der bösen Welt des Profits, sondern dem Finden besserer Lösungen

<sup>2</sup> Vgl. Ch. McCoy (Anm. 1), 68ff.

<sup>3</sup> Jan Rohls, *Geschichte der Ethik*, Tübingen 1991, 1.

durch ethische Reflexion: „Die eigentliche unternehmensethische Herausforderung besteht darin, *innovative Synthesen* zu finden, die sowohl in ethisch-lebenspraktischer als auch in geschäftsstrategischer Hinsicht überzeugen.“<sup>4</sup> Die größtmögliche Schnittmenge zwischen Ethik und Ökonomie ist das Ziel unternehmensethischer Reflexion. Unternehmensethik ist deshalb zu verstehen als „ein *permanenter Prozess der umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare Grundlagen und Sinnbezüge ‚wertvollen‘ unternehmerischen Wirtschaftens*“<sup>5</sup>.

Im Prozeß der Unternehmensführung geht es darum, Kriterien zu entwickeln, an denen sich Entscheidungen zu orientieren haben. Das maßgebliche Set an ethischen Kriterien kann als die Ethik des Unternehmens, als seine Unternehmensethik, bezeichnet werden<sup>6</sup>.

Es ist offensichtlich, daß die von der Unternehmensethik angesprochenen Probleme auch an Schulen vorhanden sind. Auch Schulen haben stakeholder, denen gegenüber eine schulspezifische Haltung an den Tag gelegt wird. Manche stakeholder können starken Einfluß auf die Schule nehmen: der Staat, der Träger, die Eltern. Andere haben nur eine schwache oder gar keine Stimme: die Schüler, die Schöpfung. Auch Schulen haben ihre Ethik, auch an Schulen weiß jeder, ‚wie man das bei uns macht‘.

Während in der Unternehmensethik von Marktunternehmen die Probleme im Kern im Verhältnis von ökonomischer und ethischer Rationalität liegen, muß an Schulen die pädagogische Perspektive konstitutiv mit hinzugezogen werden. Zu den unternehmensethischen Problemfeldern im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Pädagogik und Theologie zählen vor allem die Gestaltung des Unterrichts und seine Zielsetzungen, die Unternehmenspolitik - also alle Fragen der Schwerpunktsetzung, der Verteilung von finanziellen und personellen Ressourcen -, das Verhältnis der Schule zu ihren wichtigsten ‚stakeholders‘ (Schüler, Eltern, Mitarbeiter, Träger, Staat, Gesellschaft, Schöpfung), das Selbstverständnis der an der Schule Beteiligten, Konfliktregelungsverfahren sowie die Führungskonzeption.

Mit dem Zuwachs an Autonomie, der aller Erwartung nach in den nächsten Jahren auf Schulen zukommt, wird eine ethische Reflexion schulischen Handelns immer dringlicher werden. Zuwachs an Freiheit bedeutet gesteigerte Verantwortung. Größere Verantwortung fordert verstärkte ethische Reflexion. Wenn Schulen ihr eigenes Programm entwickeln sollen, wird sich die Frage nach Auswahlkriterien automatisch stellen<sup>7</sup>. Ethische Grundhal-

<sup>4</sup> Peter Ulrich/Edgar Fluri, Management, Bern et. al. 1995, 66.

<sup>5</sup> Ebd., 67.

<sup>6</sup> Ch. McCoy (Anm. 1), 225: „The criteria providing the basis for setting priorities, making trade-offs among values, and shaping policy can be called a corporate ethic.“

<sup>7</sup> Vgl. zu den veränderten Rahmenbedingungen, die teils im Ansatz bereits in die Wege geleitet sind, teils auf die Schulen in den nächsten Jahren zukommen werden: Bildungskommission NRW (Hg.), Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der

tungen von Führungskräften bzw. ethische Traditionen der Schule werden dann zum Tragen kommen – entweder unbewußt oder reflektiert.

Allein aufgrund dieser Überlegungen ist Unternehmensethik für kirchliche Schulen interessant. Ihre Relevanz erweist sich jedoch im Blick auf pädagogische, ökonomische und theologische Aspekte der Gestaltung kirchlicher Schulen.

### *III. Unternehmensethik der kirchlichen Schule als pädagogisches, ökonomisches und theologisches Postulat*

*These: Für die Gestaltung kirchlicher Schulen sind in der Regel Überlegungen ausschlaggebend, die sachlich der Ökonomie, der Pädagogik und der Theologie zugeordnet werden können. Diese Disziplinen stellen die Argumente, aus denen schulgestaltende und entscheidungsbestimmende Argumentationslinien geflochten werden. Unternehmensethik der kirchlichen Schule erweist sich in der Perspektive dieser Disziplinen als notwendiges Postulat.*

#### *1. Unternehmensethik als pädagogisches Postulat*

*These: In der Betrachtung der Unternehmensethik der kirchlichen Schule in pädagogischer Perspektive kommt die Frage nach der pädagogischen Bedeutung einer Ethik der Organisation Schule zur Sprache. Im Blick auf die Untersuchungen zur Schulqualität, zum Schulklima und zum Ethos der Schule erweist sich die pädagogische Relevanz unternehmensethischer Reflexionen.*

In seinem Aufsatz „Was ist eine gute Schule“ bemerkt *Helmut Fend*: „Wir lösen uns auch gleichzeitig von der Vorstellung, erzieherische Qualität könne sich nur in einzelnen erzieherischen Handlungen einzelner Personen zeigen und unterstellen implizit, daß die *gesamte Lebensumwelt*, das gesamte Lernfeld einer Schule dem Werden und der Entwicklung Heranwachsender mehr oder weniger förderlich sein kann.“<sup>8</sup> Was eine gute Schule ist, wurde in Deutschland vornehmlich unter dem Stichwort ‚Schulklima‘ diskutiert. „Die Redeweise vom ‚Schulklima‘, vom ‚Geist einer Schule‘, baut auf der Hypothese auf, daß sich eine gute oder schlechte pädagogische Stimmung in den Wahrnehmungen von Schülern und Lehrern niederschlägt, was an der jeweiligen Schule ‚los ist‘, was man hier tut und tun kann, wie man miteinander umgeht, wie man sich liebt oder haßt, wer sich für was verantwortlich fühlt bzw. wem was gleichgültig ist.“<sup>9</sup>

---

Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuried 1995.

<sup>8</sup> *Helmut Fend*, Was ist eine gute Schule?, in: Westermanns Pädagogische Beiträge 7-8/1986/7 (8-12), 10.

<sup>9</sup> Ebd., 11.

Wenn die erzieherische Qualität einer Schule nicht allein vom erzieherischen Tun einzelner abhängt, dann wird der Blick auf die Schule als Organisation, auf das Lehrerkollegium und die Schulleitung als maßgebliche Gestalter der Schule gelenkt. In ihren „Erkundungen zur Qualität von Schule“ gelangen *Ulrich Steffens* und *Tino Bargel* zu einem Verständnis von „Schule als Problemlösungszusammenhang“<sup>10</sup>, dessen Problemlösungspotential von den „Normierungen innerhalb eines Kollegiums“<sup>11</sup> abhängig sei.

„Ein Konsens über Werte und Ziele der Schule als Ganzes“<sup>12</sup> sei ein wesentliches Kriterium für eine gute Schule. „Soll Schule als Organisation Erfolg haben, so geht es nicht so sehr darum, ob der einzelne Lehrer in seinem Klassenzimmer offenen oder lehrerzentrierten Unterricht praktiziert, sondern darum, daß sich die einzelnen Lehrer als ein Kollegium begreifen, das hinter einer bestimmten pädagogischen Konzeption steht. ... Schule als Organisation benötigt eine gemeinsame *Unternehmensphilosophie* ... (Hervorh. St. Schr.). Wenn man Schule auf der Kollegiumsebene betrachtet, steht nicht die Frage im Vordergrund, ob ein einzelner Lehrer für sich ‚guten‘ Unterricht macht, sondern ob sich die Lehrergemeinschaft auf gemeinsame und für den einzelnen sinnstiftende Ziele verständigen kann (Sinnstruktur), zu diesen Zielen auch innerlich steht (Relevanzstruktur), diese engagiert vertreten kann (Handlungsstruktur) sowie über das Know-how ihrer erfolgreichen Verwirklichung verfügt (Kompetenzstruktur).“<sup>13</sup>

Diese aus pädagogischer Perspektive notwendige Konsensarbeit zur Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie – mit dem Ziel einer Corporate Identity – wird aber Fragen nach gemeinsamen Zielen, ihrer Gewinnung und den Kriterien für die Auswahl von Zielen aufwerfen. Aus zwei Gründen wird diese Konsensarbeit an unternehmensethischer Reflexion nicht vorbeikommen: weil Unternehmensethik über Kriterien zur Auswahl verschiedener Handlungsoptionen des Unternehmens Schule nachdenkt und weil Unternehmensethik über den Prozeß der Gewinnung von Kriterien und Zielen reflektiert.

## 2. Unternehmensethik als ökonomisches Postulat

*These: In der Betrachtung der Unternehmensethik der Schule in ökonomischer Perspektive kommt die Bedingtheit der Gestaltung einer Schule durch ökonomische Faktoren zur Sprache. Die sich zuspitzende ökonomische Krise der Kirchen und des Staates zwingt kirchliche Schulen in zunehmendem Maße, ökonomisch rational zu handeln. Im Blick auf die (1) Außen- und (2) Innenwirkung ökonomischer Entscheidungen, im Blick auf die (3) Notwendigkeit, Sparzwänge mit theologischen und pädagogischen Intentionen zu*

<sup>10</sup> *Ulrich Steffens/Tino Bargel*, *Erkundungen zur Qualität von Schule* (Praxishilfen Schule), Neuwied 1993, 63.

<sup>11</sup> Ebd., 65.

<sup>12</sup> Ebd., 74.

<sup>13</sup> Ebd., 67f.

*vermitteln, und im Blick auf eine (4) Corporate Identity, die die Schule nach innen und außen erkennbar hält, erweist sich die ökonomische Relevanz unternehmensethischer Reflexionen.*

(1) Schulen sind Non-Profit-Unternehmen. Sie wirken nach außen durch Verbrauch. Sie erhitzen Wasser mit Öl, Strom oder Solarenergie, sie heizen Räume mit Gas oder Wärmepumpen, sie kaufen Trauben aus Südafrika oder aus der Umgebung, sie beschäftigen behindertes und nichtbehindertes Personal, sie veranstalten Gruppenreisen mit PKW oder Bahn, Bus oder Fahrrad. Sie geben Geld aus und sie nehmen Geld ein. Durch die Art und Weise, wie und wofür sie ihr Geld ausgeben, wirken sie auf ihr Umfeld. Gleichzeitig sind sie von ihm abhängig: vom Staat, den Kirchen, den Schülern und ihren Eltern. An Internatsschulen wird dies am deutlichsten spürbar.

Schulen sind deshalb nicht nur pädagogisch und theologisch bestimmte Unternehmen. Nach außen sind sie mehr als pädagogische Unternehmen, sie wirtschaften. Und ihr Wirtschaften muß sich in derselben Weise sozialetischen und wirtschaftsethischen Überlegungen stellen wie das Handeln von Profitunternehmen auch.

(2) Nach innen wird in der täglichen Arbeit schmerzhaft bewußt, daß es häufig ökonomische Faktoren und Überlegungen sind, die eine pädagogisch und theologisch sinnvolle Initiative zum Scheitern bringen. Das beste Schulprogramm bleibt eine Gedankenblase, wenn es nicht finanziert werden kann.

Wenn die ökonomische Rentabilität eine *conditio sine qua non* pädagogisch sinnvoller und theologisch wünschenswerter Aktivitäten ist, dann kann dieser Aspekt aus theologischen Überlegungen nicht ausgeklammert werden. Wer theologisch motiviert Schule macht, muß sich auch ums Ökonomische seiner Schule kümmern. Kirchliche Schulen sind Unternehmen, die bei mangelnder Auslastung ins Schleudern geraten – auch dies wird an Schulen mit Internaten besonders gut sichtbar<sup>14</sup>.

(3) Der ökonomische Aspekt kirchlicher Schulen fällt um so stärker ins Gewicht, je größer die Finanznot der Kirchen und Länder wird. Zur Zeit erleben kirchliche Schulen, daß theologisch und pädagogisch Sinnvolles wegökonomisiert wird. Es stellt sich damit die Frage, wie so gewirtschaftet werden kann, daß das theologisch und pädagogisch Sinnvolle – z.B. in Gestalt diakonischer Maßnahmen – dennoch finanziert werden kann. Kreative Synthesen aus pädagogisch und theologisch Wünschenswertem und ökonomisch Machbarem sind gefragt. Wenn die Mittel knapper werden, sind solche Synthesen eine Überlebensfrage für kirchliche Schulen. Finanznot führt tendenziell zu einer Anpassung kirchlicher Schulen an staatliche. Doch: „Eine evangelische Schule, die sich möglichst wenig vom staatlichen Schulwesen unter-

<sup>14</sup> Für diakonische Einrichtungen hat *Alfred Jäger* (Diakonie als christliches Unternehmen, Gütersloh <sup>3</sup>1990, vor allem 21–110) den theologischen Blick erstmals auf die betriebswirtschaftliche Seite gerichtet.

scheiden möchte, kann man sich sparen.“<sup>15</sup> Die EKHN hat in den siebziger Jahren zwei Schulen geschlossen, weil ein kirchliches Profil nicht mehr erkennbar war – ökonomisch gesehen eine Katastrophe infolge unternehmensethischer Indifferenz.<sup>16</sup>

(4) Ökonomischer Erfolg und klare unternehmensethische Wertsetzungen korrelieren. *Charles McCoy* – amerikanischer Theologe und einer der Väter der Business-Ethic – wird nicht müde, den Zusammenhang zwischen der bewußten ethischen Gestaltung – dem ‚Management of Values‘ – und der ‚Performance‘ eines Unternehmens zu betonen. In einer Situation, da Schulen aufgefordert werden, ihr eigenes Programm und eine individuelle Schulgestalt zu entwickeln, wird eine Corporate Identity zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor. Spürbar ist dies bereits heute dort, wo – wie in Städten – eine große Auswahl an ausbildungsgleichen Schulen eine Konkurrenzsituation schafft. In Zeiten rückläufiger Schülerzahlen – und diese Zeiten werden in wenigen Jahren beginnen – wird die Corporate Identity einer Schule besonders relevant.

Corporate Identity meint, daß sich eine Einrichtung durch Einheitlichkeit im Handeln, in den fachspezifischen Standards, im Auftreten nach innen und außen und im äußeren Erscheinungsbild auszeichnet. Nur wer weiß, woher er kommt, wer er ist und wohin es gehen soll und dies nach außen transparent macht, wird auf dem Markt bestehen bzw. im bildungspolitischen Diskurs Wirkungen zeitigen. Nur wer eine sinnstiftende Identität zu bieten hat, kann Mitarbeiter zu hohen Leistungen motivieren. Im Blick auf die pädagogisch (vgl. oben 1.) und ökonomisch sinnvolle Corporate Identity des Unternehmens Schule gilt: „Der integrierende Kern und die tragende Grundlage der Firmenpersönlichkeit kann nur eine durchdachte, in sich konsistente *Unternehmensphilosophie und -ethik* sein ...“<sup>17</sup>

### 3. Unternehmensethik als theologisches Postulat

*These: Weil unternehmensethische Überlegungen ökonomische und pädagogische Relevanz besitzen, sind sie für alle freien und staatlichen Schulen von Belang. In der Betrachtung der Unternehmensethik der kirchlichen Schule in theologischer Perspektive kommt die Tatsache zur Sprache, daß kirchliche Schulen nicht nur ökonomisch und pädagogisch, sondern auch theologisch zu verantwortende Einrichtungen sind. Im Blick auf die (1) Entscheidungsfindungsprozesse, die (2) Mitarbeiterschaft, die (3) Wahrnehmung des besonderen Auftrages kirchlicher Schulen und die (4) Frage nach dem Proprium kirchlicher Schulen erweist sich die theologische Relevanz unternehmensethischer Reflexionen.*

<sup>15</sup> So *Rüdiger Schloz* 1985; zit. nach: *Fritz Bohnsack*, Was ist eine christliche Schule – heute?, in: *Jürgen Bohne u. a.*, Die religiöse Dimension wahrnehmen, Unterrichtsbeispiele und Reflexionen aus der Projektarbeit des Evangelischen Schulbundes in Bayern, Münster (Comenius-Institut), Oktober 1992 (193–204), 198.

<sup>16</sup> Vgl. *Martin Schreiner*, Im Spielraum der Freiheit, Göttingen 1996, 19.

<sup>17</sup> *P. Ulrich/E. Fluri* (Anm. 4), 91.

(1) Bei der Gestaltung kirchlicher Schulen durch Schulleitungen, Lehrer- und Gesamtkonferenzen spielt nicht nur theologischer Sachverstand eine Rolle. Faktisch sind Ökonomie und Pädagogik die dominierenden Fachdisziplinen. Theologisch motivierte Vorschläge können mit einem ökonomischen Argument mühelos zu Fall gebracht werden. Pädagogen, Ökonomen und Theologen werden in der Regel Defizite in den Disziplinen ihrer jeweiligen Leitungskollegen haben, so daß es schwierig werden kann, die Argumente des anderen sachgerecht einzuschätzen. Ökonomie, Pädagogik und Theologie haben darüber hinaus keine gemeinsame Sprache, die die Verständigung erleichtern würde, so daß die Integration von ökonomischem, pädagogischem und theologischem Sachverstand eine besondere Herausforderung für die Leitungen kirchlicher Schulen darstellt. Unternehmensethik kann dabei eine Hilfe sein, indem sie auf einer ethischen Zwischenebene zwischen den Disziplinen vermittelt.

(2) Viele Mitarbeiter kirchlicher Unternehmen sind nicht mehr oder nur noch schwach kirchlich sozialisiert; der theologische Kenntnisstand darf auch bei Mitarbeitern mit formal hohen Bildungsabschlüssen nicht überschätzt werden. Was das Besondere einer kirchlichen Schule sein könnte, darüber haben Mitarbeiter wenn überhaupt dann oft nur eine vage Vorstellung. Wären Versuche, kirchliche Einrichtungen direkt von dogmatischen Überlegungen her zu gestalten, nicht auch theologisch problematisch, so würden sie doch am theologischen Kenntnisstand und der begrenzten Bereitschaft der Mitarbeiter scheitern, sich mit Theologie auseinanderzusetzen. Kollegen sind auf dogmatische Überlegungen aus verschiedenen Gründen nur schwer ansprechbar. Für ethische Fragestellungen sind sie jedoch sehr offen. Unternehmensethik kann insofern auch eine Vermittlungsrolle zwischen Mitarbeitern mit niedrigem theologischem Wissensstand und Kirchen- und ihrer kirchlichen Schule zukommen.

(3) Menschliche Wahrnehmung ist immer selektiv. Das gilt auch für ethische Probleme. Schon die Wahrnehmung ethischer Probleme, nicht erst ihre Bearbeitung, wird von unseren Werten und unseren Interessen geleitet. Entscheidend ist dabei, von welcher Wertbasis aus Wirklichkeit wahrgenommen und interpretiert wird. Eine Unternehmensethik der kirchlichen Schule hat Vorschläge zu formulieren, in deren Perspektive Wirklichkeit in einem Unternehmen wahrgenommen werden soll. Sie hilft dem kirchlichen Unternehmen bei der Erfüllung seines Auftrages, indem sie ernst nimmt, was für jede theologische Ethik gelten muß: daß die Welt den Menschen zur Stellungnahme auffordert und daß im Handeln „eine Beziehung zur Wirklichkeit betätigt (wird), in der der Mensch immer schon steht und die ihn bestimmt und verpflichtet“<sup>18</sup>. Auch Unternehmensethik „gilt dem Umgang mit der ethischen Frage, den Voraussetzungen und Zielen, denen die Stellungnahme des

---

<sup>18</sup> Trutz Rendtorff, *Ethik*, Bd. 1, Stuttgart u. a. 1980, 13.

Menschen verpflichtet ist“<sup>19</sup>. In der Unternehmensethik geht es insofern wie in der theologischen Ethik um die „Frage nach der Grundstruktur unseres Wirklichkeitsverhältnisses“<sup>20</sup>, bezogen auf die konkrete Situation eines Unternehmens. Theologische Unternehmensethik dient der Erfüllung des besonderen Auftrages kirchlicher Schulen, indem sie die ethische Dimension der Wirklichkeit der Schule in theologischer Perspektive wahrnimmt. Insofern ist sie eine „Steigerungsform von Theologie“<sup>21</sup>, die diese nicht überflüssig macht, sondern neu fordert.

(4) In der ‚Propriumsdiskussion‘<sup>22</sup> bringt sich die ungelöste Identitätsfrage evangelischer Schulen zur Sprache. Um der begrifflichen Klarheit willen muß zwischen ‚Proprium‘ und ‚Profil‘ einer Schule unterschieden werden. Das Proprium einer Schule ist das innere Maß der gesamten Schulgestaltung und kann an einer evangelischen Schule zunächst ganz formal als das Evangelium von Jesus Christus bestimmt werden. Profil meint die unter den Bedingungen einer bestimmten Situation ausgebildete Gestalt einer Schule. Proprium und Profil einer kirchlichen Schule müssen aufeinander bezogen sein. Im Idealfall leuchtet das Proprium hinter dem Profil einer Schule auf.

Außer der Vermittlung von theologischem, pädagogischem und ökonomischem Sachverstand ist es ein entscheidendes Leitungsproblem an kirchlichen Schulen, eine sachgerechte Beziehung zwischen diesem Proprium evangelischer Schulen und dem Profil der jeweiligen evangelischen Schule herzustellen. Beide Leitungsaufgaben hängen eng miteinander zusammen. Die sogenannte Propriumsfrage ist ein hermeneutisches Problem: Wie kommen wir in unserer konkreten Situation vom Proprium einer Schule zu einem propriumsgemäßen Schulprofil? Die Bearbeitung dieser Frage kann nur gelingen, wenn es zu einer Vermittlung von theologischem, pädagogischem und ökonomischem Sachverstand kommt. Die Erarbeitung von Leitbildern kann dabei eine Hilfe sein. Doch ihre Erarbeitung bedarf aus den oben genannten Gründen einer unternehmensethischen Zwischenreflexionsebene. Auch im Blick auf die sogenannte Propriumsfrage, im Blick auf die Forderung der EKD, „Schule als Ganzes in christlicher Verantwortung zu gestalten“<sup>23</sup>, ist theologische Unternehmensethik ein vielversprechender Versuch, kirchlichen Schulen bei der Entwicklung eines Profils zu helfen.

---

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Ebd., 16.

<sup>21</sup> Ebd., 14.

<sup>22</sup> Vgl. *Steffen Schramm*, Integriertes Management für die Kirchliche Schule. Die Propriumsfrage einmal anders gewendet. Ein Versuch, in: *Korrespondenzblatt Evangelischer Schulen und Heime*, 36/1995/4, 99-111. Der Artikel skizziert den Hintergrund der Überlegungen zur Unternehmensethik der kirchlichen Schule.

<sup>23</sup> *Kammer der EKD für Bildung und Erziehung: Bildungs- und Schulpolitik aus christlicher Sicht (EKD-Texte, H. 34)*, Hannover 1990, 23.

Wie müßte ein unternehmensethisches Paradigma aussehen, das kirchlichen Schulen bei ihrer Gestaltung im Sinne ihres besonderen Auftrages eine Hilfe sein und die angedeuteten Funktionen wahrnehmen könnte?

#### IV. Theologische Unternehmensethik

*These: (1) Unter den gegebenen kulturellen Rahmenbedingungen kann eine theologische Unternehmensethik keine autoritäre Normenethik sein. (2) Theologische Unternehmensethik dient nicht der theologischen Bevormundung nichttheologischer Sachverständiger, sondern der Erhellung und Weiterentwicklung der impliziten Normativität von Strukturen, Politik und Kultur der kirchlichen Schule. Weil eine theologische Unternehmensethik nur soviel taugt, wie sie in der Lage ist, das Finden besserer Lösungen für konkrete Probleme zu befördern, muß sie in der konkreten Problemsituation ansetzen. Theologische Unternehmensethik ist analytisch, diskursiv und konsensorientiert. (3) Weil sich eine theologische Unternehmensethik der Erinnerung an Jesus Christus und der Hoffnung auf die Verwandlung der Welt in Gottes Reich verpflichtet weiß, muß sie nach Wegen suchen, diese Erinnerung und diese Hoffnung in die ethische Entscheidungsfindung zu integrieren. Sie muß die Entscheidungsfindung theologisch orientieren. (4) Indem sie dies leistet, ist sie der Hintergrund einer explizit zu machenden Unternehmensphilosophie und gibt als solcher Orientierung bei der täglichen Gestaltungsarbeit.*

(1) Der Kontext, in dem sich unternehmensethische Überlegungen abspielen, hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt. Ohne diesen Wandel gäbe es wohl kaum unternehmensethische Überlegungen der heutigen Art.

In den fünfziger und sechziger Jahren war der Direktor der Garant auch der ethischen Orientierung an der Schule. Er bestimmte, was gemacht wurde und wie es gemacht wurde. Er setzte die Maßstäbe für das Arbeitsethos, er diktierte den Arbeitseinsatz und scheute sich nicht, Kollegen zurechtzuweisen.

Ende der sechziger Jahre änderte sich die Situation grundlegend. Infolge gesellschaftlicher Demokratisierungstendenzen entwickelte sich ein neues Verständnis von Arbeit und Zusammenarbeit. Unter dem Einfluß des Ende der fünfziger Jahre konzipierten „Harzburger Modells“<sup>24</sup> gewann das Prinzip der Delegation in den siebziger Jahren mehr und mehr an Boden. Das direktoriale Leitungsmodell machte einem kollegialen Modell der Leitung von Schulen Platz, das einen Teil der Führungsverantwortung auf das gesamte Kollegium unter Einbezug der Eltern übertrug. Wo vorher die Autorität des Direktors für eine auch ethisch klare Linie und klare Handlungsanweisungen gesorgt hatte, bot sich nun – wie auch in der Gesellschaft – ein buntes Bild unterschiedlicher Wertvorstellungen und Verhaltensweisen.

In den von verschärfter Individualisierung geprägten achtziger und neunziger Jahren ist ein autoritärer Führungsstil immer noch möglich – aber zu einem hohen Preis. Bei immer komplexeren Problemsituationen gerät im Modell autoritärer Führung

<sup>24</sup> Vgl. P. Ulrich/E. Fluri (Anm. 4), 100.

das Verhältnis von Sach- und Entscheidungskompetenz in eine Schieflage, eine gemeinsame Identität kann durch autoritären Führungsstil nicht mehr entstehen und damit auch nicht mehr das, was in der Literatur als ‚Aura‘ oder ‚Geist‘ der Schule bezeichnet wird.

Weil weder auf ethische Klärung noch auf einen prägenden Geist für das Schulleben verzichtet werden kann, bedarf es eines Leitungsmodells, das einen Ausgleich schafft zwischen einer tendenziell zur Beliebigkeit neigenden Pluralität und verbindlichen, ethisch reflektierten Grundentscheidungen und Verhaltensweisen, die für alle am Unternehmen Beteiligten Gültigkeit haben. Unter den gegenwärtigen Bedingungen verspricht eine Rückkehr zu einer Ethik der von oben diktierten Normen weder Integration noch Motivation der Mitarbeiterschaft noch eine sachgerechte Wahrnehmung und Lösung von Problemen.

(2) Theologische Unternehmensethik wird nur dann zum Finden besserer Problemlösungen beitragen, wenn sie zwei Bedingungen erfüllt. Als Unternehmensethik muß sie dafür sorgen, daß sich die Analyse von Problemen und die Entwicklung von Lösungsansätzen ohne theologische Bevormundungen auf eine breite Sachverstandsbasis stellen. Als theologische Unternehmensethik muß sie Tendenzen zur Eigengesetzlichkeit wehren, indem sie theologische Orientierung in den Problemlösungsprozeß integriert.

Dabei steht theologische Unternehmensethik prinzipiell vor den gleichen Problemen wie jede andere Ethik. Sie hat Begründungszusammenhänge zu schaffen, die tragfähig sind, und sich, will sie nicht wirkungslos bleiben, eine Struktur zu geben, die ihren Aussagen für die Gestaltung des Lebens Relevanz verleiht.

Wie jede andere theologische Ethik muß theologische Unternehmensethik das Faktum anerkennen, daß es eine ‚christliche Ethik‘ nicht gibt<sup>25</sup>. Deshalb kann es einer theologischen Unternehmensethik nicht um eine ‚rein theologische Begründung‘ von Einzelentscheidungen gehen. Der Versuch, allein aus theologischen Obersätzen oder abstrakten theologischen Begriffen Begründungen für Einzelentscheidungen abzuleiten, müßte sich zudem nach seiner Relevanz für die Lösung anstehender Probleme fragen lassen. Schon für die Analyse von Problemen werden theologischer Sachverstand und theologische Begrifflichkeit nicht ausreichen, wenn pädagogische und ökonomische Aspekte beschrieben werden sollen. Es dürfte ein Grund für die Wirkungslosigkeit vieler theologischer Ethiken sein, daß sie einen *deduktiven* Weg der Urteilsbegründung zu gehen versuchen. Und vielleicht ist dies auch der Grund, warum Christen, die in schwierigen Entscheidungsfeldern wie der Leitung einer Schule arbeiten, sich oft ohne Weisung durch ihren Glauben fühlen.

---

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Hans Conzelmann/Andreas Lindemann, Arbeitsbuch zum Neuen Testament, Tübingen <sup>7</sup>1983, 229; und Günter Bornkamm, Paulus, Stuttgart <sup>6</sup>1986, 209f, zur paulinischen Paränese. Zur Ethik Jesu vgl. H. Conzelmann/A. Lindemann, ebd., 371.

Theologische Unternehmensethik wird *induktiv* ansetzen müssen, indem sie anstehende Problemsituationen analysiert und die werthafte Implikationen von Handlungsmöglichkeiten untersucht (Werterhellung). „Die Hauptaufgabe ethischer Analyse liegt in der Situationsklärung und -aufklärung.“<sup>26</sup>

Diese Analyse wird konstitutiv auf den Beziehungsrahmen des Unternehmens Schule bezogen sein müssen: auf seine Vergangenheit und die angestrebte Zukunft sowie auf die relevanten Umwelten der Schule, die durch die stakeholder bestimmt werden, und die Inwelt (die Mitarbeiter, die Leitung, die Schüler).

Unternehmensethik bleibt aber nicht bei der Analyse stehen, sie hofft durch die ethische Aufklärung von Problemsituationen zu besseren, ethisch reflektierten Lösungen für die zukünftige Arbeit zu kommen. Die Erarbeitung unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Begründungen wird deutlich machen, daß von den Beteiligten unterschiedliche ethische Argumentationsmuster verwendet werden. Dies ist auch in der Geschichte der ethischen Argumentation von Christen immer der Fall gewesen. Für die ethische Urteilsbildung stellt sich damit aber die Frage nach der Bewertung unterschiedlicher Handlungsoptionen und der Bewertung der diese Handlungsoptionen stützenden ethischen Argumentationen. Dabei wird es kaum möglich sein, Handlungsoptionen oder ethischen Argumentationen per se das Existenzrecht abzusprechen.

Damit stellt sich aber die Frage, wie theologische Orientierung in den Entscheidungsfindungsprozeß eingebracht werden kann, welcher Beitrag von theologischer Seite für den ethischen Reflexionsprozeß geleistet werden kann, wie in Einzelentscheidungen der Zusammenhang mit der Erinnerung Jesu Christi und der Zukunft Gottes gewahrt, wie das Proprium ‚Jesus Christus‘ das innere Maß der Schulgestaltung werden und das Profil der Schule prägen kann. Auf der Suche nach besseren Lösungen ist Orientierung gefragt, die an kirchlichen Schulen theologisch sein, eine heuristische Hilfe darstellen und die Situationsanalyse leiten muß.

(3) Christen stehen in einer Geschichte der Erinnerung Jesu Christi und der Zukunft Gottes, der Umwandlung und Neumachung der Welt durch ihn. Ihr Handeln zielt auf eine dem Glauben entsprechende Aneignung und Umwandlung der Wirklichkeit, in der sie sich jeweils vorfinden. Zielt das Handeln der Christen auf eine Umwandlung der Wirklichkeit, die der Erinnerung Jesu und der Zukunft Gottes entsprechen soll, dann müssen Christen ihr Handeln und ihre Gestaltung der kirchlichen Schule an diesen Brennpunkten christlichen Glaubens überprüfen und orientieren.

Die theologische Orientierung zur Auswahl und Bewertung unterschiedlicher Handlungsoptionen kann deshalb zunächst im „weitesten Begrün-

<sup>26</sup> Alfred Jäger, Wirtschaftsethik als künftige Wissenschaft, in: Die Mitarbeit 35/1986/1 (1-17), 11.

„Korrespondenzfrage“ zum Ausdruck kommt: „Korrespondiert die von mir erwogene Handlung in bezug auf eine Einzelstory (ein Einzelschicksal) oder eine einzelne Frage dem, was unsere Väter bekannt, gelehrt und gehofft haben, was wir aus der Bibel erinnern, was Jesus gesagt, getan und gelebt hat?“<sup>27</sup> „Inwiefern korrespondieren mein Handeln, meine Entscheidungen, meine Maximen, den zentralen biblischen Stories?“<sup>28</sup> „Korrespondiert etwa das Töten von geistig und körperlich Behinderten dem, was wir von Moses, von Jesus, von Gott wissen?“<sup>29</sup> Die Selektion und Beurteilung von Handlungsoptionen und deren Begründungen wird von der Korrespondenzfrage geleistet, sie orientiert das Handeln der Christen an der „Story“ Israels und der Kirche.

In diesem an der medizinischen Ethik gewonnenen Verfahren gilt auch der Grundsatz: Je stärker eine Maßnahme in die Story<sup>30</sup> - die Identität, die Persönlichkeit - eines Menschen eingreift, desto sensibler hat die ethische Prüfung eines Falles zu sein.

Die Korrespondenzfrage tendiert zum Erkennen von Grundhaltungen wie z.B. Vergebungsbereitschaft, Barmherzigkeit, Hilfsbereitschaft, Hinwendung zu Armen und Benachteiligten, Ehrlichkeit im Alltag etc.<sup>31</sup> Solche Grundhaltungen können im Blick auf Bildungsunternehmen konkretisiert werden zu Grundsätzen der Arbeit einer Einrichtung.

(4) Das Programm einer theologischen Unternehmensethik könnte also folgendermaßen aussehen:

- Wahrnehmung und Analyse des Problems einschließlich der impliziten Wertfragen (Werterhellung) und einer stakeholder-Analyse,
- Reflexion über die Beurteilungs- und Handlungsmöglichkeiten,
- Begründungszusammenhang im Rahmen der Korrespondenzfrage<sup>32</sup>,
- Formulierung von Leitlinien des Handelns der Schule (Wertentwicklung).

An zwei Beispielen soll deutlich gemacht werden, wie sich unternehmensethische Reflexion auf einen Fall auswirken könnte.

(a) Der straffällig gewordene Junge und der Ruf der Schule:

Eine Vollwaise, die im Internat einer Schule lebt, verläßt unerlaubterweise das Internat, wird straffällig und muß sich vor Gericht verantworten. Eine Jugendstrafe ist

<sup>27</sup> *Dietrich Ritschl*, Die Herausforderung von Kirche und Gesellschaft durch medizinisch-ethische Probleme, in *EvTh* 41/1981 (483-506), 493.

<sup>28</sup> *Dietrich Ritschl*, *Zur Logik der Theologie*, München 1984, 108.

<sup>29</sup> *D. Ritschl* (Anm. 27), 493.

<sup>30</sup> Zum Story-Konzept Ritschls vgl. vor allem *D. Ritschl* (Anm. 28), 39ff u. 286ff, und *ders.*, (Anm. 27), 492ff.

<sup>31</sup> *D. Ritschl* (Anm. 28), 313f.

<sup>32</sup> *Ebd.*, 291ff.

so gut wie sicher. Da die Schule durch Drogenprobleme ins Gerde gekommen ist, reagiert der Schulleiter hart. Er möchte den Jungen der Schule verweisen, weil er den Ruf der Schule gefährdet sieht und weil er die Sache auch unter taktischen Gesichtspunkten betrachtet: „Wenn wir den nicht der Schule verweisen, wen können wir dann noch der Schule verweisen. Jeder wird sich auf diesen Fall berufen.“ Im Schulausschuß argumentiert ein Kollege unter Hinzuziehung des staatlichen Regelwerks, ein Schulverweis komme nur dann in Frage, wenn alle anderen pädagogischen Maßnahmen ausgeschöpft seien. Dies sei hier jedoch nicht der Fall. Außerdem gehe von dem Jungen nach allgemeiner Einschätzung keine Gefahr für andere aus. Und zudem, wirft ein anderer Kollege ein, wiege das Schicksal eines einzelnen Schülers schwerer als der Ruf der Schule. Er bestreitet auch, daß durch den weiteren Verbleib des Schülers der Ruf der Schule tatsächlich beschädigt wird.

*Analyse:* Verschiedene implizite und explizit genannte Werte spielen in den Argumentationen eine Rolle: Der Schulleiter denkt an das ‚Ansehen der Schule‘ bei bestimmten Bezugsgruppen und seine eigenen Handlungsspielräume in der Zukunft. Die Kollegen denken an die ‚Sicherheit der anderen Schüler‘, die ‚Schullaufbahn des Betroffenen‘, den ‚weiteren Lebensweg‘ des Betroffenen und sein bisheriges ‚Schicksal‘, das Milde fordere. Es besteht also ein Konflikt zwischen pädagogischen Überlegungen in bezug auf den Jungen und taktischen Überlegungen in bezug auf die Schule.

*Reflexion über Beurteilungs- und Handlungsmöglichkeiten:* Die Handlungsvorschläge bezüglich des straffällig gewordenen Jungen lauten: A) Ihn der Schule verweisen, um die zukünftige Handlungsfähigkeit der Schulleitung sowie den Ruf der Schule nicht zu gefährden, und B) ihn (eventuell unter Auflagen) an der Schule zu behalten, um seine weitere Entwicklung nicht zu gefährden. Es muß bedacht werden, daß eine Verweisung von der Schule nicht nur die schwerste Schulstrafe, sondern auch ein tiefer Einschnitt in die ohnehin extrem schwierige Lebensgeschichte und gefährdete Identität des Jugendlichen wäre. Andererseits muß die Schule dem betroffenen Schüler und der Bezugsgruppe ‚Internatsschüler‘ zeigen, daß sie mit dem Fehlverhalten (unerlaubtes Entfernen aus dem Internat) nicht einverstanden ist.

*Begründungszusammenhang im Rahmen der Korrespondenzfrage:* Korrespondiert die ethische Argumentation A) oder B) eher dem, was wir von Jesus wissen? Korrespondiert die Schulverweisung dieses biographisch belasteten Jugendlichen aufgrund seiner Straftat dem, was Jesus gesagt, getan und gelebt hat? Korrespondiert es dem, was Jesus gesagt, getan und gelebt hat, was die Väter überliefert haben, wenn der Ruf der Schule und die taktische Überlegung: „Wenn wir den jetzt nicht rauswerfen, wen können wir dann noch rauswerfen?“, zu obersten Maßstäben gemacht werden? Diese Frage wird verneint werden müssen. Die Hinwendung zu Armen, Schwachen und Gescheiterten ist ein Grundmuster, das die Bibel und die Geschichte der Kirche durchzieht. Dieses Grundmuster tendiert auf der Seite der Gläubigen zu einer Grundhaltung, die auf Barmherzigkeit, Vergebung, Gewährung einer neuen Chance zielt.

Da Probleme wie das geschilderte in jeder Schule auftreten, erfordern sie *grundsätzliche Reflexion*: Der Fall des straffällig gewordenen Jungen wirft die Grundfrage auf: wer ist für uns der Schüler, der unsere Schule besucht /in unserem Internat lebt? Und: wie gehen wir mit Konflikten um? Der konkrete Fall weist auf grundlegende anthropologische Fragen hin, zu denen eine Schule Stellung nehmen muß. Eine Leitlinie, die vor der Korrespondenzfrage Bestand hat, könnte zum Beispiel lauten: ‚Aufgrund des Wissens um Gottes Vergebung und unsere eigene Vergebungsbedürftigkeit und aufgrund des Wissens, daß unser eigenes Leben nur durch Gottes Gnade gelingen kann, wird an unserer Schule dem Einsatz für gefährdete Schüler und Schüler mit schwieriger Biographie Priorität eingeräumt.‘

Mit einem solchen Leitsatz wäre kein bestimmtes Verhalten, keine konkrete Entscheidung präjudiziert. Die Schule hätte aber eine Orientierung für ihre weitere Entwicklung. Konkrete Entscheidungen müßten vor diesem Leitsatz bestehen können. Der Leitsatz selbst würde aber auch ‚Innovations- und Problemlösungsphantasien‘ eine Richtung weisen.

Ein solcher Leitsatz könnte sich auf pädagogische, ökonomische und theologische Argumente stützen. Er wäre pädagogisch sinnvoll, weil gerade Schulen, die sich um schwache und benachteiligte Schüler kümmern, in der Schulqualitätsforschung sich als gute Schulen erweisen. Er ist ökonomisch sinnvoll, weil Eltern, vor allem Eltern von Internatsschülern, Schulen bevorzugen, die sich auch dann um ihre Kinder kümmern, wenn es Schwierigkeiten gibt. Und er ist theologisch sinnvoll, weil er der Korrespondenzfrage standhält. Eine grundlegende Klärung wie ein solcher Leitsatz sie darstellt, würde in einem Konfliktfall wie dem oben genannten zum einen die Situationsanalyse in eine bestimmte Perspektive stellen und zum andern Orientierung für zu entwickelnde Maßnahmen geben.

Es liegt auf der Hand, daß ein solcher Grundsatz von der begrenzten Problembewältigungskapazität einer Schule und der begrenzten Belastbarkeit der Klassen eingeschränkt wird. Klar ist aber auch, daß eine solche Leitlinie im Sinne einer *Wertentwicklung* die Arbeit einer Schule partiell bestimmen, Kräfte und Zeit binden würde. Die Frage nach der Erweiterung der Problembewältigungskapazität und der Integration von ‚schwierigen‘ Schülern in ihren Klassen würde zur Beantwortung anstehen. Im Vorfeld der Einigung auf eine solche Leitlinie würden zwangsläufig noch weitere Fragen aufbrechen: Wollen wir diesen Weg wirklich gehen? Was wollen wir? Sind wir solch eine Schule? Wer sind wir, mit welcher Motivation machen wir Schule, welche Ziele streben wir an? Mit der Formulierung von Leitlinien steht das Selbstverständnis einer Schule zur Klärung an.

Somit macht auch die ethische Reflexion einzelner Fälle deutlich, daß eine Schule einer kohärenten Schulpolitik und einer Identitätsbildung bedarf. Dies ist vor allem nötig, wenn ethische Überlegungen mehr sein sollen als gutgemeinte Postulate. Es braucht aber Hilfsmittel, um ethische Überlegungen und ethisch reflektierte Leitentscheide in den gesamten Prozeß des Schullebens und der Schulentwicklung einzubringen. Überlegungen zu einer Unternehmensethik der kirchlichen Schule sind deshalb in den Rahmen eines Managementkonzeptes für die kirchliche Schule einzubetten.

(b) Das Beispiel zu vieler Klassenfahrten wurde bereits unter Abschnitt I. dieser Ausführungen geschildert. Ein Ja oder Nein zur Weiterführung einer bestimmten Klassenfahrt kann nicht durch direkte Konfrontation mit der Korrespondenzfrage begründet werden. Vielmehr müssen Kriterien geschaffen werden, die ihrerseits vor der Korrespondenzfrage bestehen können. Zur Debatte stehen Fragen wie die nach dem pädagogischen Konzept der Schule, der Sicht der ökologischen Umwelt (Skifreizeiten, weite oder schulnahe Fahrten etc.) und den Mitteln der Erziehungsarbeit – also Fragen mit erheblichen ethischen Implikationen. Die grundsätzlichen Antworten, die zu diesen Fragen erarbeitet werden, müssen ökonomisch und pädagogisch sinnvoll sein und vor der Korrespondenzfrage bestehen können. Für die Lösung des Problems zu vieler Klassenfahrten bzw. der Gestaltung von Klassenfahrten generell wird es dann darauf ankommen, kreative Synthesen aus ökonomischen, pädagogischen und theologischen Überlegungen zu bilden, die sich auf die Kenntnis der Situation vor Ort stützen müssen (weshalb hier Konkretionen unterbleiben). Dazu bedarf es in der Perspektive der Schulleitung eines Orientierungsrahmens wie ihn moderne Managementkonzeptionen in einem Leitbild sehen.

#### *V. Unternehmensethik im Rahmen eines Managementkonzeptes für die kirchliche Schule*

*These: Weil kirchliche Schulen theologisch reflektierte und orientierte Unternehmungen sein müssen, wenn sie kirchliche Unternehmungen sein wollen, bedürfen sie eines Leitungskonzeptes, das offen ist für theologische Orientierung. Weil theologische Überlegungen nicht unmittelbar in Gestaltungsvorschläge umgemünzt werden können, bedarf es einer Vermittlung zwischen theologischem, pädagogischem und ökonomischem Sachverstand. Diese Vermittlungsfunktion wird von der theologischen Unternehmensethik wahrgenommen. Weil unternehmensethische Überlegungen mehr sein sollen als die Postulation von Werten, bedürfen sie, um Wirkung entfalten zu können, (1) einer Einbindung in ein Leitungskonzept, das den Besonderheiten kirchlicher Schulen entspricht und gewährleistet, (2) daß die für die Schule grundlegenden Werthaltungen entwickelt und in den die Strukturen, die Politik und die Kultur bestimmenden Arbeits- und Entscheidungsprozessen wirksam werden. (3) Im Rahmen eines solchen Leitungskonzeptes kommt der theologischen Unternehmensethik die Rolle einer Entscheidungstheorie zu.*

(1) Das Nachdenken über Unternehmensethik steht in engem Zusammenhang mit Managementkonzepten, in denen Unternehmensphilosophien eine zentrale Rolle spielen. Basisüberzeugung solcher normativer Managementkonzepte ist es, daß in einer Welt mit wachsender *Komplexität* und gesteigerter *Dynamik* Unternehmen als differenzierte soziale Systeme zu verstehen sind, deren Steuerung nur dann zufriedenstellend gelingen kann, wenn weitgehend selbständig arbeitende Teilsysteme auf eine verbindliche, gemeinsa-

me Werte- und Überzeugungsbasis bezogen sind, so daß bei aller Differenziertheit eine gemeinsame Identität erkennbar wird<sup>33</sup>. Die Unternehmensphilosophie ist der integrierende Faktor des differenzierten Systems. In der Unternehmensphilosophie selbst geht es „nicht um mündliche oder schriftliche Bekenntnisse zu schönen Phrasen, sondern um *Klarheit über die impliziten Wertvorstellungen* des tatsächlichen eigenen Handelns“<sup>34</sup>.

Wie sich an verschiedenen Beispielen zeigen ließe, sind es die *gelebten Wertpräferenzmuster*, die eine Einrichtung nach innen und außen profilieren. In bezug auf kirchliche Einrichtungen heißt das: Wer sein Handeln nicht an Grundhaltungen orientiert, die mit dem Evangelium im Einklang gesehen werden können, wird auch eine Einrichtung nicht als christliche Einrichtung profilieren können. Dabei geht es weniger um im Zweifelsfall immer strittige Einzelentscheidungen als vielmehr um die Grundtendenz, die hinter einer Reihe von Entscheidungen sichtbar wird.

Die in einem Unternehmensleitbild formulierte Unternehmensphilosophie stellt „ein oberstes Wertsystem des Managements dar“<sup>35</sup>, in dem sich ethische Überlegungen zur Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, zum Rollenverständnis von Mitarbeitern und Management und zur Handhabung von Macht und Konflikten niederschlagen, die ihrerseits auf ethischen Überlegungen zum Menschenbild und zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leitbild beruhen. Die Aussagen des Leitbildes sind der Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens, sie halten das Schiff auf Kurs, wenn vor allem Leitungsverantwortliche sie in ihren strategischen und operativen Entscheidungen berücksichtigen.

(2) Ein Leitbild alleine löst das Problem der Implementierung einer Unternehmensethik allerdings nicht. Zwar gibt ein Leitbild Werte vor und erleichtert so die Zielauswahl. Im Prozeß der Planung<sup>36</sup> von Zielerreichungen gibt es aber verschiedene Phasen, in denen ethisch relevante Entscheidungen zu treffen sind. Bei den Planungsphasen ‚Problemidentifikation‘, ‚Erarbeitung eines gemeinsamen Situationsverständnisses‘, ‚Entwicklung von Alternativen‘, ‚Auswahl einer Alternative zur Realisierung‘ bestehen erhebliche Interpretationsspielräume, die ethisch relevant sind. In jeder dieser Phasen müssen die Wegweisungen des Leitbildes bedacht sein, wenn die ethischen Grundentscheidungen Wirkung entfalten sollen.

(3) Die in diesem Artikel angestellten Überlegungen zu einem Paradigma einer theologischen Unternehmensethik der kirchlichen Schule können auch

<sup>33</sup> Vgl. *Knut Bleicher*, Normatives Management, Frankfurt M. /New York 1994, 25–114.

<sup>34</sup> *P. Ulrich/E. Fluri* (Anm. 4), 54.

<sup>35</sup> Ebd.

<sup>36</sup> *Georg Schreyögg*, Implementation einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozessen, in: *Horst Steinmann/Albert Löhr*, Unternehmensethik, Stuttgart 1991, 257–268.

als Entscheidungstheorie verstanden werden. Die ersten beiden Schritte sind analytisch, die letzten beiden Schritte sind integrativ zu verstehen. Integrierende Mitte der Entscheidungen ist das Evangelium von Jesus Christus, das durch die Korrespondenzfrage in die Entscheidungsfindung eingebracht wird.

Solche Schulen, die kaum noch als kirchliche Einrichtungen identifiziert werden können, tun gut daran, alle Entscheidungen durch einen Entscheidungstrichter laufen zu lassen: nur solche Ideen, Vorschläge, Projekte, Schwerpunktsetzungen, die den theologischen Filter – die Korrespondenzfrage bzw. die an der Korrespondenzfrage überprüften Grundsatzentscheidungen eines Leitbildes – passieren, sollten pädagogisch und ökonomisch überprüft und weitergedacht werden.

## VI. Schule der Ethik

*These: Ethische Erziehung ist mehr als moralische Diskussionen im Unterricht. Die Schule als Lebenszusammenhang übt in ethischer Hinsicht erzieherische Funktion aus. Der Lebenszusammenhang der Schule ist das Ergebnis gelebter Wertpräferenzmuster. Die Analyse und Weiterentwicklung von Wertpräferenzmustern ist der Gegenstand unternehmensethischer Überlegungen. Insofern läßt sich sagen: Wenn die Ethik der Schule Gegenstand kritischer Reflexion ist, wird die Schule für Lehrer, Eltern und Schüler zu einer Schule der Ethik.*

Die – meist unbewußt schlummernde – Corporate Ethic des Unternehmens Schule wirkt nicht nur auf die Mitarbeiter, sie beeinflusst auch die Schüler. Schüler lernen in einer Schule mehr als nur die Inhalte des Unterrichts. Sie werden geprägt vom ‚Geist‘ der Bildungseinrichtung, der sich seinerseits aus gelebten unternehmensethischen Entscheidungen speist, die den gesamten Lebenszusammenhang der Schule prägen. Dem korrespondiert die Einsicht der Forschung über moralische Entwicklung, „daß die moralische Diskussion im Unterricht allein nicht ausreicht“<sup>37</sup>. Weil moralische Erziehung nicht nur im Unterricht stattfindet, sondern durch den gesamten ‚Lebenszusammenhang Schule‘ geschieht, trägt eine bewußt gepflegte Ethik der Schule dazu bei, eine Schule zu einer Schule der Ethik zu machen.

„Es ist paradox, daß die meisten Inhalte, die das Leben gestalten, uns nicht beigebracht werden müssen, sondern wir atmen sie mit der geistigen Atmosphäre einfach ein. Beispielsweise braucht man in unserem Zivilisationsraum keine Gesetze zu erlassen, die den Kannibalismus verbieten, und den Kindern braucht man entsprechende Warnungen nicht zu erteilen, weil es einfach undenkbar ist, daß so etwas ernsthaft vorkommen könnte. Sagen

<sup>37</sup> Karl Ernst Nipkow, Grundfragen der Religionspädagogik, Bd. 3, Gütersloh 1992, 155.

will ich damit, daß die wesentlichen Formen des Zusammenlebens sich durch das Leben selber prägen. Und daraus erwachsen eine Reihe von Haltungen, von selbstverständlichen Sinnvorgaben.“<sup>38</sup>

Mit diesen Worten wird der Zusammenhang von ethischer Erziehung und vorgängiger Erfahrung des Guten beschrieben. Ethische Erziehung muß auf Erfahrungen des gelebten Lebens zurückbezogen sein. Der Sinn der in Ordnungen und Regeln der Schule konkret werdenden institutionenbezogenen Moral wird Schülern aber nur dann erschlossen, „wenn sich in ihnen ein erlebter Wertzusammenhang verkörpert, der konkret nacherlebt werden kann“<sup>39</sup>. Die Erfahrung und Reflexion eines gelebten Wertzusammenhangs ist auch die Basis für die Weitergabe des erfahrenen Guten und das eigene verantwortliche Handeln.

Was für die religiöse Erziehung gilt, kann auch für die ethische Erziehung behauptet werden: daß sie „im weitesten Sinn Einweisung in eine bestimmte Lebenspraxis, ein bestimmtes Selbst- und Weltverständnis“<sup>40</sup> ist. An kirchlichen Schulen ist ein bestimmtes Selbst- und Weltverständnis aber nicht mehr selbstverständlich, es muß vielmehr in einem gemeinschaftlichen Lernprozeß erarbeitet werden, wenn kirchliche Schulen ein prägender Lebenszusammenhang sein sollen. Kirchliche Schulen können dann ein prägender Lebenszusammenhang werden, wenn eine reflektierte Unternehmensethik das Rückgrat ihrer erzieherischen Arbeit bildet.

Pfr. Steffen Schramm, Hauptstr. 10, 67686 Mackenbach

---

<sup>38</sup> Eugen Drewermann, *Worum es eigentlich geht. Protokoll einer Verurteilung*, München 1992, 263.

<sup>39</sup> 9 K.E. Nipkow (Anm. 37), 146.

<sup>40</sup> Hans-Jürgen Fraas, *Religionspädagogik und Ethik. Zur ethischen Dimension religiöser Erziehung*, in: JRP 9/1992 (11-29), 14.

---

## Strukturreform der Kirchenleitung

Drei aktuelle Beispiele

Steffen Schramm

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) *Rollenunsicherheiten in der Leitungsstruktur*

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

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

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

<sup>6</sup> Ebd., 309.

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

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

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

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

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

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

#### b) Desintegration

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

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

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

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

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

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

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

*c) Konkrete Probleme im Oberkirchenrat der Württembergischen Landeskirche*

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

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

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

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

### 3. SOLL-Konzept: Das Integralmodell

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

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

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

#### a) Leitungsfunktion

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

#### b) Rahmenfunktionen: Kirchenrecht und Finanzen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>15</sup> Ebd., 426.

<sup>16</sup> Ebd., 452.

<sup>17</sup> Ebd.

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

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

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

#### d) Dienstleistungsfunktionen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Reformvorschläge der Kommission

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

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

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

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

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

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

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

<sup>35</sup> Ebd.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1. Die Analyse der Conference

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Informationen müssen über die Grenzen der Arbeitseinheit hinaus fließen,
- Problemlösungsprozesse müssen koordiniert werden „within units and districts and across unit and district boundaries“<sup>32</sup>,
- Arbeitseinheiten müssen „reciprocal influence“ aufeinander ausüben,
- klärende, essentielle Bedingungen in Form von nicht-verhandelbaren Kriterien müssen zur Problemlösung und Lösungsfindung bereitgestellt werden,
- für das erwünschte Koordinations- und Integrationsverhalten müssen motivierende Anreize geschaffen werden.

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

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

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

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

<sup>32</sup> Strategic Profile II, Baltimore 1991, 27.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *IV. Zusammenschau und Ausblick*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Steffen Schramm, Bannenbergr. 17, 76855 Annweiler

---

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