

# Pfarrer als Manager?

Gewinn und Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Perspektive  
auf das Pfarramt<sup>1</sup>

von

Jan Hermelink

## I. »Unternehmen Kirche«: Zum Aufkommen einer neuen Perspektive

Im Januar 1995 publizierte eine Gruppe ostdeutscher Christen mit Kirchenleitungserfahrung ein Thesenpapier unter dem Titel »Minderheit mit Zukunft«. Es hat besonders dadurch erhebliche Resonanz gefunden, daß es die kirchliche Situation in den neuen Ländern mit der Wendung »aus der Nische auf den Markt« charakterisierte<sup>2</sup>. Damit wurde nicht nur der in Ostdeutschland verbreitete Eindruck aufgenommen, daß es vor allem die Begegnung mit der realen Marktwirtschaft ist, die das Leben der Menschen nach der Wende einschneidend verändert hat. Vielmehr brachte die Anwendung dieser ökonomischen Metaphorik auf die kirchlichen Verhältnisse eine Perspektive zum Ausdruck, die seit einigen Jahren auch in den westdeutschen Kirchen beträchtlich an Resonanz gewonnen hat.

Mit leichtem Befremden nehmen die ostdeutschen Autoren wahr, wie tiefgreifend die Mechanismen und Gewohnheiten der Marktwirtschaft den Alltag bestimmen. Der Markt kann »zum Symbolbegriff einer ganzen Gesellschaftsordnung« werden, denn nicht nur materielle Waren sind nun in reicher Fülle verfügbar, sondern der Markt »hält auch Angebote für Unterhaltung, Freizeit und Erholung bereit. Selbst Kunst und Kultur kann man marktgerecht konsumieren«<sup>3</sup>. Aus ostdeutscher Sicht werden die *Gefahren* dieser Situation benannt: »Konsumzwang, ... Übervorteilung und Manipulation«<sup>4</sup>; die Men-

---

<sup>1</sup> Durch Nachweise ergänzter und vor allem in Teil I und VIII überarbeiteter Text eines Gastvortrags, der am 9. 12. 1996 vor der Theologischen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena gehalten wurde. Für kritische Hinweise danke ich Susanne Edel, Martin Germer, Christian Grethlein sowie den Diskutanten in Jena.

<sup>2</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen«, »Minderheit mit Zukunft«. Überlegungen und Vorschläge zu Auftrag und Gestalt der ostdeutschen Kirchen in der pluralistischen Gesellschaft, epd-Dokumentation 3a/95, 3ff; vgl. die Zusammenfassung der Intentionen und Reaktionen durch W. RATZMANN, »Minderheit mit Zukunft« – ein Diskussionspapier und sein Echo (BThZ 13, 1996, 133–142).

<sup>3</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen«, aaO 5.

<sup>4</sup> Ebd.

schen selbst werden zur Ware, müssen sich produzieren, um in der Leistungsgesellschaft bestehen zu können<sup>5</sup>. Zugleich betont der Arbeitskreis aber auch den *Gewinn*, den die neue sozial-ökonomische Ordnung verspricht: Das Symbol des Marktes steht »für Befreiung und Bereicherung, für Chancengleichheit und Gestaltungsfreiheit«<sup>6</sup>. Die Ordnung des Marktes ermöglicht es allen Beteiligten, selbstverantwortlich zu handeln, neue Chancen zu nutzen, ein eigenes Leben zu gestalten<sup>7</sup>.

Praktisch-theologisch wird das Thesenpapier dort interessant, wo es auch die *kirchliche Situation* mit der marktwirtschaftlichen Metaphorik beschreibt. Die Kirche »steht – vor allem im Osten Deutschlands – geradezu vor der Aufgabe, ihre ‚Marktlage‘ neu zu bestimmen«<sup>8</sup>. Wie etwa die Entwicklung der Jugendweihe nach 1989 zeigt<sup>9</sup>, hat sie ihr Monopol auf sinnstiftende Rituale und Deutungssysteme längst verloren; und dennoch ist es »nach wie vor eine irritierende Erfahrung, sich ... als eine Anbieterin unter anderen zu entdecken. Wo Religion zur Handelsware wird, muß ... auch die Kirche damit rechnen, daß sie als Vermarktungsagentur angesehen wird, die den christlichen Glauben als Konsumartikel feilbietet.«<sup>10</sup> Weil der Markt jedoch der Ort ist, »wo das Leben in seiner Vielfalt begegnet, wo der Erfolg sichtbar wird, aber auch das Scheitern«, darum hat auch »die Kirche keinen Grund, diesen Platz zu meiden«<sup>11</sup>. Sie soll dort allerdings nicht präsent sein, um das Evangelium zu einem Angebot zu machen, son-

<sup>5</sup> Vgl. die kritisch-bittere Sicht der Marktwirtschaft westdeutschen Zuschnitts bei Bischof Christoph Demke: Nun »muß zur Effizienz des Herstellens die Effizienz der Darstellung kommen. Das schlägt bis zur Selbstdarstellung der Institutionen und Personen durch. Schwächen müssen verborgen werden. Das wirkt wie ein Zwang zur Prostitution: Tu Gutes und sag es allen.« (CH. DEMKE, *Begegnungen mit der Marktwirtschaft*. Anfragen aus den Kirchen Ostdeutschlands [PTh 84, 1995, 540–543], 542). Sehr grundsätzlich fällt die Kritik auch aus bei K.-H. BIERITZ, *Kult-Marketing. Eine neue Religion und ihre Götter* (ZdZ 50, 1996, 204–209).

<sup>6</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen« (s. Anm. 2), 5.

<sup>7</sup> Zu einer theologisch differenzierten Sicht auf die Marktwirtschaft vgl. aus jüngerer Zeit: *Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft*. Eine Denkschrift der EKD im Auftrag des Rates der EKD, hg. vom Kirchenamt der EKD, 1991; W. MARHOLD / M. SCHIBILSKY (Hg.), *Ethik - Wirtschaft - Kirche. Verantwortung in der Industriegesellschaft*, 1991; *Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit*. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, hg. vom Kirchenamt der EKD u.a., 1997; J. FETZER / J. GERLACH (Hg.), *Gemeinwohl – mehr als gut gemeint? Klärungen und Anstöße*, 1998.

<sup>8</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen« (s. Anm. 2), 5.

<sup>9</sup> Vgl. E. NEUBERT, *Die postkommunistische Jugendweihe - Herausforderung für kirchliches Handeln* (in: *Zur Konfessionslosigkeit in [Ost-]Deutschland [Begegnungen 4/5]*, hg. von der Studien- und Begegnungsstätte Berlin der EKD, 1994, 34–86).

<sup>10</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen« (s. Anm. 2), 5.

<sup>11</sup> Ebd.

dern um der Marktgesellschaft zu bezeugen: Bei »Gott zählt nicht die Leistung, sondern das Erbarmen«<sup>12</sup>.

Für die kirchliche Praxis bleibt die »Marktgesellschaft«, ungeachtet ihrer differenzierten Wahrnehmung, aus dieser ostdeutschen Sicht eine lediglich äußere Bedingung; die »Gesetze des Marktes können für sie nicht zur Maxime« werden<sup>13</sup>. In den westdeutschen Kirchen hingegen sind viele Verantwortliche zu weitergehenden Einsichten gekommen. Zunehmend wird das kirchliche Handeln nicht allein mit ökonomischer Metaphorik beschrieben, als »Angebot« auf dem Markt der Sinnorientierung bzw. der Freizeitbeschäftigungen<sup>14</sup>. Unter dem Eindruck der Mitglieder- und Finanzierungskrise werden vielmehr auch ökonomische Methoden und Theoreme immer stärker rezipiert. Die *Betriebswirtschaftslehre*, die Lehre von der privatwirtschaftlichen Unternehmensführung und -gestaltung, ist auf diese Weise zum begehrten Gesprächspartner geworden. Unter der Losung »Unternehmen Kirche« haben sich seit etwa fünf Jahren zahlreiche Überlegungen und Initiativen entwickelt<sup>15</sup>, die in zwei einander ergänzende Richtungen zielen.

Zunächst ist die Einsicht, daß die Kirche sich auf einem »religiösen Markt« befindet, in Versuche umgesetzt worden, das kirchliche Handeln durch *Methoden des »Marketing«* zu unterstützen. Kommunikationskampagnen wie die Kölner Initiative »misch Dich ein« oder das EKD-Programm »Brücken bauen«<sup>16</sup>, aber auch zahlreiche Einzelprojekte wollen die kirchlichen Beziehun-

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> Arbeitskreis »Kirche für morgen« (s. Anm. 2), 6. Für die Autoren ist darum auch eigentlich nicht die Marktwirtschaft, sondern die Kategorie des »Pluralismus« leitend für die Deutung der gegenwärtigen kirchlichen Lage (vgl. aaO 5). Ganz ähnlich hat Peter L. Berger auf der Synode der EKD im Herbst 1993 argumentiert: P. L. BERGER, Pluralistische Angebote: Kirche auf dem Markt? (in: *Leben im Angebot. Das Angebot des Lebens. Protestantische Orientierung in der modernen Welt*, hg. vom Kirchenamt der EKD, 1994, 33–48).

<sup>14</sup> Vgl. zur Rede von kirchlichen »Angeboten« K. FECHTNER, *Volkskirchliche Praxis zwischen Ökonomie und Kommunikation. Einige Überlegungen zur »Nachfrage« als Handlungsform der Volkskirche* (ThPr 28, 1993, 191–204).

<sup>15</sup> Exemplarisch seien genannt: A. BRUMMER / W. NETHÖFEL (Hg.), *Vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche*, 1997. Der Band geht auf einen Kongreß vom März 1997 zurück; einen weiteren Kongreß zum Thema »Unternehmen Kirche« haben die Veranstalter im November 1997 durchgeführt. Zwei Tagungen in der Katholischen Akademie Bensberg im Erzbistum Köln dokumentiert M. THOMÉ (Hg.), *Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels. Analysen – Positionen – Ideen*, 1998. Typisch sind, gerade in ihrer sehr unterschiedlichen Qualität, auch die Beiträge in: I. BRAUN (Hg.), *Unternehmen Kirche. Organisationshandbuch für Pfarrer und Gemeinde*, 1994ff.

<sup>16</sup> Evangelischer Stadtkirchenverband Köln, *misch Dich ein. Standpunkte verstehen, Wandel beginnen - die Kommunikationskampagne des Evangelischen Stadtkirchenver-*

gen zu den (potentiellen) Mitgliedern intensivieren, indem sie diese als »Kunden« wahrnehmen und mit entsprechenden Methoden um ihr Interesse und Engagement werben<sup>17</sup>. Im Gefolge dieser externen »Kundenorientierung« ist dann aber auch die interne Verfassung der Kirche immer stärker zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Betrachtungen gemacht worden. Exemplarisch sei hier das »Evangelische München-Programm« genannt, das mit einer namhaften Firma aus dem Bereich der Unternehmensberatung entwickelt wurde<sup>18</sup>: Um die Mitgliederorientierung zu stärken, sollen Kompetenz und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch gefördert sowie die kirchlichen Strukturen transparenter und ergebnisorientierter gestaltet werden. Hier wie in anderen Programmen<sup>19</sup> ist es das »*Kirchenmanagement*«, das durch bewährte Einsichten zur Unternehmensorganisation, zur Zielplanung oder zur Personalentwicklung verbessert werden soll.

Das Aufkommen dieser neuen, quasiökonomischen Perspektive ist auch in Westdeutschland von viel Kritik und von der Skepsis begleitet worden, »daß die Kirche die notwendige Fremdheit ihrer Botschaft preisgibt und sich an die Bedürfnisse der Menschen verkauft: An die Stelle der Orientierung an der Wahrheitsfrage träte die Orientierung am Absatz der Waren, an die Stelle der Gemeinschaft der Gläubigen die Polarität von Händler und Kunde.«<sup>20</sup> Für die Rezeption betriebswirtschaftlicher Einsichten gilt zweifellos in besonderem Maße, was bereits die kirchliche Beschäftigung mit den Humanwissenschaften, etwa

---

bandes Köln, 1994; Brücken bauen. Ein Kommunikations-Modell für die evangelische Kirche, erarbeitet vom Arbeitskreis »Kommunikative Kirche« in Zusammenarbeit des Gemeinschaftswerkes der Evangelischen Publizistik (GEP), der Studien- und Planungsgruppe der EKD und des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW, 1992<sup>2</sup>.

<sup>17</sup> Vgl. C. LANGER, »Wer nicht kommuniziert ... wird vom Markt bestraft«. Ein Gespräch über Marketing (in: BRUMMER / NETHÖFEL [s. Anm. 15], 73–78).

<sup>18</sup> Vgl. H. LINDNER, Spiritualität und Modernität. Das Evangelische München-Programm (PTh 86, 1997, 244–264).

<sup>19</sup> Vgl. etwa A. JÄGER, Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven, 1993; M. BUMILLER, Der Wind des Wandels. Management des Wandels auch für die Kirchen? (in: THOMÉ [s. Anm. 15], 189–197).

<sup>20</sup> M. NÜCHTERN, Kirche in Konkurrenz. Herausforderungen und Chancen in der religiösen Landschaft, 1997, 70. Vgl. auch M. KROEGER, »Allein aus Gnade«. Gegen den Wahn von der Machbarkeit (in: BRUMMER / NETHÖFEL [s. Anm. 15], 43–48); R. GRONEMYER / M. ROMPEL, Erfolg ist keiner der Namen Gottes (in: THOMÉ, aaO 101–106). Die fulminante Kritik von Manfred Josuttis belegt zugleich den Realitätsgehalt ökonomischer Metaphorik: »Eine Volkskirche, die den Strategien des Marketing folgt, droht den Menschen zu dienen, indem sie anspruchlos wird. ... Eine Religion, die nichts kostet, verliert ihre Glaubwürdigkeit gerade bei denen, die nach Kraft zur Lebensgestaltung suchen. ... In der Liebe, auch in der Liebe Gottes kann man nur werben, wenn man das eigene Leben zu investieren bereit ist und wenn man die Fähigkeit hat, auch das Gegenüber zu einer solchen Investition zu verlocken« (M. JOSUTTIS, »Unsere Volkskirche« und die Gemeinde der Heiligen. Erinnerungen an die Zukunft der Kirche, 1997, 87; vgl. aaO 67. 93f. 173f).

mit der Psychologie, gelehrt hat: Die entsprechenden Theorien, Modelle und Methoden, so einleuchtend sie zunächst erscheinen, transportieren immer ein bestimmtes Bild der Welt und des Menschen, das der kritischen Reflexion bedarf. So begegnet auch in der Betriebswirtschaftslehre ein abstrakter »homo oeconomicus«<sup>21</sup> und mitunter eine Vergötzung des Marktes. Zugleich verspricht die Rezeption empirischer Einsichten jedoch auch einen eigentümlichen *Realitätsgewinn*. Die Psychologie kann dazu beitragen, die Bedingungen seelsorgerlichen Handelns aufzuhellen; betriebswirtschaftliche Theorie und Erfahrung schärft den Blick auf eine kirchliche Organisation, die sich »auf dem Markt« vorfindet und danach fragt, wie sie ihre Strukturen und »Angebote« den Bedürfnissen der Menschen anpassen kann, ohne ihren geistlichen »Unternehmenszweck« zu desavouieren.

## *II. Kirchliches Management: Zwei exemplarische Versuche*

Im Folgenden soll der spezifische Realitätsgewinn einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das kirchliche Handeln demonstriert werden im Hinblick auf den *Bereich der Personalführung*, also des »Managements« im engeren Sinne<sup>22</sup>. Gerade die Probleme des Umgangs mit kirchlichen Mitarbeitern – ihre Motivation, ihre Anleitung und Koordination, die Bewältigung von Konflikten – haben schon seit längerem die Rezeption von Einsichten der privatwirtschaftlichen Unternehmensführung veranlaßt<sup>23</sup>. Denn die Kirche ist jedenfalls ein sehr personalintensives »Unternehmen«; das individuelle Engagement, die persönlichen Beziehungen und Qualifikationen der Mitarbeitenden haben für den »Erfolg« des kirchlichen Handelns eine außerordentlich hohe Bedeutung<sup>24</sup>. An zwei typi-

---

<sup>21</sup> Vgl. P. H. WERHAHN, Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre, 1980; G. SCHANZ, Vom Menschenbild zum Systementwurf (in: DERS., Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen, 1990, 225–252); H. G. NUTZINGER, »Homo oeconomicus«. Reichweite und Grenzen der ökonomischen Verhaltenstheorie (ZEE 41, 1997, 84–98).

<sup>22</sup> Zur Unterscheidung eines engeren Begriffs von Management, im oben skizzierten Sinne, und eines weiteren Verständnisses, das Management mit Unternehmensleitung gleichsetzt, vgl. P. ULRICH / E. FLURI, Management. Eine konzentrierte Einführung, 1995<sup>7</sup>, 13. 161.

<sup>23</sup> Vgl. zuletzt T. U. SCHALL, Mitarbeiterführung in Kirche und Kirchengemeinde, 1991; H. GÄRTNER (Hg.), Leiten als Beruf. Impulse für Führungskräfte in kirchlichen Aufgabenfeldern, 1992; H. LINDNER, Was heißt führen heute? (in: BRAUN [s. Anm. 15], Abschnitt 8.-2.2); E.-G. GÄDE / C. MENNEN, Gemeinde leiten - aber wie? Werkbuch für Pfarrgemeinderäte und Kirchenvorstände, 1995; G. RISCH, Die drei Wahrheiten. Personalentwicklungen im Unternehmen Kirche (in: BRUMMER / NETHÖFEL [s. Anm. 15], 105–118).

<sup>24</sup> »Die Kirche hat eigentlich nur eine Ressource, nämlich ihre Mitarbeiter« (P. BAR-

schen Ansätzen läßt sich zeigen, wie die Einsichten der betriebswirtschaftlichen Managementlehre für dieses spezifische Problemfeld nutzbar gemacht worden sind und wo die bisherigen Überlegungen zum »Kirchenmanagement« die Realität der kirchlichen Praxis noch nicht zureichend eingeholt haben.

### 1. »Menschenführung in Kirche und Gemeinde«

1973 veröffentlichte der Hamburger Rundfunkpfarrer Waldemar Wilken, ein Buch mit dem Titel »Ein Betrieb namens Kirche. Menschenführung in Kirche und Gemeinde«. Wilken verfolgt die These, daß viele innerkirchliche Probleme durchaus den Schwierigkeiten in einem Großbetrieb gleichen: Es sind Probleme der »Menschenführung«, wenn es etwa zwischen Kollegen »knirscht«, wenn Informationen nicht weitergegeben werden oder der Blick fürs Ganze verlorengeht. Für die Bewältigung solcher Schwierigkeiten greift Wilken auf die Einsichten des sogenannten »Human Resources Management« zurück, das in der Bundesrepublik seit Ende der 60er Jahre als »Harzburger Modell« bekannt wurde. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen hier die im Betrieb arbeitenden Menschen, deren Fähigkeiten der Manager so fördern muß, daß das Unternehmen erfolgreich arbeitet. Die klassischen Aufgaben des Managements, wie Planung, Organisation und Leistungskontrolle, werden vor allem als Aspekte des Umgangs mit den jeweiligen Mitarbeitern begriffen, der möglichst effizient und methodisch zu strukturieren ist<sup>25</sup>.

Dementsprechend entfaltet nun auch Wilken die Merkmale eines personenorientierten Führungsstils: Er wird die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter beachten, um anstehende Aufgaben sachgemäß delegieren, ihre Ausführung koordinieren und den Erfolg kontrollieren zu können. Der Autor beschreibt verschiedene Formen von Einzel- und Gruppengesprächen mit kirchlichen Mitarbeitern; und er weist immer wieder auf die Bedeutung von Motivation und Anerkennung hin<sup>26</sup>.

Trotz der ausdrücklichen Konzentration auf die »human resources« ist das *Menschenbild*, das hinter diesem Ansatz steht, durch und durch zweckrational orientiert. Das gilt für die Mitarbeiter selbst, die ausschließlich mit ihrem Beitrag zu den betrieblichen Zielen in den Blick kommen, und das gilt auch für die optimale betriebliche Struktur: Das »Harzburger Modell«, das als »Innere Führung«

---

RENSTEIN, Aufgewacht. »eMp«: Die Idee einer kleinen Revolution [in: BRUMMER / NETHÖFEL (s. Anm. 15), 129–133], 130).

<sup>25</sup> Vgl. das Referat bei W. H. STAEBLE, Funktionen des Managements, 1992<sup>3</sup>, 122f.

<sup>26</sup> Ähnlich orientiert sind: SCHALL (s. Anm. 23); H. STEFFENS, Die Kunst des Führens (in: BRAUN [s. Anm. 15], Abschnitt 8.-2.3, 1–11).

auch in der Bundeswehr angewandt wurde, setzt eindeutige Unterordnungsverhältnisse voraus. Es ist die Führungskraft, die für optimale Motivation und sachgemäßen Einsatz der Mitarbeiter sorgt und die immer das letzte, entscheidende Wort hat.

Indem Wilken die entsprechenden Einsichten und Methoden nun der Kirche empfiehlt, transportiert er auch ein bestimmtes *Bild des »Betriebs namens Kirche«*, in dem die Ziele des Handelns wie selbstverständlich oben festgelegt und unten ausgeführt werden. Dabei werden Roß und Reiter ausdrücklich genannt: »Die Stellung des beamteten Pastors ist ihrem Wesen nach autoritativ«<sup>27</sup>. Das ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern zugleich eine theologisch folgenreiche Festlegung.

## 2. »Konziliares Gemeindemanagement«

In ganz anderer Weise sind betriebswirtschaftliche Einsichten in West- wie in Ostdeutschland von der sogenannten »Gemeindeberatung« herangezogen worden<sup>28</sup>. Exemplarisch ist das Buch von Günter Breitenbach: »Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik«. Auch Breitenbach konzentriert sich hinsichtlich des »Gemeindemanagements« auf die Personen, die in der Gemeinde Aufgaben übernommen haben<sup>29</sup>. Weil hier die verschiedensten Formen spontaner, ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeit in ein Zusammenspiel gebracht werden müssen, erscheinen dem Autor hierarchische Leitungsformen unsachgemäß. Vielmehr meint er, »daß die klassischen Führungsaufgaben der Motivation, Koordination, Integration, Konfliktregelung und Kontrolle weitgehend im Gruppenprozeß selbst verankert werden ... können«<sup>30</sup>. Breitenbach macht dann detaillierte Vorschläge, wie die kirchliche Zusammenarbeit so zu gestalten ist, daß möglichst viele am gesamten Prozeß von der Zielplanung bis zur gemeinsamen Auswertung beteiligt sind.

Auch dieses »Gemeindemanagement« rezipiert eine bestimmte betriebswirtschaftliche Tradition, die als »St. Galler Management-Modell« bekannt gewor-

<sup>27</sup> W. WILKEN, Ein Betrieb namens Kirche. Menschenführung in Kirche und Gemeinde, 1973, 140.

<sup>28</sup> Ich nenne nur K. FOITZIK / E. GOSSMANN, Arbeitsplatz Gemeinde. Lerngemeinschaft zwischen Verwaltung und Verheißung, 1989; H. LINDNER, Dienstort Kirche – Arbeitsplatz Gemeinde (DtPfrBl 90, 1990, 472–478); E. R. SCHMIDT / H. G. BERG, Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, 1995, vgl. zum Thema »Leitung« besonders aaO 436ff.

<sup>29</sup> G. BREITENBACH, Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik, 1994, 203ff.

<sup>30</sup> AaO 209.

den ist<sup>31</sup>. Dieses Konzept versteht den Wirtschaftsbetrieb als ein »soziotechnisches« System, für das Produktions- und Kommunikationsprozesse gleichermaßen bedeutsam sind. Die entsprechenden Leitungsformen zielen weniger auf die Betriebsstruktur und die direkte »Menschenführung« als vielmehr auf die sogenannten »weichen Faktoren«, auf gemeinsame Werte und Leitbilder, auf ein kreatives Betriebsklima. In der Perspektive eines solchen »konsensorientierten Managements«<sup>32</sup> erscheinen die Mitarbeiter als *selbstverantwortliche Menschen*, die das Betriebsziel um so eher unterstützen werden, je mehr ihre je eigenen Motive und Absichten ernstgenommen sind. Auf der institutionellen Ebene entspricht dem eine dezentrale Struktur mit auf das Notwendigste beschränkten Hierarchien.

Wiederum kommt in der Wahl des betriebswirtschaftlichen Ansatzes zugleich ein *Bild der Kirche* zum Ausdruck. Breitenbach und sein Lehrer Herbert Lindner verstehen die Gemeinde als eine konziliare Lerngemeinschaft; und sie nehmen damit ausdrücklich auch Impulse aus der ekklesiologischen Debatte in der DDR auf. Die in der Gemeinde arbeitenden Menschen bilden eine offene, »berufs- und statusübergreifende Lern- und Weggemeinschaft ... So werden Mitarbeitergruppen zu Orten, an denen sich Gemeinde als dynamischer Prozeß darstellt«<sup>33</sup>.

Innerhalb der Betriebswirtschaft ist am Modell des Konsensus-Managements kritisiert worden, daß hier faktische Machtverhältnisse verschleiert werden. Denn je indirekter die Führung der Mitarbeiter sich vollzieht, je mehr sie den Umweg über die Beeinflussung von Leitbildern nimmt, desto undeutlicher bleibt die Leitung, desto weniger ist die Tätigkeit des Managers für andere greifbar und angreifbar<sup>34</sup>. Ähnlich fällt bei Breitenbach auf, wie wenig er die personale Verantwortung für die Gemeindeleitung im Blick hat: Wer die Prozesse ge-

<sup>31</sup> Vgl. ULRICH / FLURI (s. Anm. 22); als neueste Darstellung K. BLEICHER, *Das Konzept Integriertes Management*, 1994<sup>3</sup>.

<sup>32</sup> ULRICH / FLURI, aaO 21f; vgl. dazu auch L. SCHMIDT, *Getanzte Führung. Wege zu einem neuen Verständnis von Führung* (in: G. RAU, M. GRIEFAHN u.a., *Wer führt morgen? Aufgaben und Inhalte von Elitebildung. Beiträge einer Akademietagung Bad Herrenalb September 1994, 1995, 64–86*).

<sup>33</sup> H. LINDNER, *Führung hauptberuflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* (in: BRAUN [s. Anm. 15], *Abschnitt 8.-2.3, 22–46*), 30; vgl. auch H. LINDNER, *Konziliarität und Gemeindepraxis* (in: J. MATTHES [Hg.], *Kirchenmitgliedschaft im Wandel, 1990, 99–118*). – Zum kirchlichen Selbstverständnis in der DDR vgl. A. SCHÖNHERR, *Die Kirche als Lerngemeinschaft* (1974; in: DERS., *Horizont und Mitte, 1979, 206–229*); *Kirche als Lerngemeinschaft. Dokumente aus der Arbeit des Bundes, hg. vom Sekretariat des Bundes der evangelischen Kirchen in der DDR, 1981*.

<sup>34</sup> Vgl. K. TÜRK, *Personalführung und soziale Kontrolle, 1981, 193*. In ähnliche Richtung gehen die Bedenken, die SCHMIDT (s. Anm. 32), 80ff, gegen das Lean Management, das Abschmelzen von Hierarchien anführt.

meinsamer Planung initiiert, wer Mitarbeiterrunden einberuft oder wer die Konfliktregelung strukturiert, das bleibt programmatisch offen<sup>35</sup>.

### *III. Die offene Frage nach der personalen Verantwortung*

Die idealtypische Gegenüberstellung der beiden Autoren macht deutlich, daß das neu erwachte kirchliche Interesse an der Ökonomie hier ebensowenig eine einheitliche, in sich kohärente oder doch in Grundannahmen übereinstimmende Theorie voraussetzen kann, wie dies bei der Rezeption von Einsichten aus »der« Psychologie oder »der« Soziologie angenommen werden darf. Je nach Standort und Interesse kann auch die kirchliche Rezeption der Betriebswirtschaftslehre auf ganz unterschiedliche Theoriezusammenhänge und Methoden zurückgreifen. Von besonderer, allerdings selten reflektierter Bedeutung ist dabei die fundamentale *Differenz zweier betriebswirtschaftlicher »Basiskonzepte«*<sup>36</sup>: Das »ökonomische Basiskonzept« konzentriert sich auf die produktivitäts- oder einkommensorientierten Aspekte des betrieblichen Handelns, um ein eigenständiges Thema und die theoretische Stringenz der Betriebswirtschaftslehre festzuhalten. Dagegen versucht das »sozialwissenschaftliche Basiskonzept«, durch die Aufnahme sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Einsichten den Bezug zur Praxis des betrieblichen Geschehens zu sichern<sup>37</sup>. Die Differenz der beiden Basiskonzepte spiegelt sich auch in den oben skizzierten Ansätzen zur Personalführung, wenn das betriebliche Kooperationsproblem entweder durch die konsequente Anwendung rationaler Methodik gelöst oder weitgehend der Selbstorganisation der Betroffenen überantwortet wird<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Vgl. die knappen und im wesentlichen limitierenden Ausführungen zur »episkopalen Leitung« bei BREITENBACH (s. Anm. 29), 314–320.

<sup>36</sup> Vgl. zur folgenden Unterscheidung G. SCHANZ, Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre (in: F. X. BEA, E. DICHTL u.a. [Hg.], Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 1990<sup>5</sup>, 55–133); H. RAFFÉE, Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre (in: M. BITZ, K. DELLMANN u.a. [Hg.], Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 1993<sup>3</sup>, 1–46), 25–29.

<sup>37</sup> Beide Basiskonzepte bringen neben wissenschaftshistorischen und -theoretischen Differenzen offenbar auch unterschiedliche Haltungen zu einer strikt marktorientierten Wirtschaftsordnung zum Ausdruck: Tendiert das ökonomische Konzept zur kritiklosen Affirmation, so bezieht das Gegenkonzept ausdrücklich auch soziale und ökologische Werte in die Beurteilung des Marktes ein. Auf diese Weise wiederholt sich innerhalb der Betriebswirtschaftslehre die eingangs skizzierte sozialetische Ambivalenz gegenüber der Marktwirtschaft.

<sup>38</sup> Zu den verschiedenen Ansätzen im Bereich der Personalführung vgl. O. NEUBERGER, Führen und geführt werden, 1994<sup>4</sup>; A. KIESER, Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management (Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, 1994, 199–228).

Welchem betriebswirtschaftlichen Basiskonzept die kirchliche Rezeption folgt, welche Menschenbilder und Handlungsmodelle sie jeweils übernimmt, das wird jedoch, wie die Gegenüberstellung von Wilken und Breitenbach zeigt, auch gesteuert von bestimmten *Bildern der kirchlichen Praxis*. Auch diese Kirchenbilder verhalten sich in gewisser Weise komplementär zueinander: Ein ausgesprochen hierarchisches Modell steht der Vision einer konziliaren Lerngemeinschaft gegenüber. Die Differenz dieser beiden Leitbilder betrifft offenbar vor allem, ekklesiologisch gesehen, das Verständnis des Amtes: Auf der einen Seite wird ein einheitlich-personales Amt im Gegenüber zur Gemeinde vorausgesetzt; auf der anderen Seite erscheint das Amt nivelliert in eine Gemeinschaft der Dienste und Charismen. Das verborgene Konfliktthema der kirchlichen Personalführung scheint dann die *Rolle der faktischen Leitungsperson* zu sein, nämlich der Pfarrerin oder des Pfarrers.

Um so bemerkenswerter ist es nun, wie wenig Beachtung die pastorale Rolle in beiden Ansätzen findet: Sie wird entweder selbstverständlich vorausgesetzt oder verschwindet im Netz allseitiger Beteiligung. Damit geht die Reflexion der kirchlichen Personalführung jedoch in einem zentralen Punkt an der Realität vorbei. Denn bei aller Kritik am Leitbild der »Pastorenkirche« läßt sich nicht bestreiten, daß es im »Unternehmen Kirche« eben die Pfarrerin und der Pfarrer sind, die die Aufgabe des Personalmanagements in erster Linie übernehmen. Dennoch ist eine pastoraltheologische Auswertung der Managementforschung, eine Anwendung betriebswirtschaftlicher Einsichten auf die spezifische Praxis des pastoralen Berufs bislang kaum versucht worden<sup>39</sup>.

Daß die Betrachtung des »Unternehmens Kirche« die faktische pastorale Führungsrolle weitgehend ausgeblendet hat, dürfte mit der verbreiteten Erfahrung zusammenhängen, wie sehr der kirchliche Umgang mit Mitarbeitenden durch die je persönlichen Prägungen der Pfarrerrinnen und Pfarrer bestimmt und belastet ist. Eine betriebswirtschaftliche, nach Zielorientierung und Wirksamkeit fragende Betrachtung wird dann dazu tendieren, insbesondere die pastoralen Idiosynkrasien, die die kirchliche Personalführung zu einem so schwierigen Geschäft machen, durch objektiv-rationale oder komunitär-egalierende Zugangsweisen zu umgehen. Auf diese Weise freilich wird ein konstitutives Merkmal des »Unternehmens Kirche«, nämlich die zentrale Stellung des pastoralen Amtes, nur unzureichend bedacht. Im Folgenden ist darum der Frage nachzuge-

---

<sup>39</sup> Dieses Urteil ist nur insofern einzuschränken, als einige römisch-katholische Autoren die unternehmerisch-pastorale Leitungstätigkeit inzwischen gründlicher reflektiert haben; vgl. H. W. GÄRTNER, Leiten als Beruf (in: DERS. [s. Anm. 23], 13–36); N. SCHUSTER, Leitung in der Pfarrgemeinde. Nachdenkliches über den Pfarrer in der Gemeindeleitung (in: GÄRTNER [s. Anm. 23], 37–63); GÄDE / MENNEN (s. Anm. 23), 72ff. Aufschlußreich ist auch H. G. NOPPENY, Das »Moses-Modell«. Impulse für Verantwortungsträger unserer Zeit (in: THOMÉ [s. Anm. 15], 198–214).

hen, ob und wie die *berufliche Praxis von Pfarrerinnen und Pfarrern selbst* als Management des »Unternehmens Kirche« zu interpretieren ist: Verhilft die betriebswirtschaftliche Perspektive auch im Bereich der pastoralen Amtsführung, und damit im Zentrum kirchlicher Praxis, zu realistischeren Einsichten und Orientierungen?

#### IV. Pastorale Erfahrung in der Sicht der Managementforschung

Interessanterweise läßt sich auch in der Betriebswirtschaftslehre, gerade in Deutschland, zunächst eine Tendenz zur *Ausblendung des personalen Aspekts von Leitung* beobachten<sup>40</sup>. Management wird eher sachlich-funktional beschrieben, etwa mit dem klassischen Fünferkanon von Planung / Organisation / Personaleinsatz / Führung / Kontrolle<sup>41</sup>. Die Unternehmensführung erscheint als ein klar strukturierter und stringenter Prozeß, der das betriebliche Ziel nicht durch persönlichen Einsatz oder Charisma, sondern durch wohlüberlegte Koordination von Arbeitsleistungen erreichen soll. Im Management kommt nichts anderes zum Ausdruck als der rein sachliche, zweckrationale Charakter des ökonomischen Handelns.

Dagegen ist in der angloamerikanischen, eher pragmatisch orientierten Managementwissenschaft immer auch nach den Personen gefragt worden, die solche Leitungsaufgaben konkret wahrnehmen: nach ihren Eigenschaften, ihren Qualifikationen und ihren spezifischen beruflichen Erfahrungen<sup>42</sup>. Grundlegend für diese Forschungsrichtung ist die – nicht selten kritisch gestellte – Frage, »what managers really do«: Was tun Manager denn nun wirklich? Die einschlägigen Studien<sup>43</sup> kommen zu erstaunlichen Ergebnissen – erstaunlich nicht nur für die klassische Betriebswirtschaftslehre, die ihr zweckrational-sachliches Bild des Managements nachhaltig in Frage gestellt sieht, sondern bemerkenswert auch für die Praktische Theologie. Denn die Auskünfte, »was Manager wirklich

<sup>40</sup> Vgl. W. H. STAEHLE, Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre – Geschichte eines Diffusionsprozesse (in: R. WUNDERER [Hg.], Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 1993<sup>3</sup>, 3–22).

<sup>41</sup> Vgl. H. STEINMANN / G. SCHREYÖGG, Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 1993<sup>3</sup>, 8ff.

<sup>42</sup> Einschlägig aus deutscher Sicht: W. EBERWEIN / J. THOLEN, Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, 1990.

<sup>43</sup> Klassisch und viel zitiert sind insbesondere J. KOTTER, *The General Manager*, New York 1982; H. MINTZBERG, *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität*, (New York / London 1989) 1991. Einen gründlichen Überblick gibt die Arbeit von F. SCHIRMER, *Was tun Manager? Möglichkeiten und Grenzen der »Work Activity«-Forschung*, 1991.

tun«, klingen über weite Strecken wie eine Beschreibung dessen, was auch Pfarrer und Pfarrerinnen wirklich tun und erleben.

### 1. *Fragmentierung*

Die Arbeit des Managers, so ergeben die empirischen Feldstudien wie die Selbstbeobachtung der Betroffenen, »vollzieht sich nicht in einem geordneten, nach Phasen gegliederten Ablauf, sondern ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Einzelaktivitäten, ad-hoc-Gesprächen, ungeplanten Besuchen und einem ständigen Hin- und Herspringen zwischen Themen von trivialen Alltagsproblemen bis zur 10 Millionen-DM-Investition«<sup>44</sup>. Stets ist eine Vielzahl von Projekten und Problemen gleichzeitig zu bearbeiten. Manager sitzen darum nicht am Schreibtisch, um das betriebliche Geschehen systematisch zu planen und zu reflektieren, sondern faktisch haben sie gar keinen festen Arbeitsort, und auch zeitlich ist ihre Tätigkeit äußerst zerstückelt, eben fragmentiert, weil sie ständig auf neue Anforderungen reagieren.

Wer vertraut ist mit dem, was im Pfarramt »wirklich geschieht«, wird hier in mehr als einer Hinsicht Parallelen finden. So ist auch der pastorale Arbeitsplatz nicht leicht zu bestimmen: Ist es das Amtszimmer und dort der Schreibtisch oder die zum Gespräch vorgesehene Sitzgruppe, ist es das Gemeindehaus oder das Kirchengebäude, sind es die Häuser der Gemeinde oder ihre Straßen und Plätze, auf denen sich die informellen, aber gerade deswegen bedeutsamen Kontakte der Pfarrerin ergeben? Auch im pastoralen Alltag ist vieles nicht vorhersehbar: Die wenigsten Gespräche sind eingeplant oder terminiert; unerwartete Besuche, Telefonanrufe zu jeder Zeit und mit allen möglichen Anliegen sind die Regel. Und selbst ohne solche Störungen ist die Pfarrerin den ganzen Tag genötigt, sich inhaltlich und im Gesprächsstil dauernd umzustellen, vom Geburtstagsbesuch zur Dienstbesprechung, von den Konfirmanden zum Seelsorgegespräch, vom Elternabend zur Jahresabrechnung für den Kindergarten.

### 2. *Dialogische Netze*

Viel stärker, als die funktionalen Beschreibungen des Managements vermuten lassen, vollzieht sich diese Arbeit gesprächsweise, am Telefon und in einer Vielzahl persönlicher Begegnungen<sup>45</sup>. Es kennzeichnet die Stellung des Managers,

---

<sup>44</sup> STEINMANN / SCHREYÖGG (s. Anm. 41), 13; aaO 14f auch ein exemplarisches Protokoll.

<sup>45</sup> Dementsprechend akzentuiert die einschlägige Forschung vor allem die »interper-

daß die innerbetriebliche Kommunikation auf seine Person zentriert ist und daß er zugleich ein dichtes Kontaktnetz außerhalb des Betriebes zu unterhalten hat. In beiden Hinsichten sind keineswegs allein formal geregelte, institutionalisierte Kontakte von beruflicher Relevanz, sondern auch die Begegnungen und Gespräche »am Rande«. Gerade in solchen halboffiziellen Situationen erhält der Manager wichtige, oft »weiche« Informationen, wie Klatsch, Gerüchte oder Stimmungsbilder, die oft mehr sagen als der monatliche Produktionsbericht<sup>46</sup>. In diesem weitgespannten und vielschichtigen Gesprächsnetz vollziehen sich dann auch die Verhandlungen, Entscheidungen und Zuweisungen, mittels deren der Manager sein Unternehmen aktiv gestaltet. Dabei sind es wiederum die informellen Begegnungen, das Treffen in der Kantine oder auf dem Sportplatz, bei denen er seine Interessen »nebenbei« und insofern besonders wirkungsvoll zum Ausdruck bringen kann, weil allen Beteiligten doch immer die berufliche Stellung des Handelnden bewußt ist.

Ganz ähnliche Strukturen lassen sich bei der pastoralen Kommunikation beobachten: Auch hier haben sämtliche Gespräche, selbst die ganz zufälligen, immer zugleich beruflichen Charakter: »Der Pfarrer ist immer Pfarrer; er kann immer und in allen Situationen darauf angesprochen werden.«<sup>47</sup> Und weiterhin zeichnet es gerade auch die Pfarrerin aus, daß nicht nur weitaus die meisten Informationen innerhalb der Gemeinde über ihre Person laufen, sondern daß sie auch mehr berufliche Gespräche als alle anderen kirchlichen Mitarbeiter außerhalb des parochialen Milieus führt. Denn die seelsorgerlichen Anfragen gerade der »distanzierten« Mitglieder richten sich, ebenso wie die Erwartungen eines Hausbesuchs, fast ausschließlich an die Pfarrerin. Und auch die ausdrückliche pastorale Verkündigung erhält ihre Relevanz und Resonanz gerade in diesem weitgefächerten Netz von Gesprächskontakten, zwischen kirchengemeindlichen und alltäglichen Lebenswelten<sup>48</sup>.

---

sonellen« bzw. die »interaktionsorientierten« Rollen Aspekte der Managementtätigkeit; vgl. MINTZBERG (s. Anm. 43), 29ff; W. H. STAEHLE (Hg.), Handbuch Management, 1991, 363ff.

<sup>46</sup> Vgl. MINTZBERG, aaO 27.

<sup>47</sup> D. RÖSSLER, Grundriß der Praktischen Theologie, 1994<sup>2</sup>, 120. Kritisch zu den Folgerungen, die Rössler aus dieser Feststellung zieht: E. HAUSCHILDT, »Der Pfarrer ist immer im Dienst«. Abschied von einer unprofessionellen Arbeitszeiten-Handhabung (DtPfrBl 93, 1993, 275–279), 276; H. LINDNER, Kirche am Ort. Eine Gemeindeforschung, 1994, 302.

<sup>48</sup> Vgl. zur sozialen Struktur der pastoralen Kommunikation W. LUKATIS, Der Pfarrer im Kommunikationssystem Gemeinde (in: K.-F. DAIBER, Predigt als religiöse Rede, 1991, 122–152).

### 3. Allzuständigkeit

Die Tätigkeit des Managers ist schließlich dadurch gekennzeichnet, daß er letztlich für alle Belange des Unternehmens zuständig erscheint. So ist er es, der bei Störungen und Konflikten als »Krisenmanager« zur Verfügung stehen muß und auch nach außen für die Probleme des Unternehmens verantwortlich gemacht wird. Der Manager ist zuständig für die Betriebsorganisation wie für das Betriebsklima; in seiner Person, in seinem Handeln, Reden und Auftreten verdichtet sich darum für Mitarbeiter wie für Kunden und Öffentlichkeit, worum es dem Unternehmen geht. Darum umfaßt seine Tätigkeit auch zahlreiche zeremonielle, ja rituelle Verpflichtungen: Es ist der Direktor, der dem Sachbearbeiter zur Hochzeit gratuliert, der das Betriebsfest eröffnet und ebenso die Pressekonferenz. Auch die Erfolge des Unternehmens werden zunächst dem Manager als seinem Repräsentanten zugeschrieben. Das zeigt sich am öffentlichen Beifall wie am privaten Einkommen, aber umgekehrt auch in der Selbstverständlichkeit, mit der ein gravierender betrieblicher Mißerfolg nach »Konsequenzen an der Spitze« rufen läßt.

Auch hier finden sich ohne weiteres analoge Erfahrungen im pastoralen Alltag. Ob die Frauengruppe einen Referenten sucht, ob die Kirchenheizung streikt oder der Architekt die Dachsanierung planen möchte – am Ende ist der Pfarrer zuständig für sämtliche Belange der Kirchengemeinde. Und auch der Stadtrat wird zunächst die Pfarrerin fragen, was denn »die Kirche« zu einem kommunalen Problem zu sagen hat. Daß die Pfarrerin, der Pfarrer die Kirche repräsentieren, das ist auch für die Kirchenmitglieder selbstverständlich. Alle einschlägigen Umfragen kommen bekanntlich zu dem Ergebnis, daß es gerade für die »distanzierten« Kirchenmitglieder der Pfarrer ist, als Konfirmator etwa und bei anderen Kasualien, in dem die Verbindung zur Kirche faßbar bleibt<sup>49</sup>. Darauf läuft auch die pastorale Selbsterfahrung hinaus: Was von der kirchlichen Institution, ihren Zielen und ihren Werten im ganzen zu halten ist, dafür wird man unweigerlich, und gerade in beiläufigen Gesprächen, als Person verantwortlich gemacht.

---

<sup>49</sup> Vgl. bereits E. LANGE, *Der Pfarrer in der Gemeinde heute* (1965; in: DERS., *Predigen als Beruf*, 1982, 96–141); sodann P. KRUSCHE, *Der Pfarrer in der Schlüsselrolle* (in: J. MATTHES [Hg.], *Erneuerung der Kirche. Stabilität als Chance?*, 1975, 161–188); LINDNER, *Kirche am Ort* (s. Anm. 47), 298ff; K. ENGELHARDT / H. v. LOEWENICH / P. STEINACKER (Hg.), *Fremde Heimat Kirche. Die dritte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft*, 1997, 121ff.

V. *Der Pfarrer als »Mann der Kirche« – Kirche als Institution*

Die Strukturmerkmale der pastoralen Tätigkeit: die Fragmentierung und Kurzatmigkeit des Alltags; die vielfältigen Gesprächspartner; die Allzuständigkeit für das Bild der Kirche – diese Merkmale sind bereits verschiedentlich wahrgenommen worden. Am einleuchtendsten ist bis heute die Interpretation, die Ernst Lange 1972 vorgelegt hat. Sie geht davon aus, daß die »Berufsrolle des Pfarrers ... im Schnittpunkt ganz unterschiedlicher, weder theoretisch noch praktisch ausgleichbarer Anforderungen« liegt<sup>50</sup>.

Im Versuch, dieses Spannungsfeld zu ordnen, weist Lange zunächst auf einen »Konflikt in der Vertikalen« hin<sup>51</sup>, nämlich zwischen der pastoralen Verpflichtung durch die Kirchenleitung (»oben«) und den Erwartungen seitens der Mitglieder (»unten«): Während die Institution auf das immer vielfältigere kirchliche Anforderungsprofil mit einem bedrohlich wachsenden – und häufig in sich selbst unklaren – Aufgabenkatalog für das Pfarramt reagiert, muß sie den Amtsträger doch zugleich in großer Freiheit agieren lassen, damit das Eingehen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse vor Ort überhaupt gelingen kann. – Weiterhin beschreibt Lange einen »Konflikt in der Horizontalen«, nämlich zwischen den Erwartungen dreier »Bezugsgruppen«<sup>52</sup>. Während die »volkskirchlich« geprägten Mitglieder den Pfarrer nur in seltenen und speziellen »Fällen« in Anspruch nehmen, ohne ihr normales Leben kirchlich vereinnahmen zu lassen, erwartet die »vereinskirchliche« Gruppe von ihm eben die verlässliche Gestaltung einer eigentümlichen kirchlichen Lebensform in der Kerngemeinde. Die »reformkirchliche« Erwartung schließlich richtet sich auf das parteiiche Engagement des Pfarrers in kirchlichen oder gesellschaftlichen Konflikten. Nach Lange ist es diese irreduzible Gleichzeitigkeit ganz unterschiedlicher Erwartungsprofile je eigenen Rechts, die der pastoralen Berufserfahrung ihren spezifischen, nicht selten überfordernden Charakter verleiht.

Langes noch immer unübertroffene Deutungsleistung besteht darin, diese pastorale Erfahrung als Ausdruck eines *veränderten Verhältnisses von Kirche und Gesellschaft* zu begreifen. Gerade die disparaten Erwartungen an die Pfarrerin sind das Resultat einer tiefgreifenden Differenzierung der Gesellschaft, wodurch die Kirche in eine besondere, gleichsam auf Religion spezialisierte Funktion einrückt und dort, je nach individueller Lage, in unterschiedlicher Weise in Anspruch genommen wird. Zugleich wird infolge dieser Ausdifferenzierung der Pfarrer zum einzigen, allzuständigen Repräsentanten der Kirche in der Gesellschaft, mit tendenziell unbegrenzter Gestaltungsfreiheit – und umfassender Verantwortung. Trotz aller augenfälligen Unterschiede gilt dies im übrigen auch für die *pastorale Praxis in der DDR*: Auch ihre Reichweite war keineswegs auf die

<sup>50</sup> E. LANGE, Die Schwierigkeit, Pfarrer zu sein (1972; in: DERS., Predigen als Beruf, aaO 142–166), 143.

<sup>51</sup> AaO 145ff.

<sup>52</sup> AaO 150ff; aufgenommen und präzisiert bei RÖSSLER (s. Anm. 47), 507ff; vgl. auch W. LÜCK, Praxis Kirchengemeinde, 1978; M. JOSUTTIS, Der Pfarrer ist anders, 1982, 50ff.

Kerngemeinde oder die Kirchenmitglieder beschränkt; sondern die Pfarrerin wurde von einzelnen, von gesellschaftlichen Gruppen und nicht zuletzt vom Staat selbstverständlich, und mit ganz unterschiedlichen Erwartungen, als eine für die Kirche einsethende Gesprächspartnerin in Anspruch genommen<sup>53</sup>.

Es ist, so kann Langes Deutung zusammengefaßt werden, jedenfalls die problematische Lage der *kirchlichen Institution* in der Gegenwart, die in der pastoralen Erfahrung zum Ausdruck kommt. Die konflikträchtige Vielfalt und Reichweite der Gesprächsarbeit des Pfarrers resultiert aus seiner Stellung als »Mann der Kirche«, als Repräsentant einer bestimmten Institution. Rückt man nun die pastorale Erfahrung in den Horizont der Managementforschung, so läßt sich diese religionssoziologische Deutung zuspitzen: Auch der Manager steht für eine bestimmte Institution, aber eben für eine Institution »auf dem Markt«, für ein gewinnorientiertes Wirtschaftsunternehmen. Die skizzierten Analogien zum Pfarrberuf lassen sich dann so interpretieren, daß der Pfarrer eine bis ins Detail vergleichbare Stellung im »Unternehmen Kirche« einnimmt<sup>54</sup>.

#### VI. *Pfarrer als Manager – Kirche als Instrument*

Wie ist diese spezifische Verantwortung des Managers zu beschreiben? Er ist, kurz gesagt, zuständig für eine *Organisation von Arbeitsleistung unter dem Druck der Konkurrenz*. Der Betrieb differenziert, strukturiert und koordiniert menschliche Arbeit, um Güter oder Dienstleistungen für einen offenen Markt zu produzieren<sup>55</sup>. Die Motive und Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten wer-

<sup>53</sup> Vgl. aus sich ergänzenden Perspektiven: U. FRANKE, A. FÜNFTÜCK u.a., Der Pfarrer im Spannungsfeld von Kirche und Gesellschaft. Auswertung von Interviews mit Leipziger PastorInnen vor und nach der Wende (in: W. J. GRABNER, CH. HEINZE u.a. [Hg.], Leipzig im Oktober. Kirchen und alternative Gruppen im Umbruch der DDR, 1990, 47–62); R. HENKYS, Was haben wir gelernt? Anmerkungen zur öffentlichen Verantwortung des Pfarramtes (DtPfrBl 94, 1994, 207–213); G. KRUSCHE, Das Selbstverständnis des Pfarrers in der DDR dargestellt am Beispiel Berlin (PTh 75, 1986, 51–58); G. SCHILLE, Umbruch-Situation und wachsendes Vertrauen. Der Pfarrer in der Deutschen Demokratischen Republik (DtPfrBl 79, 1979, 554–556).

<sup>54</sup> Wie bereits Wilken belegt, ist diese These prinzipiell nicht neu; vgl. aus dieser Zeit auch L. HOFFMANN, Management und Gemeinde (in: J. WÖSSNER [Hg.], Religion im Umbruch, 1972, 369–394). Zahlreiche praktische Folgerungen aus der skizzierten Analogie zieht auch das umfängliche Kapitel »Leiten, Führen, Managen« (in: BRAUN [s. Anm. 15], Kap. 8); allerdings bleiben die meisten der dort gesammelten Texte an der Oberfläche der Phänomene.

<sup>55</sup> Auf die ausgedehnte Diskussion über die Unterscheidung von »Erfahrungs-« und »Erkenntnisgegenstand« der Betriebswirtschaftslehre kann hier nicht eingegangen werden. Deutlich ist einerseits die Konzentration auf den privatwirtschaftlichen Betrieb und andererseits auf dessen ökonomische, tauschförmige Beziehungen nach innen und außen.

den also einem gemeinsamen Ziel untergeordnet, das mit ihren eigenen Interessen nicht zusammenfällt: »Sachziele« und »Humanziele« des Unternehmens befinden sich in Spannung zueinander<sup>56</sup>; und schon daraus ergibt sich für das Management ein ständiger Handlungsbedarf. Zugleich ist unter den Bedingungen der Marktwirtschaft die Erreichung des ökonomischen Sachziels, ja die Existenz des Betriebes auch von außen gefährdet, weil er mit anderen Betrieben um Kunden, aber auch um Lieferanten, Arbeitskräfte und Kapitalgeber konkurriert.

Die ökonomischen Bedingungen setzen den Manager unter einen spezifischen Erfolgsdruck: Gerade weil die Erreichung der externen betrieblichen Ziele alles andere als selbstverständlich ist, muß die interne Organisation des Betriebes höchsten Ansprüchen genügen. Die besondere Verantwortung des Managers besteht dann in der *Pflege des spezifischen Instrumentariums*, das die Leistungsfähigkeit des Unternehmens unter instabilen Bedingungen verbürgt. Der Druck der Konkurrenz wie des Eigensinns aller Beteiligten konfrontieren den Manager dabei permanent mit schlecht strukturierbaren Problemen, die sich oft gar nicht grundsätzlich, sondern lediglich provisorisch lösen lassen. Und in »der Regel muß eine Entscheidung fallen, lange bevor alle benötigten Informationen gesammelt sind«<sup>57</sup>.

Geht man der Analogie zwischen Pfarrer und Manager auf den Grund, so kommt also die pastorale Verantwortung für die *organisierte Arbeitsteilung in der Gemeinde* in das Blickfeld. In einem sachlich präzisen Sinne arbeitet die Pfarrerin dort als Managerin, wo sie nicht die einzige ist, die »vor Ort« im Namen der Kirche handelt, sondern wo eine Gemeinschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tätig ist, haupt- wie ehrenamtlich, professionell oder spontan. Und gerade wenn man diese Kooperation als konziliare Weggemeinschaft versteht oder, in der Sprache des DDR-Kirchenbundes, als »Zeugnis- und Dienstgemeinschaft«<sup>58</sup>, dann bedarf sie offensichtlich eigener Aufmerksamkeit. Die spezifische Aufgabe der Gemeindeleitung hat Breitenbach einleuchtend als Or-

---

Allerdings ist in letzter Zeit auch die verstärkte Einbeziehung von öffentlichen Betrieben und anderen nicht gewinnorientierten Organisationen in die betriebswirtschaftliche Theoriebildung zu beobachten. Vgl. zum Ganzen nur E. GROCHLA, Art. Betrieb, Betriebswirtschaft und Unternehmung (in: W. WITTMANN / W. KERN / R. KOEHLER [Hg.], Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 1993<sup>5</sup>, 374–390); M. SCHWEITZER, Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre (in: BEA, DICHTL u.a. [s. Anm. 36], 15–54). – Entsprechend dem Sprachgebrauch des Faches verwende ich »Betrieb« und »Unternehmen« durchgehend synonym.

<sup>56</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung SCHMIDT / BERG (s. Anm. 28), 316; stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtet ULRICH / FLURI (s. Anm. 22), 164ff, die zwischen »Aufgabenzielen (Leistungszielen)« und »Mitarbeiterzielen« unterscheiden; vgl. auch STAEHLE, Funktionen (s. Anm. 25), 60–64.

<sup>57</sup> STEINMANN / SCHREYÖGG (s. Anm. 41), 16.

<sup>58</sup> Vgl. Kirche als Lerngemeinschaft (s. Anm. 33), 47ff.

ganisation eines Kommunikations- und Reflexionsprozesses beschrieben, in dem die Ziele, die Aufgaben und die »Leitbilder« der Gemeinde von allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden<sup>59</sup>. Es ist zunächst diese *interne Koordinationsfunktion*, die in den Kategorien des Managements beschrieben werden kann und die faktisch der Pfarrerin aufgetragen ist. Und der Druck, der die pastorale Kommunikationsarbeit prägt und fragmentiert, ist dann nicht nur Ausdruck disparater gesellschaftlicher Erwartungen, sondern verweist auch auf die inneren Probleme der kirchlichen Dienstgemeinschaft.

Auch diese Rezeption betriebswirtschaftlicher Einsichten rückt ein bestimmtes *Bild von Kirche* in den Vordergrund. Wird die Gemeinde als pastorale Managementaufgabe gesehen, und insofern als »Unternehmen«, so erscheint sie als eine Organisation, die unter unsicheren Bedingungen bestimmte Ziele verfolgt und die sich dabei zunehmend der Differenzierung von individueller Arbeitsleistung bedient. Von Interesse ist die Gemeinde dann nicht als ein soziales Milieu, an dem man in unterschiedlicher Weise partizipieren kann; sie kommt zunächst nicht als ein Raum der Erfahrung mit dem Evangelium in Betracht. Vielmehr wird sie als ein Zusammenhang von Tätigkeiten gesehen, die sich insgesamt als Handeln im Auftrag der Kirche verstehen. Zugespitzt läßt sich formulieren: Die Kirche erscheint in betriebswirtschaftlicher Perspektive nicht als ein Sozialsystem der Mitgliedschaft, sondern als eine *Organisation von Mitarbeit*.

Ekklesiologisch wird auf diese Weise die *instrumentelle Qualität der Kirche* in den Vordergrund gerückt, wie sie etwa in der *Confessio Augustana* formuliert ist. In CA V wird das Predigtamt bekanntlich als das Instrument des Heiligen Geistes beschrieben, durch das Gott den Glauben vermittelt – wo und wann er will. Auch die Institution der Kirche hat den Erfolg ihres Wirkens nicht in der Hand – und gleichwohl gehört es zu ihren Grundbestimmungen, als Instrument des Geistes tätig zu sein für die Weitergabe des Evangeliums. Die Kirche ist selbst ein Geschöpf dieses Evangeliums; sie verdankt sich einem, vom Menschen aus gesehen, ausschließlich passiven Geschehen<sup>60</sup>. Zugleich vollzieht sich das Leben dieses Geschöpfes jedoch darin, in einer widerständigen Realität bestimmte Aufgaben und Ziele zu verfolgen.

Eben diese Einsicht bringt auch das paulinische Bild von der Gemeinde als dem »*Leib Christi*« (1Kor 12; Röm 12) zum Ausdruck: Zum einen kommen die Charismen, die Gaben der einzelnen Christen hier ausdrücklich als *Tätigkeiten* in den Blick, die den Aufbau der Gemeinde fördern sollen. Und zum anderen unterstreicht Paulus die *Differenzierung* der Gaben; er legt Wert darauf, daß die

<sup>59</sup> BREITENBACH (s. Anm. 29), 232ff. 241ff.

<sup>60</sup> Vgl. dazu pointiert M. TROWITZSCH, Die nachkonstantinische Kirche, die Kirche der Postmoderne - und Martin Luthers antizipierende Kritik (BThZ 13, 1996, 3–35).

Glieder je unterschiedliche Bestimmungen haben, die sich nicht absolut setzen dürfen, sondern ihre Aufgabe nur im Zusammenwirken erfüllen.

### VII. Pfarrerin als Grenzgängerin zwischen Mitgliedschaft und Mitarbeit

In der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Managementforschung erscheint die Kirche nicht als »communio sanctorum«, sondern als das »Aufgebot des Glaubens« (G. Ebeling)<sup>61</sup>, als ein *organisierter Zusammenhang zielorientierten Handelns*<sup>62</sup>. Mit dieser Akzentuierung wird eine fundamentale praktisch-theologische Unterscheidung aufgenommen und zugespitzt, nämlich die Unterscheidung von christlichem und kirchlichem Handeln. Die Herausbildung einer eigenständigen Praktischen Theologie war nicht zuletzt von der Einsicht geleitet, daß nicht alle Praxis, die sich als christliche Praxis versteht, bereits ein Handeln im Namen und Auftrag der Kirche darstellt<sup>63</sup>. Dieses kirchliche Handeln im präzisen Sinn – Schleiermacher hat es als »kirchenleitendes Handeln« entfaltet – zeichnet sich vielmehr dadurch aus, daß es ausdrücklich Verantwortung übernimmt für das christliche Handeln, genauer: »für die Kirche und für das gemeinsame Leben der Christen«<sup>64</sup>. Die praktisch-theologische wie die betriebswirtschaftliche Aufmerksamkeit richtet sich damit genau auf die Tätigkeit, »die im Auftrag der Kirche – exemplarisch durch den Inhaber eines kirchlichen Amtes – ausgeübt wird«<sup>65</sup> und die, als beauftragte und verantwortliche Tätigkeit, auch auf ihre Ziele und Methoden zu reflektieren ist.

Die Pointe einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung des kirchlichen Handelns besteht nun allerdings in der Einsicht, daß seine konstitutive Unterscheidung von der allgemeinen christlichen Praxis gleichsam einer *Potenzierung* bedarf. Im Zuge der Differenzierung beruflicher<sup>66</sup> und ehrenamtlicher Beauftragung in der Kirche wird das Zusammenstimmen dieses vielfältigen Handelns im ganzen und in der einzelnen Gemeinde zu einem eigenständigen Problem. Das

<sup>61</sup> Vgl. die Entfaltung dieser Kurzformel in G. EBELINGS früher Ekklesiologie (Das Wesen des christlichen Glaubens, 1959, 179ff); dies geschieht ausdrücklich (aaO 180) in Aufnahme des Liedes von F. SPITTA »Kommt her des Königs Aufgebot« (EG 259).

<sup>62</sup> Auf unterschiedlichen Wegen kommen auch andere Autoren zu ähnlichen ekklesiologischen Folgerungen, vgl. J. FEZER, Mut zu Entscheidungen. BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Denken und Handeln (in: BRUMMER / NETHÖFEL [s. Anm. 15], 51–59); W. NETHÖFEL, Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche (in: BRUMMER / NETHÖFEL, aaO 15–24); W. NETHÖFEL, Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung (in: THOMÉ [s. Anm. 15], 58–66).

<sup>63</sup> Vgl. RÖSSLER (s. Anm. 47), 10ff. 25ff.

<sup>64</sup> AaO VI; vgl. den Leitsatz aaO 3.

<sup>65</sup> AaO 15.

<sup>66</sup> Vgl. G. BUTTLER, Art. Kirchliche Berufe, TRE 19, 1990, 191–213.

kirchliche Amt, das die Einheit der Gemeinde gewährleisten soll, trägt zunehmend auch Verantwortung für die *Einheit des Handelns* der Gemeinde, also für Identität, Konsensfähigkeit und erkennbares Profil der gesamten kirchlichen Praxis<sup>67</sup>. Es ist diese zweite Unterscheidung zwischen dem kirchlichen Handeln im ganzen und seiner verantwortlichen Integration, die das Pfarramt vergleichbar macht mit dem Aufgabenbereich des betrieblichen Managements.

Dieser Vergleich zeigt allerdings sogleich, daß die Aufgabe der Pfarrerin als kirchlicher Managerin keineswegs auf die inneren Zusammenhänge der Gemeinde zu beschränken ist. Vielmehr gewinnt ihre Position gerade darin ihre Eigenart, daß sie – wie der betriebliche Manager – im Zentrum organisationsinterner Kontakte steht und *zugleich* ein Netz von Gesprächen außerhalb des kirchlichen Handlungssystems unterhält. Damit befindet sie sich beständig auf der Grenze zwischen solchen Tätigkeiten, die allein auf die Erhaltung und Pflege von kirchlicher *Mitgliedschaft* zielen (1), und einer Praxis, die sich verantwortlich weiß für die Pflege und Anleitung kirchlicher *Mitarbeit* (2).

### 1. Pastoraler Austausch mit kirchlicher »Kundschaft«

Zu den ausschließlich mitgliedschaftsbezogenen Tätigkeiten des Pfarrers zählen die meisten Kontakte bei Amtshandlungen, viele Haus- und Krankenbesuche, oft auch Gespräche mit Konfirmandeneltern. In dieser beruflichen Praxis begegnet der Pfarrer beständig Menschen, die ausdrücklich Erfahrungen mit der Kirche des Evangeliums machen wollen, die sich der Erfahrung des »Heiligen« aussetzen und somit zur »*communio sanctorum*« zählen lassen<sup>68</sup>. Zugleich machen diese Menschen deutlich, daß sie zu einer engagierten Teilnahme am Leben der Gemeinde und zu kirchlicher Mitarbeit nicht bereit sind<sup>69</sup>. Insofern lassen sich solche pastoralen, meist seelsorgerlichen Begegnungen vergleichen mit den Gesprächen, die der Manager mit Kunden, Lieferanten oder Aktionären führt, also

<sup>67</sup> Das Problem der »Einheit der Praktischen Theologie«, das D. Rössler unter den Stichworten »Identität«, »Legitimität«, »Autorität« und »Konsens« des Handelns »im Namen oder im Auftrag der Kirche« behandelt (RÖSSLER [s. Anm. 47], 60ff, bes. 65f), verdankt seine Dringlichkeit offenbar dem Ausmaß, das die Differenzierung dieses Handelns bzw. seine Verteilung auf zahlreiche Personen und Berufsgruppen in den letzten Jahrzehnten angenommen hat.

<sup>68</sup> So auch JOSUTTIS, »Unsere Volkskirche« (s. Anm. 20), 92ff.

<sup>69</sup> Vgl. etwa ENGELHARDT / LOEWENICH / STEINACKER (s. Anm. 49), 126: »Nur ein Viertel der Evangelischen signalisiert überhaupt eine Bereitschaft zur Mitarbeit, wobei die »Verwirklichung persönlicher Fähigkeiten bzw. Neigungen« inzwischen eine geringere Rolle spielt als die »Überschaubarkeit und zeitliche Begrenzung«. Lediglich 8 % erklärten sich 1992 unter dieser Voraussetzung bereit, »(mehr) Aufgaben in der Kirche: zu übernehmen, während dies 1982 noch für mehr als den doppelten Prozentsatz der Befragten galt.«

mit Gruppen, die dem Betrieb nicht angehören, gleichwohl aber vital an ihm interessiert sind.

Ebenso wie die Managerin wird auch die Pfarrerin zunächst davon ausgehen können, daß sie immer, auch in informellen, alltagsnahen Situationen, wahrgenommen wird als Repräsentantin einer Organisation, mit deren Handeln ihre Gesprächspartner immer schon Erfahrungen gemacht haben. Solche Begegnungen können dann gesehen werden als Informationsmöglichkeit über eben diese geschichtlichen und gegenwärtigen Wirkungen der Kirche. Und sie sind auch als Gelegenheit zu betrachten, bei der »Kundschaft« ausdrücklich zu werben für eine – finanzielle oder auch persönliche – Unterstützung des auftragsgemäßen Handelns der Kirche. Die Perspektive des Managements ermutigt dazu, eine spezifisch »volkskirchliche« Erfahrung zu akzeptieren und zu nutzen: Die Menschen sind auch dann bereit, das kirchliche Leben zu unterstützen, wenn sie selbst daran nicht beteiligt sind und nur selten davon profitieren.

Die skizzierte Analogie läßt sich, wie hier nur angedeutet werden soll, weiterführen mit dem Versuch, die Beziehung zwischen dem Pfarrer und seiner »Kundschaft« auch im ganzen mit ökonomischen Kategorien zu beschreiben, also mit Kategorien des Tauschs sowie der wechselseitigen Bedarfsdeckung. Dafür spricht seitens der gemeindlich distanzierten Mitglieder die zunehmende Neigung, die eigene Kirchenbeziehung unter Kosten/Nutzen-Aspekten zu betrachten<sup>70</sup>. Auf der anderen Seite wäre zu verweisen auf die Versuche, das kirchliche Handeln, insbesondere die Kasualien, als religiöse »Deutungsangebote« der jeweiligen Lebensgeschichten zu verstehen, die freilich auf die innere Beteiligung der Betroffenen angewiesen sind<sup>71</sup>. Die Verantwortung der Pfarrerin für das christliche Handeln und Leben ihrer Gemeinde ließe sich dann, mindestens in den genannten Praxisfeldern, beschreiben als eine interpretative, gleichsam *hermeneutische Dienstleistung*, die sich im Austausch mit einem beträchtlichen finanziellen und durchweg auch emotionalen Engagement der jeweiligen »Kundschaft« vollzieht<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Vgl. A. DUBACH, Bindungsfähigkeit der Kirchen (in: DERS. / A. J. CAMPICHE [Hg.], Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz, 1993, 133–172), 138ff; M. N. EBERTZ, Kirchenmitgliedschaft – ein Tauschverhältnis? (ThPQ 145, 1997, 132–142); G. SCHMIED, Kirchnaustritt als abgebrochener Tausch, 1994.

<sup>71</sup> W. GRÄB, Auf den Spuren der Religion. Notizen zur Lage und Zukunft der Kirche (ZEE 39, 1995, 43–56), 51ff; vgl. DERS., Rechtfertigung von Lebensgeschichten. Erwägungen zu einer theologischen Theorie der kirchlichen Amtshandlungen (PTh 76, 1987, 21–38).

<sup>72</sup> Vgl. dazu FECHTNER (s. Anm. 14); S. HILLEBRECHT, Der religiöse Nachfrager. Versuch einer Annäherung aus Marketing-Sicht (Die Unternehmung 59, 1995, 211–222); J. HERMELINK, Kameraden, Klienten oder Kunden? Die Adressaten des kirchlichen Handelns im Spiegel aktueller Leitvorstellungen (in: E. MÜLLER / A. GRABENSTEIN / J. FETZER [Hg.], Kirche in der Marktgesellschaft, erscheint Frühjahr 1999).

## 2. Pastorale Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wie die Manager stehen auch Pfarrerinnen und Pfarrer auf der Grenze zwischen dem wesentlich passiven Organisationsbezug der Mitgliedschaft und den verschiedenen Formen aktiv engagierter Mitarbeit, also zwischen organisationsexternen und -internen Gesprächsbeziehungen. Dabei liegt die Pointe der betriebswirtschaftlichen Sicht darin, gerade unter den Bedingungen des äußeren Drucks den inneren Aspekten besonderes Gewicht beizumessen: Jedenfalls unter den modernen Verhältnissen, in denen Kirchenmitgliedschaft ihre Selbstverständlichkeit verloren hat, ist der Pfarrer in besonderer Weise verantwortlich für die Pflege des differenzierten Instrumentariums, das den Mitgliedern dienen soll. Damit werden die Gespräche, Konflikte und Entscheidungen innerhalb der kirchlichen Dienstgemeinschaft zu einem Thema von eigenem Gewicht. Die Zuständigkeit für die Zielorientierung allen Handelns der Gemeinde ist kein *opus alienum*, das die Pfarrerin vom *opus proprium* der Verkündigung des Evangeliums abhalten würde. Vielmehr legt eine managementwissenschaftliche Betrachtung die Vermutung nahe, daß gerade der pastorale Umgang mit den internen Aufgaben der Verwaltung und der Koordination prägend ist für das Glaubenszeugnis der Gemeinde im ganzen<sup>73</sup>.

In dieser Hinsicht trägt die Managementforschung auch dadurch zur Orientierung bei, daß sie das Verhältnis der Leitungsperson zu den Mitarbeitenden gekennzeichnet sieht durch eine *Reihe typischer Spannungen*, ja Aporien<sup>74</sup>. Für das Verständnis pastoraler Erfahrung scheinen mir besonders zwei dieser Spannungen bedeutsam, nämlich der Konflikt zwischen Solidarität und Distanz zu den Mitarbeitenden sowie der Konflikt zwischen einer zweck- und einer mittelorientierten Personalführung, in dem sich noch einmal die Unterscheidung von Mitgliedschaft und Mitarbeit spiegelt.

(a) Herbert Lindner schreibt aus langjähriger Erfahrung in der Gemeindeberatung: »Im Zweifelsfall sind Pfarrerinnen und Pfarrer im Spiegel von Mitarbeiteräußerungen wenig verlässliche Gegenüber. ... Ist der Chef gefragt, weil eine Entscheidung ansteht, taucht plötzlich ein Mensch auf, der nach freundschaftlicher Nähe sucht. Drückt ein persönliches Problem, so schlägt der Dienstvorgesetzte durch, der Personalakten führt ... . Erwarte ich den Theologen, kommt der Verwaltungsfachmann an die Oberfläche. Müssen Termine vereinbart und Entscheidungen getroffen werden, begegnen Predigten und theologische Exkurse«<sup>75</sup>.

<sup>73</sup> Diese These wird eindrucksvoll belegt von FOITZIK / GOSSMANN (s. Anm. 28).

<sup>74</sup> Vgl. G. BLICKLE, Ist Führen immer ein auswegloses Unterfangen? (Zeitschrift für Personalforschung 8, 1994, 404–415); NEUBERGER (s. Anm. 38), 90ff.

<sup>75</sup> LINDNER, Führung (s. Anm. 33), 35; vgl. auch FOITZIK / GOSSMANN (s. Anm. 28), 129ff.

In solchen Erfahrungen kommt die Doppelrolle zum Ausdruck, in die die Pfarrerin infolge ihrer Managementverantwortung gegenüber den Mitarbeitenden gerät. Einerseits steht das pastorale Handeln in einer Arbeitsgemeinschaft verschiedener Dienste; dies haben die Grundordnungen der östlichen EKU-Kirchen festgehalten, indem sie alle diese Dienste als »Mitarbeit im Verkündigungsdienst« bezeichnen<sup>76</sup>. Hier hat dann auch die Rezeption derjenigen betriebswirtschaftlichen Konzepte ihr Recht, die von einem gemeinschaftlichen Leitungsprozeß ausgehen. Ist der Pfarrer andererseits in besonderer Weise für die Pflege des kirchlichen Instrumentariums verantwortlich, dann steht er der Gemeinschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch gegenüber. Er hat Dienst- und oft auch Fachaufsicht, muß allseits ungeliebte Aufgaben delegieren und ihre Durchführung überwachen. Hier setzt die Legitimation derjenigen Managementansätze an, die nun doch ein notwendiges Mindestmaß hierarchischer Strukturen postulieren.

Für den Manager ist diese Spannung zwischen Solidarität und Distanz prinzipiell nicht zu überwinden<sup>77</sup>. Und ebenso dürfte das Dilemma, zugleich Mitarbeiter am Evangelium und Vorgesetzter zu sein, zu den irreduziblen Belastungen des pastoralen Berufes zählen. Dieses Dilemma kann kommunikativ überspielt, auch explizit gelegnet werden, aber es wird, weil es in der Eigenart des Pfarramtes begründet ist, gerade in Konfliktsituationen virulent bleiben.

(b) Mit der Doppelrolle des Managers hat auch ein weiterer berufstypischer Konflikt in der »Vertikalen« zu tun, nämlich die Angehörigen des Betriebes als Zweck, als selbstbestimmte Individuen mit eigener Würde und eigener Initiative zu sehen und sie zugleich als Mittel, als Leistungsträger und dann auch als Kostenfaktor behandeln zu müssen<sup>78</sup>. Auch wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein eigenes Recht im Unternehmen erhalten, können die Ziele der betrieblichen Organisation, wie wir bereits gesehen haben, doch nicht deckungsgleich sein mit den Interessen der einzelnen<sup>79</sup>. Auch von dem »Unternehmen Kirche« ist dann nicht zu erwarten, daß es die persönlichen Interessen der hier arbeiten-

---

<sup>76</sup> Vgl. beispielsweise die Grundordnung der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen, vom 16. März 1980, Art. 13.

<sup>77</sup> G. RAU hat das Problem auf den Punkt gebracht: »Die Spannung von Gleichwerden und Unterschiedenbleiben zwischen Leitenden und Geleiteten macht mithin das Wesen von Leitungsautorität aus« (Pastoraltheologische Gesichtspunkte zur Leitungsproblematik [in: P.C. BLOTH, K.-F. DAIBER u.a. (Hg.), Handbuch der Praktischen Theologie, Bd. 3, 1987, 555–570], 561). Auch die ausgedehnte Diskussion über Führungsstile, -konzepte und -theorien kann als Versuch gesehen werden, mit diesem Konflikt umzugehen; vgl. SCHMIDT / BERG (s. Anm. 28), 446–452; STAEHLE, Funktionen (s. Anm. 25), 127–132; ULRICH / FLURI (s. Anm. 22), 225–249.

<sup>78</sup> Vgl. NEUBERGER (s. Anm. 38), 90–92.

<sup>79</sup> S. o. Abschnitt VI bei Anm. 56; dazu SCHMIDT / BERG (s. Anm. 28), 184–186.

den Menschen vollständig berücksichtigen könnte. Auch hier geht das Leben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in ihrem Engagement für die Gemeinde auf. Diese Einsicht erhält nun dort pastoraltheologische Brisanz, wo sie auf die Differenz von Mitgliedschaft und Mitarbeit bezogen wird.

Versteht man Mitgliedschaft als die Teilhabe am Erfahrungszusammenhang des Evangeliums, wie indirekt auch immer, so zielt offenbar das gesamte kirchliche Instrumentarium auf diese Erfahrung: daß ich ohne Leistung, ohne Handlungs- oder Überzeugungszumutungen von Gott angenommen, als Individuum eigener Würde konstituiert bin. In diesem theologisch präzisen Sinn bilden auch die kirchlichen Mitarbeiter einen *Zweck* des kirchlichen Handelns; sie sind Mitglieder und haben Anspruch auf pastorale, seelsorgerliche Zuwendung.

Zugleich jedoch stellen die Mitarbeiter, mit ihren verschiedenen Gaben und spezifischen Kompetenzen, gerade das Instrumentarium zur Verfügung, das diese Erfahrung des Glaubens ermöglichen soll; und insofern sind sie auch *Mittel* des kirchlichen Handelns. In ihrer Verantwortung als Managerin wird die Pfarrerin von den Mitarbeitern also gerade mehr verlangen als die kirchliche Mitgliedschaft: Sie wird ein qualifiziertes und auch kontrollierbares Handeln einfordern, mit anderen Worten: eine Leistung. Die Aufgabe des kirchlichen Managements enthält für den Pfarrer die Zumutung, zugleich entlastender Seelsorger und fordernder Vorgesetzter zu sein; und es ist deutlich, wie häufig die beruflichen Beziehungen in der Gemeinde von dieser Problematik belastet sind<sup>80</sup>.

Schließlich macht die betriebswirtschaftliche Reflexion darauf aufmerksam, daß von den Mitarbeiterinnen keineswegs nur *mehr* als die Kirchenmitgliedschaft zu verlangen ist, sondern in gewisser Weise auch *weniger*. Wenn zwischen den Zielen der Organisation und den Zielen ihrer Mitglieder, innerhalb und außerhalb der Organisation, sorgfältig zu unterscheiden ist, dann darf auch die Pfarrerin nicht damit rechnen, daß die persönlichen Interessen ihres Mitarbeiters vollständig mit denen des kirchlichen Betriebs übereinstimmen; sie wird als Dienstvorgesetzte darum gerade nicht den »ganzen Menschen« ansprechen können – und dürfen. Viele pastorale Enttäuschungen über das mangelnde kirchengemeindliche Engagement hauptberuflicher Mitarbeiter haben ihren Grund darin, daß der ökonomische Sinn, aber auch der theologische Sinn der Distanz zwischen den Mitarbeitern und ihrer Gemeinde verkannt wird: Ekklesiologisch spiegelt sich hier die reformatorische Einsicht in den weltlichen Charakter jeder Berufung, jeder Praxis des Glaubens. Diese christliche Praxis wird darum immer mehr und anderes umgreifen als ein kirchliches Engagement, und sie wird sich dann auch nicht auf die kirchliche Berufstätigkeit reduzieren lassen.

---

<sup>80</sup> Die von Lindner und anderen empfohlene Trennung von Dienstaufsicht und Seelsorge scheint mir – jedenfalls auf der Ebene der Ortsgemeinde – in den meisten Fällen nicht praktikabel zu sein (LINDNER, Führung [s. Anm. 33], 34f).

### VIII. Grenzen des pastoralen Managements

Die pastorale Praxis läßt sich insofern unter einer betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachten, als sie durch die spezifische Aufgabe des Managements bestimmt ist, nämlich die Integration eines in sich differenzierten Handelns: Die Pfarrerin ist einer Managerin vergleichbar, weil sie eine leitende Position innerhalb der kirchlichen Organisation einnimmt<sup>81</sup>. Die Grenzen dieser Sichtweise können darum zunächst überall dort vermutet werden, wo eine solche Funktionszuweisung nicht deckungsgleich erscheint mit den faktischen pastoralen Aufgaben. Zwei Formen dieses Einwandes sollen kurz diskutiert werden.

1. Die Identifikation des Pfarramts mit einer quasiökonomischen Organisationsaufgabe wirkt dort unrealistisch, wo der Pfarrer den *einzigsten Träger des kirchlichen Handelns* in der Gemeinde darstellt, so wie es in weiten, ländlichen Gebieten der neuen Bundesländer die Regel ist. Hier entfällt offenbar jede Notwendigkeit der Koordination.

Dieser Einwand erschiene zwingend, wenn die pastorale Managementaufgabe auf die Organisation beruflicher kirchlicher Tätigkeit eingeschränkt würde. Die aufgaben- und situationsspezifische Differenzierung dieser Tätigkeit setzt aber nicht erst bei der Ausbildung verschiedener kirchlicher Berufe ein, sondern entspricht einem Verständnis der ganzen Gemeinde als »Zeugnis- und Dienst-Gemeinschaft«, in der eine Vielzahl von Menschen im Namen der Kirche tätig ist. Auch in der Situation der »ländlichen Diaspora«<sup>82</sup> wird es neben dem Pfarrer andere Personen geben, deren Handeln sich ausdrücklicher kirchlicher Beauftragung verdankt oder doch von anderen so verstanden wird.

Die Eigenart pastoraler Managementpraxis besteht – offenbar nicht nur in ländlichen Gebieten – nicht zuletzt in der Organisation und Koordination *ehrenamtlicher Mitarbeit*. Der Fülle der damit verbundenen Fragen kann hier nicht nachgegangen werden<sup>83</sup>. Deutlich ist allerdings, daß der pastorale Umgang mit einer »freien Mitarbeit als Form der Kirchenbindung«<sup>84</sup> noch stärker als bei beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von den oben skizzierten Spannungen geprägt ist: von dem Konflikt zwischen gemeinsamer Verantwortung und fachlicher Delegation oder von der Zweck/Mittel-Aporie zwischen pasto-

---

<sup>81</sup> Diesen Ansatz verfolgt ausdrücklich auch E. HERMS, *Erfahrbare Kirche. Beiträge zur Ekklesiologie*, 1990, 78f. 80ff.

<sup>82</sup> Vgl. E. WINKLER, *Die neue ländliche Diaspora als Frage an die Praktische Theologie* (ThLZ 112, 1987, 161–170); DERS., *Gemeindeaufbau im säkularisierten Dorf* (Das Missionsarische Wort 45, 1992, 184–187).

<sup>83</sup> Vgl. A. HIEBER, I. HELBRECHT-JORDAN u.a., *Ehrenamtliche Tätigkeit im Wandel* (WzM 44, 1992, H.1); B. LEMPP, *Ehrenamt zwischen Anspruch und Wirklichkeit* (PTh 82, 1993, 398–406); LINDNER, *Kirche am Ort* (s. Anm. 47), 292ff.

<sup>84</sup> LINDNER, aaO 292.

raler Zuwendung und der Erwartung einer bestimmten Arbeitsleistung. Auch der Anspruch einer geregelten »Grundbildung«, »Begleitung« und »Statusklärung« der Ehrenamtlichen<sup>85</sup> sowie die Forderung einer inhaltlichen und zeitlichen Präzisierung ihrer Aufgaben umreißen eine Organisationsaufgabe, die sich durchaus mit den Einsichten der Managementforschung bearbeiten läßt.

2. Faktisch umfaßt die pastorale Praxis allerdings noch mehr und anderes als die Koordination ehrenamtlicher oder beruflicher kirchlicher Mitarbeit. Gerade die klassischen pastoralen Aufgaben der Predigt und der Seelsorge haben zunächst keinen Bezug zur Pflege des organisierten kirchlichen Handlungszusammenhangs; hier erscheint der Pfarrer nicht als Manager, sondern ausschließlich als »Diener der Kirche«, wenn nicht sogar, ohne kirchliche Vermittlung, als »Diener Gottes«. Im Zentrum des pastoralen Berufs scheint die bislang entfaltete Analogie gerade nicht zu greifen.

In mindestens zwei Hinsichten ist der Organisationsbezug des Pfarramts allerdings auch in seinen managementfernen Aspekten präsent. Zum einen ist nochmals an die vielfach belegte Einsicht zu erinnern, daß die Pfarrerin gerade außerhalb des kirchlichen Milieus als die Repräsentantin der Kirche wahrgenommen wird. Auch in ihrer Predigt und in ihrer Seelsorge ist sie in diesem Sinne eine Managerin der Kirche: Sie ist unmittelbar verantwortlich dafür, was die Menschen von der Organisation Kirche halten, welche Bindung an diesen Handlungszusammenhang ihre Adressaten auf Dauer eingehen.

Zum anderen wird der Pfarrer gerade in Seelsorge, Unterricht und Predigt auch auf Wirkungen des kirchlichen Handelns stoßen, die seiner eigenen Tätigkeit vorausliegen: Es haben immer schon andere »Mitarbeiter im Verkündigungsdienst« auf das Bild der Organisation eingewirkt, das die Erwartungen an die jeweilige pastorale Arbeit prägt. Der bewußte Organisationsbezug des Pfarramts führt zu der Einsicht, wie sehr das Handeln im Auftrag der Kirche ein in Zeit, Raum und Situation differenziertes Handeln ist, für das niemand allein die Verantwortung zu tragen hat. Auf diese Weise enthält die betriebswirtschaftliche Perspektive nicht zuletzt ein *entlastendes Moment*: Die Grenzen des pastoralen Managements liegen eben in dem Wissen, daß auch der kirchliche Manager sein »Unternehmen« nicht alleine betreibt, sondern als Glied einer arbeitsteiligen »Zeugnis- und Dienstgemeinschaft«.

---

<sup>85</sup> AaO 297f.

### IX. Pastoraler Erfolg: Säen und Ernten

Der Blick auf die Grenzen der Analogie zwischen Pfarramt und Management erweist nochmals den sachlichen Sinn dieser Betrachtungsweise: Die Pfarrerin kann sich insofern als Managerin begreifen, als die Kirche einen zielbestimmten, in sich differenzierten Handlungszusammenhang darstellt, der auf Integration angewiesen ist und damit auch einzelne Personen beauftragt. Wie das Wirtschaftsunternehmen beruht auch die Organisation der Kirche auf Tauschbeziehungen, die allerdings nicht primär finanzieller Natur sind<sup>86</sup>. Das kirchliche Handeln läßt sich beschreiben als Austausch bestimmter Erwartungen, Deutungsleistungen und innerer wie äußerer Beteiligung – und in diesem Netz gegenseitiger Verpflichtungen hat die Pfarrerin eine herausgehobene Stellung. Darum soll zum Schluß auch nach dem *Gewinn* gefragt werden, den diese pastorale Position verspricht. In der Figur des Managers verdichtet sich die Erwartung eines persönlichen Erfolges, ablesbar am Sozialprestige, am gesellschaftlichen Einfluß und nicht zuletzt am Bankkonto. Kann, wenn der Pfarrer als Manager zu beschreiben ist, auch von einem persönlichen Erfolg des Pfarrers geredet werden<sup>87</sup>?

Gewiß muß die pastorale Erfolgserwartung, die ja zugleich eine Erfolgserwartung darstellt<sup>88</sup>, zunächst theologisch präzisiert werden. Gerade wenn sich das pastorale Handeln im Sinne von CA V als ein instrumentales Handeln versteht, so hat es den Erfolg dieses Handelns nicht in der Hand: Die Wirkung des Glaubens ist der Kirche und ihren Beauftragten nur »ubi et quando visum est Deo« verheißen, nicht als ein zurechenbares Ergebnis eigener Tätigkeit. Für das Erreichen des letzten kirchlichen Ziels ist auch die Pfarrerin nicht verantwortlich; ihre Verantwortung beschränkt sich auf die Erhaltung des Instrumentariums, das diesem Ziel unmittelbar, in der Verkündigung, und mittelbar, durch eine Organisation des gemeinsamen Handelns, zu dienen hat.

<sup>86</sup> Das hat zuletzt M. JOSUTTIS gemeint: Die Einführung in das Leben. Pastoraltheologie zwischen Phänomenologie und Spiritualität, 1996, 75–78. – Das sozialwissenschaftliche Basiskonzept der Betriebswirtschaftslehre dokumentiert im übrigen, daß auch der privatwirtschaftliche Betrieb *konstitutiv* von nichtmonetären Austauschverhältnissen geprägt ist.

<sup>87</sup> E. HERMS hat diese Frage, im Rahmen einer Deutung der gegenwärtigen Gesellschaft, ausdrücklich bejaht: »Ohne den Willen zur eigenverantworteten ›Unternehmung‹ einschließlich des dazugehörigen Willens zum Erfolg, zur Entscheidung einer Konkurrenz zu den eigenen Gunsten, kann man in der ›bürgerlichen Gesellschaft‹ nicht Politiker sein, nicht Künstler, nicht Wissenschaftler, ... nicht Arzt - und auch nicht Pfarrer.« (Erfolg. Der theologische Sinn einer Lebensperspektive [in: DERS., Gesellschaft gestalten. Beiträge zur Sozialethik, 1991, 380–398], 386).

<sup>88</sup> Vgl. etwa das Thesenpapier der Hamburger Hauptpastoren: H. ADOLPHSEN, F. AHUIS u.a., Zukunft der Volkskirche (PTh 84, 1995, 598–603), 600f.

Bereits Ernst Lange hat herausgearbeitet, wie nun eben diese Verantwortung für das kirchliche Handeln, die die Stellung des Pfarrers mit der des Managers vergleichbar macht, auch hier eine außerordentlich große *Gestaltungsfreiheit* zur Folge hat<sup>89</sup>. Im Genuß dieser Freiheit zur Gestaltung des eigenen Lebens wie des Lebens der Kirche »auf dem Markt« kann bereits ein wesentliches Element des persönlichen pastoralen Erfolges gesehen werden<sup>90</sup>. Dazu kommt dann der Erfolg, den die Pfarrerin als Managerin, als Koordinatorin und Repräsentantin des »Unternehmens Kirche« anstreben und genießen kann: das sichtbare Leben der Gemeinde, ihr Finanz- und Beteiligungsaufkommen, auch ihre »Lebendigkeit«, ihre Kreativität und öffentliche Ausstrahlung. Das alles ist nicht der Erfolg des Glaubens; und dies ist auch, das macht gerade die betriebswirtschaftliche Betrachtung deutlich, nicht allein eine pastorale, sondern immer eine gemeinsame Leistung. Dennoch erscheint es als sachgemäß, daß jener *sichtbare Erfolg der kirchlichen Organisation* nicht zuletzt dem öffentlichen Ansehen – und mitunter auch der kirchlichen Karriere – der Pfarrerin zugute kommt<sup>91</sup>.

Nicht als »Mann Gottes« kann und darf der Pfarrer Erfolg haben, wohl aber als »Mann der Kirche« in einem präzisen Sinn: Er kann und darf die Früchte dessen genießen, was er als kirchlicher Manager, in der Arbeit mit Mitgliedern und Mitarbeitern gesät hat. Auch diese Einsicht ist bereits früh formuliert worden (1Kor 9,11): »Wenn wir euch die geistlichen Güter gesät haben, ist es da etwas Großes, wenn wir eure irdischen Güter ernten?«

### Summary

The gain of knowledge, which a management perspective means to the description of the church, is demonstrated with the pastor's practice. In this perspective, the church is not least an organised connection of shared labour. The pastor can be compared to a manager in so far as he has to coordinate this shared working internally and to represent it externally.

---

<sup>89</sup> Vgl. LANGE, Schwierigkeit (s. Anm. 50), 147ff. 163f. Lange spricht von dem in dieser Freiheit begründeten »Vergnügen, ein Pfarrer zu sein« (aaO 163).

<sup>90</sup> Auch in der Marktwirtschaft besteht der Erfolg nicht zuletzt in der wachsenden Freiheit eigener Lebensgestaltung; vgl. oben Abschnitt I und dazu HERMS, Erfolg (s. Anm. 87), 391. 397f.

<sup>91</sup> Die Analogie zum Management stößt hier allerdings auf eine deutliche Grenze, weil der Pfarrer auf Grund seiner rechtlichen Stellung als Lebenszeitbeamter den Mißerfolg seiner Tätigkeit nicht unmittelbar spürt und auch sein Erfolg ihm in finanzieller Hinsicht kaum zu Buche schlägt. Damit entfällt ein für den privatwirtschaftlichen Manager wesentliches Medium der Leistungssteuerung und -motivation. Gleichwohl dürften Beteiligungsziffern und andere Erfolgsparameter der nichtmonetären kirchlichen Tauschbeziehungen für die pastorale Arbeit einen ähnlich prägenden Einfluß haben.