

Der Strukturwandel des ephoralen Amtes
in praktisch-theologischer Sicht.
Exemplarische Debatten, Differenzierungen
und Modelle

Jan Hermelink

Im Folgenden seien einige praktisch-theologische Überlegungen zu den Veränderungen präsentiert, die sich gegenwärtig in der Struktur des ephoralen Amtes beobachten lassen.

Als Quelle solcher Beobachtungen dienen mir – neben den seinerzeit in Pullach vorgelegten Kurzberichten aus verschiedenen lutherischen Landeskirchen¹ – vor allem einige Materialien aus der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers. Es sind dies die so genannten Celler Reformpapiere von 1997², die Synodalprotokolle zur kirchengesetzlichen Einführung der Wahl des Superintendenten (2001)³, zwei Berichte des synodalen Gemeindeausschusses über die „Formulierung des Dienstauftrags der Superintendenten und Superintendentinnen“ (2001 und 2003)⁴ sowie schließlich die jüngste einschlägige Äußerung des Geistlichen Vizepräsidenten Martin Schindehütte⁵. Außerdem kann ich zurückgreifen auf die Arbeit einer praktisch-theologischen Visitationsgruppe, die in den Jahren 2002/2003 strukturelle Reformprozesse in fünf hannoverschen Kirchenkreisen durch Besuche wahrgenommen, reflektiert und ihre Einsichten vor kurzem publiziert hat⁶.

In diesen Dokumenten, die ganz unterschiedliche Gattungen kirchlichen Quellenmaterials repräsentieren, werden durchgehend bestimmte, weitgehend strukturell bedingte Veränderungen der ephoralen Berufspraxis erkennbar. Dies soll zunächst durch den Blick auf zwei einschlägige, exemplarische Debatten illustriert werden (I); sodann sind die Veränderungen der ephoralen Praxis anhand einer gängigen kirchenrecht-

lichen Typologie von Leitungsformen darzustellen (II). In einen weiteren Horizont wird jener Strukturwandel gestellt, wenn er als Ausdruck sozialer, spezifisch kirchlicher und nicht zuletzt geistlicher Differenzierungsprozesse erscheint (III). Schließlich werden verschiedene Modelle des ephoralen Amtes diskutiert, die die Breite gegenwärtiger Interpretation dieses Amtes idealtypisch illustrieren (IV).

I. Zwei exemplarische Debatten zum Profil des ephoralen Amtes

1. Stellvertretung im Amt der Superintendentin⁷

Die zunehmende Arbeitsbelastung im Amt des Superintendenten kommt u.a. darin zum Ausdruck, dass in der Praxis immer mehr Aufgaben bzw. Arbeitsbereiche an Stellvertreterinnen und -vertreter delegiert werden. Häufig wird die ephorale Aufsichtstätigkeit territorial oder funktional segmentiert: Die Stellvertreterinnen sind für einzelne Regionen des Kirchenkreises zuständig oder für bestimmte Arbeitsbereiche, etwa die Diakonie oder die Jugendarbeit. Auch die visitorischen Aufgaben des Superintendenten werden nicht selten mit Stellvertretenden geteilt. So können die Jahresgespräche im Kirchenkreis von zwei oder drei Personen durchgeführt werden; auch mit Gemeindevisitationen wird gelegentlich der für die Region zuständige Stellvertreter beauftragt.

Der Sinn dieser Aufwertung der stellvertretenden Superintendentin ist deutlich: Auf die vermehrten Anforderungen wird mit Vermehrung der personellen Ressourcen reagiert; dabei können zudem spezifische fachliche Kompetenzen oder die Vertrautheit mit regionalen Besonderheiten genutzt werden. Als weiterer Vorteil wird gelegentlich genannt, dass die Delegation von Aufgaben an Stellvertreter eine präzisere Umschreibung jener Aufgaben erfordert – auf diese Weise wird die Struktur des ephoralen Dienstes insgesamt durchsichtiger.

Die vermehrte Inanspruchnahme eines Amtes stellvertretender Superintendenten wirft jedoch in der Praxis auch eine Reihe von Problemen auf. Dazu gehört die schwer wägbare Balance zwischen notwendiger Selbständigkeit der Stellvertreterinnen und deren – kirchenrechtlich sehr strikter – Abhängigkeit vom eigentlichen Ephorus⁸. Dazu gehören aber auch sehr handfeste Fragen, etwa nach der Gratifikation der Vertretenden – durch Gehaltszulagen, durch zusätzliche Stellenanteile für die entsprechende Region, oder dadurch, dass auch die Stellvertreter bestimmte pastorale Aufgaben an andere delegieren⁹? Alle Varianten sind mit erheblichen praktischen Problemen belastet.

In hohem Maße problemanzeigend ist auch die hannoversche Regelung, dass Stellvertreterinnen im Aufsichtsamt vom Pastorenkonvent gewählt werden. Damit gibt es faktisch „zwei Wege, in die Leitungsfunktion und Vorgesetztenrolle zu gelangen“¹⁰: Die Superintendentin wird – seit Neuestem – durch den Kirchenkreistag, ihr Stellvertreter jedoch allein durch die Amtsgeschwister im Kirchenkreis bestimmt. Dahinter steht die bislang nicht befriedigend geklärte Frage, welche Instanz(en) die kirchliche Leitung beauftragen. In welchem Verhältnis stehen – keineswegs nur auf der Ebene des Kirchenkreises – die Wahl durch synodale Gremien, die Ernennung durch eine obere, konsistoriale Behörde oder eine bischöfliche Person, und die Beauftragung (nur) durch den Kreis der Ordinierten? Dahinter steht auch die Frage, wem ephorale Leitung sich im Vollzug zu verantworten, wem die Superintendentin also regelmäßig Rede und Antwort zu stehen hat.

Wird die Stellvertretung im Amt der Superintendentin zu einer dauernden, mehr oder weniger fest umschriebenen Aufgabe, dann stellen sich weitere Grundfragen: Wie weit kann personale Leitungsverantwortung in der Kirche geteilt werden? Ist die Durchführung der Visitation, oder auch der hochsensiblen Jahresgespräche, ohne Weiteres von einer Person auf eine andere zu übertragen? Und wie kann der klassische Auf-

trag der ephoralen Leitung, die Einheit der Kirche nach innen und außen zu repräsentieren, unter diesen Umständen erfüllt werden?

2. Die Bedeutung des pastoralen Dienstes in einer Kirchengemeinde für das ephorale Amt

In fast allen Landeskirchen ist das ephorale Amt mit einem parochialen Dienst verbunden – an dieser Koppelung halten auch die neuesten Reformvorschläge geradezu empathisch fest: „Von besonderer Bedeutung für die Ausformung der geistlichen Dimension [des Amtes der Superintendentin] bleibt die Verankerung in der Supturgemeinde.“ Nur so könne dem Anliegen „der geistlichen Rückbindung an den Verkündigungsauftrag“ der ganzen Kirche Rechnung getragen werden¹¹.

Näherhin begründet wird die Forderung, auch der Superintendent habe regelmäßig in einer Kirchengemeinde Dienst zu tun, im Blick auf den Amtsträger selbst: Seine berufliche Arbeit, aber auch seine geistliche Gewissheit ist auf eine konkrete soziale Basis angewiesen. Sodann bedarf, so meint man, auch seine ephorale Autorität gegenüber anderen Pastorinnen dem permanenten Ausweis eigener Praxiserfahrung. Hier zeigt sich im Übrigen ein typisches Leitungsproblem aller sozialer Organisationen – O. Neuberger beschreibt es als irreduzible Spannung zwischen fachlich-spezialer und leitend-generalistischer Kompetenz¹²: Leitung setzt einen „generalisierenden“ Überblick voraus, muss aber zugleich die fachlichen Leistungen der Mitarbeiter beurteilen – und daher selbst fachliche Kompetenzen pflegen.

Spezifisch kirchlich ist eine weitere Begründung für den parochialen Dienst der Ephoren: Zum allgemeinen Priestertum, das in der evangelischen Kirche alle besonderen Ämter fundiert, gehört wesentlich die Beurteilung der Lehre der Amtsträger durch alle Christen. Auch und gerade die Lehre, das öffentliche Wort der Superintendentin bedarf insofern

einer geistlichen Beurteilung – und dies kann auf Dauer und verlässlich nur durch eine konkrete Predigt- und Seelsorge-gemeinde geschehen.

Eher verhalten, aber doch beständig sind jedoch auch Einwände gegen diese Hochschätzung eines parochialen Dienstes zu vernehmen. So wird auf die faktische Überlastung vieler Superintendenten hingewiesen, die vor allem zu Lasten des Gemeindeamtes geht, und auf diese Weise die betroffenen Gemeindeglieder sowie nicht zuletzt die pastoralen Kolleginnen permanent frustriert. Dazu kommen grundsätzlichere Zweifel, ob ein – notwendig sehr reduzierter – Dienst in einer Ortsgemeinde, angesichts deren wachsender Differenziertheit und Diffusität, überhaupt ein angemessenes, die ephorale Amtsführung fundierendes und orientierendes Bild von „Gemeinde“ vermitteln kann. Erst recht erscheint es fraglich, ob pastorale Dienste in einem „Seelsorgebezirk“, in einzelnen Projekten oder gar nur als Predigtauftrag die soziale und geistliche Basis für das ephorale Amt bilden können.

Auch die hier skizzierten Argumente und Gegenargumente verweisen auf strukturelle Grundprobleme des ephoralen Dienstes, wohl nicht erst in der Gegenwart. Sie betreffen im Kern die Frage, worauf die Autorität einer Superintendentin gegenüber „ihren“ Pastorinnen und Pastoren, aber auch in der Öffentlichkeit eines Kirchenkreises beruht. In welchem Verhältnis stehen kirchenrechtliche, fachliche und geistliche Dimensionen der Leitungsrolle?

Sodann ist zu fragen, wo die pastorale Praxis eines Superintendenten oder einer Superintendentin ihren spezifischen Ort, ihren genuinen Wirkungsbereich hat. Kann der Ort einer solchen Praxis nur eine Parochie sein – oder lässt sich auch der Kirchenkreis selbst als Wirkungsfeld eines eigentümlichen pastoralen Dienstes begreifen? Die pastoraltheologische Klärung des ephoralen Amtes führt dann unmittelbar zur Reflexion einer spezifischen ekklesiologischen Qualität der Ephorie¹³.

II. Typologische Verschiebungen in der Struktur ephoraler Leitung

In der Reflexion des kirchlichen Verfassungsrechtes hat sich eine Typologie landeskirchlicher Leitungsstrukturen bewährt, die auch zur Beschreibung des ephoralen Amtes in der Gegenwart herangezogen werden kann. Die Typen einer konsistorialen, einer episkopalen und einer synodalen Leitung der Kirche¹⁴ finden sich, je deutlicher der Kirchenkreis als eigene Körperschaft akzentuiert ist, auch auf dieser Ebene. Weil die Entstehung einer solchen Körperschaft eigenen Rechts bekanntlich auf die Ausgestaltung des ephoralen Amtes zurückgeht, ist es nicht verwunderlich, dass auch die veränderten Verhältnisse in und zwischen den verschiedenen Leitungsformen im Kirchenkreis unmittelbare Auswirkungen auf jenes Amt zeitigen.

1. Die konsistoriale Dimension ephoraler Leitung

Zu den klassischen ephoralen Aufgaben gehört zunächst „die Aufsicht über die Kirchengemeinden, die Pfarrämter und diejenigen, die kirchliche Amts- und Dienststellungen innehaben, soweit sie im Amt der Verkündigung tätig sind“¹⁵. Die Beaufsichtigung von Gemeinden und Pfarrern, von deren Lehre, ihrer Amtsführung und auch ihrem Lebenswandel stand am Beginn einer behördlichen, konsistorialen Ausgestaltung des Superintendentenamtes. Seitdem haben sich die Aufgaben fachlicher wie dienstlicher Beobachtung, Korrektur und Begleitung des pastoralen Dienstes auf der Ebene des Kirchenkreises erheblich ausgeweitet und differenziert, auch in den Strukturen ihres konkreten Vollzugs. Zwei Tendenzen sind zu beobachten.

Auf der einen Seite ist die Aufsichtstätigkeit auch auf der Ebene der Kirchenkreise zunehmend durch administrative Formalisierung gekennzeichnet. Pastorale Amts- und Geschäftsführung, auch die Geschäfte der Gemeinden, werden durch kirchliche Verwaltungsämter begleitet und auf diese

Weise auch beaufsichtigt. Die Formalisierung der Dienstaufsicht entspricht einer zunehmenden rechtlichen Regeldichte. Gleichwohl sind die Klagen endemisch, im Blick auf die Dienstaufsicht stünden der Superintendentin im Konfliktfall doch nur ungenügende rechtliche Mittel, gleichsam „Pappschwerter“ zur Verfügung¹⁶.

Auf der anderen Seite ist, in fachlicher Hinsicht, eine fortschreitende Personalisierung der Aufsichtsfunktionen zu beobachten. Die fachliche Begleitung der kirchlichen Mitarbeiter war bislang vor allem auf landeskirchlicher Ebene angesiedelt; sie vollzog sich durch eine – konsistorial nur locker beaufsichtigte – Ausbildung sowie eine (seitens der Pastorinnen weitgehend freiwillige) Fortbildung und Beratung durch einzelne Fachstellen. Die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen für Pastoren signalisiert hier, gerade auf der Dekanats Ebene, einen bedeutsamen Paradigmenwechsel¹⁷. Nun wird die inhaltliche Amtsführung der Pastorinnen und der anderen Hauptamtlichen auch auf dieser Ebene zum Dauerthema: Die Superintendentin wird zur Fortbildungsbeauftragten. Nur in seltenen Fällen etabliert sie jedoch eigene Fortbildungsstrukturen oder gar -ämter; meistens übt sie ihr Aufsichtsamt (weiterhin) als Person aus. Und dies geschieht weniger in Form von Dienstanweisungen, sondern immer mehr in der Form individueller Beratung und formaler Zielvereinbarungen auf Augenhöhe. Auch die ephorale Fachaufsicht erfährt also gegenwärtig durchaus eine Formalisierung – aber eben nicht in einer behördlich-konsistorialen Form, sondern in Form individuellen Engagements, durch den Einsatz je spezifischer personaler Kompetenzen.

2. Die synodale Dimension ephoraler Leitung

Eine zweite Tradition, eine zweite Quelle der Ausgestaltung des ephoralen Amtes besteht in seiner Aufgabe, kirchenleitende Zusammenkünfte, also Synoden zu organisieren und zu leiten. Das waren und sind einerseits Synoden der pastoralen Amtsgeschwister, andererseits repräsentative Leitungsgremien

mit Laienbeteiligung, wie sie sich seit dem 19. Jahrhundert in den evangelischen Landeskirchen verbreiten.

Die Aufgabe, den Kirchenkreistag oder die Kreissynode selbst zu leiten, ist nur in der reformierten Tradition beim Superintendenten verblieben¹⁸. Gleichwohl kommt ihm in der synodalen Leitungsdimension des Kirchenkreises weithin eine sehr starke Stellung zu, indem er den Kreissynodal- bzw. den Kirchenkreisvorstand leitet, in zahlreiche weitere Leitungsgremien eingebunden ist und auf diese Weise, durch das Management von Informationen, die Themen und Abläufe der verschiedenen Gremien wesentlich bestimmt. Auch in dieser – synodalen – Hinsicht hat das ephorale Amt erheblich an Komplexität zugenommen.

Erst recht bedeutsam sind synodale Leitungsformen für das ephorale Amt gegenüber den Pastorinnen und Pastoren. Unbeschadet einer gelegentlichen Entlastung durch einen Vorstand oder eine inhaltliche Vorbereitungsgruppe des Pfarrkonventes ist die Superintendentin hier doch in zentraler Verantwortung: Sie verteilt und akzentuiert Informationen, setzt Themen und steuert die Aufmerksamkeit des pastoralen Kollegiums; sie schlägt Einzelne für Aufgaben und Ämter vor und prägt durch ihren Leitungsstil die pastorale Wahrnehmung des Kirchenkreises in erheblichem Maße.

3. Die episkopale Dimension ephoraler Leitung

Einen neuen Zuschnitt hat auch die individuelle, im engeren Sinne personbezogene, also episkopale Dimension der Leitung des Kirchenkreises bekommen, und zwar nach innen wie nach außen. Unvertretbar als Person gefordert war die Superintendentin zunächst schon immer im Blick auf die Begleitung der Pastoren – das wird dort auch nach außen deutlich, wo sie eine neue Pastorin in ihr Amt einführt. Diese Begleitung der Amtsgeschwister hat sich, wie oben (1.) schon angeklungen, in letzter Zeit nicht nur erheblich intensiviert, sondern z.T. formalisiert: Eine regelmäßige Beratung der Pas-

toren im Blick auf ihre Amtsführung ist, in Form der Jahresgespräche, nun obligatorisch geworden.

Für den Zuschnitt des ephoralen Amtes bedeutsam ist weiterhin die Kodifikation, der Superintendent solle „das kirchliche Leben im Kirchenkreis anregen und fördern [...] sowie Missständen und Gefahren entgegenwirken“¹⁹. Dies konkretisiert sich in letzter Zeit in der Erwartung, der Superintendent habe spezifische Zielvorstellungen für den Kirchenkreis zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen, oder gar in der Vorstellung, zu seinem Amt gehöre eine – möglichst überzeugende – Formulierung von Visionen hinsichtlich des kirchlichen Lebens in der Region. Es wäre dann der Episkopos des Kirchenkreises, dessen Visionen die Arbeit in den einzelnen Gemeinden und Arbeitsstellen anzuregen und die Mitarbeiterinnen zu motivieren vermögen. Auf diese Weise wird die reformatorische Erwartung konkretisiert, die (bischöfliche) Leitung in der Kirche vollziehe sich – in ihrem geistlichen Kern – „sine vi humana sed verbo“ (CA XXVIII).

Mit solchen Hinweisen kommt auch die episkopale Aufgabe nach außen in den Blick, nämlich „den Kirchenkreis in der Öffentlichkeit zu vertreten“ (§ 56 (2) 1. KKO Hannover). Auch diese – nicht delegierbar personale – Aufgabe hat sich in der letzten Zeit erheblich ausgeweitet, nicht nur durch die Vergrößerung von Kirchenkreisen, sondern auch durch eine Umstrukturierung der öffentlichen Aufmerksamkeit, die immer stärker nach repräsentativen Personen fragt. Und auch diese Form personaler Leitung vollzieht sich – zumindest in der Kirche – wesentlich sprachlich: durch Gespräch und Diskussion, nicht zum Wenigsten aber durch das öffentliche Wort zu weltlichen Anlässen unterschiedlichster Art. Hier zwischen dem situativen Kontext, der kirchlichen Überlieferung und der eigenen Person zu vermitteln, wird zu einer zentralen Leitungsaufgabe – auch auf der Ebene des Kirchenkreises. Das episkopale Element des Superintendenten-Amtes gewinnt auch in dieser Hinsicht gegenwärtig weiter an Gewicht.

4. Eine neue, „koronale“ Dimension ephoraler Leitung

Bei einer Visite struktureller Reformprozesse in der hannoverschen Landeskirche, an der ich vor zwei Jahren beteiligt war, fiel uns eine weitere, bisher wenig reflektierte Form ephoraler Leitung auf. Auf die Vermehrung und Differenzierung der Leitungsaufgaben haben die von uns beobachteten Kirchenkreise durchgehend mit einer Konzentration auf kleine, höchst kohärente Gruppen von Leitenden reagiert. Dies kann der Kirchenkreisvorstand sein; meistens sind es aber Gruppen, die in der Kirchenverfassung gar nicht vorgesehen sind:

„Hier sind zunächst die kleinen, relativ häufig tagenden Leitungsteams zu nennen, die regelmäßig aus Superintendentin, den Stellvertretenden [...], oft dem Verwaltungsleiter, mitunter auch der Kirchenkreistags-Vorsitzenden, dem Geschäftsführer großer Einrichtungen u.ä. bestehen. Diese kleine Leitungsgruppe umfasst meist vier bis sieben Personen; sie trifft sich im Wochenrhythmus. Oft werden ‚gute Atmosphäre‘ und ‚Effektivität‘ gerade in diesen Leitungsteams gelobt.“ Eine andere Variante sind „die diversen Steuerungsgruppen, Planungsgruppen, Stellen- oder Strukturplanungsausschüsse. Solche – zunächst aufgabenbezogen ad-hoc gebildete – Gruppen sind oft von Insidern besetzt, die an vielen Stellen Erfahrungen sammeln, mitgestalten und koordinieren.“²⁰

Eine solche Gruppe, nicht selten auf Initiative des Superintendenten gebildet, stellt so etwas wie seine „Korona“ dar, sein „Küchenkabinett“ oder doch einen recht eingespielten Zirkel, einen „Klub“ Eingeweihter und lange miteinander Vertrauter. Ähnlich wie bei der Stärkung des Stellvertreter-Amtes liegt der Sinn auch dieser „koronalen“ Struktur in einer Unterstützung der Superintendentin, genauer in einer kommunikativen Konzentration und Intensivierung der Leitungstätigkeit durch wechselseitige Information, Beratung und strategische Absprachen. Unübersehbar sind freilich auch die Probleme, die eine solche „koronale“ Leitungsstruktur impliziert:

„Die skizzierte Leitungsform privilegiert hauptamtliche, vornehmlich mit Leitungsaufgaben befasste Personen. Damit werden latente Konflikte zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen befördert.

In den kleinen Leitungsgruppen bekommen Verwaltungsleiterinnen ein großes Gewicht [...]. Zu beobachten ist in vielen Kirchenkreisen, dass Verwaltungsleiterinnen zu wichtigen Promotoren innovativer Prozesse geworden sind. Umgekehrt werden dadurch – durchaus ungewollt – andere innovative, quer denkende Personen entmutigt; so geraten viele Innovationsimpulse in den Hintergrund.

Umgekehrt geraten ehrenamtlich Leitende nun unter erheblichen Zeit- und Leistungsdruck. Strukturell werden sie – gegen Buchstabe und Intention der Kirchenordnung – ohnmächtiger [...]. Wollen sie weiter mitgestalten, so müssen sie sehr viel Zeit aufwenden und sich erheblich professionalisieren. Auf der landeskirchlichen Ebene werden dazu inzwischen unterstützende Programme angeboten; vor Ort scheint man sich des Problems aber bislang noch zu wenig bewusst zu sein. Damit wird das Milieu potenzieller ehrenamtlich Leitender stark eingeeengt: Nur bestimmte Personen (vor allem akademisch gebildete Teilzeitbeschäftigte oder Ruheständler) können die inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen erfüllen. Immer größere Bevölkerungs- und Altersgruppen sind auf diese Weise in den ‚höheren‘ kirchlichen Leitungsebenen nicht mehr vertreten.

Eine Machtverschiebung lässt sich auch im Blick auf die Gremien konstatieren, die verfassungsmäßig an der Leitung beteiligt sind: Der Kirchenkreistag, die Mitarbeitervertretung, aber auch die Pfarrkonferenz sind selten in der Lage, das dichte, schnelle und routinierte Leiten der kleinen Gruppen kritisch-kundig zu begleiten. [...] Von außen fehlt es gegenüber den dichten Leitungsgruppen an Transparenz. So entsteht rasch Misstrauen; man fühlt sich zu wenig informiert und beteiligt.

Eine andere Reaktion besteht in wachsendem Desinteresse: ‚Die wissen doch ohnehin alles besser‘. Auf diese Weise drohen Initiativen zu mehr Partizipation, selbst wenn sie von der Leitungsgruppe selbst angestoßen werden, ins Leere zu laufen.“²¹

In dieser Entwicklung kommt offenbar eine wachsende Spannung zwischen zwei Grundprinzipien kirchlicher Leitung zum Ausdruck: Auf der einen Seite sollen und wollen viele Gruppen an den Entscheidungsprozessen beteiligt sein; auf der anderen Seite müssen die Entscheidungen immer rascher und durchsetzungsfähiger getroffen werden.

Typisch erscheint im Übrigen auch hier das Gewicht personaler, strukturell wenig geklärter Leitungsdimensionen: Die Funktionsfähigkeit des ephoralen „Küchenkabinetts“ hängt auf der einen Seite in hohem Maße davon ab, dass die Beteiligten „miteinander können“ – was diejenigen, die nicht beteiligt sind, mit nochmals erhöhter Wirksamkeit ausschließt. Andererseits ist dieses personale Element jedoch nur sekundär legitimiert:

Die Mitgliedschaft im ephoralen Küchenkabinett setzt eine Leitungsfunktion in anderen Zusammenhängen, etwa im Verwaltungsamt oder im Pfarrkonvent, immer schon voraus. Der „koronalen“ Leitungsstruktur eignet ein höchst ambivalentes, geradezu parasitäres Verhältnis zur innerkirchlichen Repräsentationskultur: Sie setzt bei dieser Repräsentation an, um sie dann doch an entscheidender Stelle außer Kraft zu setzen.

III. Veränderungen im ephoralen Amt als Ausdruck sozialer und geistlicher Differenzierung

Ein wenig durchsichtiger wird der skizzierte Strukturwandel im ephoralen Amt, wenn man ihn als Ausdruck gegenwärtig rasch zunehmender Differenzierung in verschiedenen Dimensionen begreift.

1. Das ephorale Amt auf der Ebene des Kirchenkreises bzw. des Dekanats ist als mediale Instanz zweier elementarer Sozialformen kirchlichen Lebens entstanden. Seit jeher hat die Superintendentin zu vermitteln zwischen der landeskirchlichen Leitung und Verwaltung einerseits und der Parochie, der Ortsgemeinde andererseits. Je komplexer beiderseits die organisatorischen und positionalen Verhältnisse werden, je pluraler, auch inhaltlich pluraler sich das kirchliche Leben darstellt, desto mehr steigen die Ansprüche an diese gleichsam vertikal vermittelnde Instanz.

Dabei können näherhin spezifisch kirchliche und allgemein gesellschaftliche Aspekte dieser Ebenendifferenzierung unterschieden werden. In kirchlicher Hinsicht ist wahrzunehmen, dass die zunehmende Komplexität der Verhältnisse zu einer Schwächung der zentralen Verwaltungsbehörde geführt hat: Viele Entscheidungen stellenplanerischer und auch finanzieller Natur sind auf die Ebene der Kirchenkreise verlagert worden.

Die Folge beschreibt der hannoversche Landessuperintendent Arend de Vries: „Wenn ich einige Jahre zurückschaue, dann [war] das Landeskirchenamt [...] Zielscheibe vielfacher Kritik. [...] Jetzt – das ist meine Wahrnehmung – ist kaum noch Kritik am Landeskirchenamt in Gemeinden wahrnehmbar, aber massivste Kritik an Superintendenten und Superintendentinnen.“²² Allerdings sind auch die Ortsgemeinden oft weder personell noch strukturell in der Lage, eigene Entscheidungszentren darzustellen – auch damit erhöht sich der Problemdruck am Ort der Vermittlung.

In gesellschaftstheoretischer Perspektive erscheint diese Entwicklung typisch für moderne sozialstrukturelle Entwicklungen, wie sie Niklas Luhmann beschrieben hat. Die funktionale Differenzierung der modernen Gesellschaft insgesamt hat, Luhmann zufolge, den Systemtyp der Organisation stark gemacht, der eine zielorientierte Selbststeuerung sozialer Prozesse jenseits der face-to-face-Kommunikation allererst

ermöglicht. In analoger Weise ist innerhalb großer Organisationen das Einziehen von Zwischenebenen zu beobachten, die ihrerseits Zielsteuerung jenseits der sozialen Basisvollzüge ermöglichen, und zugleich die Gesamtorganisation dort entlasten, wo keine zentrale Steuerung mehr sinnvoll erscheint. Eine solche Zwischenebene scheint auch der Kirchenkreis darzustellen, der darum nicht zufällig an strukturellem, auch administrativem Gewicht in der Kirche gewonnen hat (s.o. II.1.) – mit den skizzierten Folgen für die mediatorischen Aufgaben der Ephorin selbst.

2. Gesellschaftsstrukturelle Differenzierungsprozesse lassen sich auch gleichsam horizontal wahrnehmen. Das betrifft nationalstaatliche Zusammenhänge, die sich immer mehr in regionale Unterscheidungen hinein relativieren; umgekehrt werden auch die kommunalen Strukturen vor Ort durch die Stärkung von Regionen relativiert oder doch massiv affiziert. Wird schon auf diese Weise die regionale Ebene kirchlicher Organisation, also eben der Kirchenkreis, aufgewertet, so geschieht das erst recht durch die moderngesellschaftliche Differenzierung individueller Lebensweisen, also die zunehmende geographische, soziale, berufliche und auch weltanschauliche Mobilität der Einzelnen.

Auch diese Entwicklung differenziert nicht nur, sondern steigert auch die Erwartungen der Einzelnen an das kirchliche Handeln, das nun nicht allein auf örtlicher, sondern auch auf regionaler Ebene erkennbar – und wiedererkennbar sein muss. Es ist wiederum vor allem der Kirchenkreis, auf dem übergemeindliche Dienste der Bildung, der Diakonie und auch der Mission zumeist angesiedelt sind, und es ist wiederum die Superintendentin, die diese Dienste zu koordinieren und anzuleiten hat.

Dazu kommt, dass die horizontale Differenzierung der Lebensverhältnisse, ihre Verflüssigung und Individualisierung auch die Kirche selbst betrifft. Auch und gerade Pastorinnen und andere kirchliche Mitarbeiter leben und arbeiten in immer

unterschiedlicheren Lebensverhältnissen; und dies gilt ebenso für die einzelnen Ortsgemeinden, die regionale Tradition und aktuelle Situation ganz unterschiedlich verbinden. Auch hier ist es vornehmlich die regionale Mittelinstanz der Ephorien, auf der diese sozialen und inhaltlichen Differenzen zum Austrag – und eben auch zur Vermittlung kommen müssen.

3. Auch ein dritter Differenzierungsprozess, der das ephorale Amt betrifft, ist durch soziologische Reflexion erkennbar. Erscheint die moderne Gesellschaft insgesamt durch funktionale Differenzierung gekennzeichnet, also durch das Auseinandertreten verschiedener Leistungszusammenhänge mit je unterschiedlichen Kommunikationsmustern und Leitmedien, so gehört dazu auch das Auseinandertreten von kirchlicher Welt und anderen gesellschaftlichen Vollzügen – das ist in den letzten Jahrzehnten mannigfach beschrieben worden. Für die Ebene des Kirchenkreises ist nun bedeutsam, dass das Funktionssystem der Religion in der modernen Gesellschaft eine eigentümlich doppelte Orientierung besitzt. Auf der einen Seite bildet auch die Religion zunehmend einen eigenen Sektor sozialen Lebens, mit eigenen, eben den kirchlichen Organisations- und den ihnen eigenen Kommunikationsformen. Auf der anderen Seite muss die Religion jedoch, und zwar aus inhaltlichen Gründen, auch weiterhin einen gesamtgesellschaftlichen Kommunikationsradius beanspruchen – geht es doch in der (jüdisch-christlichen) Religion stets auch um das Ganze der sozialen Welt.

Auf der Zwischenebene des Kirchenkreises erscheinen auch diese beiden Aspekte verbunden. Auf der einen Seite repräsentiert der Kirchenkreis die eigentümlich kirchliche Welt – und zwar eben nicht nur vor Ort, sondern in einer größeren, überlokalen Öffentlichkeit. Auch jenseits der Ortsgemeinde erscheinen spezifisch kirchliche Kommunikationszusammenhänge dadurch zugänglich für Einzelne, für Gruppen wie für andere soziale Organisationen. – Auf der anderen Seite will Kirche in die allgemeine, die öffentliche Kommunikation hinein wirken – und diese organisations- oder auch milieuüber-

schreitende Wirksamkeit wird von der (deutschen) Gesellschaft auch nach wie vor erwartet und nachgefragt. So gerät die Superintendentin immer wieder in die Lage, einerseits Kirche als eigene Welt darstellen und zusammenhalten zu sollen – und andererseits diese kirchliche Welt dezidiert zu überschreiten, um die Anliegen der christlichen Religion in einer regionalen Öffentlichkeit darzustellen. Diese doppelte Kommunikationsaufgabe hat in der Gegenwart jede Pastorin und jeder Pastor zu bestehen – auf der Ebene der Region, auf der die soziale Umwelt der Ortsgemeinde die Geistlichen kaum mehr abzustützen vermag, erscheint diese Aufgabe aber besonders prekär.

4. In soziologischer Sicht, so lässt sich resümieren, erscheint der Kirchenkreis als eine besonders moderne kirchliche Organisationsform: Die vieldimensionalen Differenzierungsprozesse der gegenwärtigen Gesellschaft werden hier, in ihren Auswirkungen auf die Kirche, besonders deutlich sichtbar. Und in einer vor allem mittels Personen handelnden Kirche kommt der Superintendentin dabei eine besonders hervorgehobene und auch besonders belastende mediale Funktion zu. Zu diesen gesellschaftlich induzierten Aspekten treten nun zwei spezifisch kirchliche Differenzierungsprozesse. Hier ist zunächst das Beieinander zweier Kohäsionsmedien zu nennen, die kirchliche Organisation seit ihrem Beginn prägen: Kirche ist zum Einen immer geistliche Gemeinschaft, und darum eine Gemeinschaft, die auf personaler Kommunikation beruht. Auf der anderen Seite ist sie eine weltliche Organisation, die – jedenfalls in ihrer großkirchlichen Form – durch das Medium des Rechts und andere überpersönliche Kommunikationsformen zusammengehalten wird.

Auf der Ebene des Kirchenkreises, in der Person der Superintendentin, kommt diese Spannung gegenwärtig mindestens an zwei Stellen zum Austrag. Einmal überschneiden sich im ephoralen Amt, stärker noch als bei der Ortspastorin, geistliche und weltliche Leitungsformen. Diese Spannung wird innerkirchlich diskutiert unter dem Rubrum „Seelsorge vs.

Dienstaufsicht“. Gerade die Rolle des Superintendenten ist dadurch gekennzeichnet, dass er sowohl „pastor pastorum“ sein soll als auch faktisch Dienstvorgesetzter ist, bei dem Urlaub und Fortbildung anzumelden und mit dem auch dienstliche Konflikte zu besprechen sind.

Zum Anderen wird die Spannung von geistlicher und weltlicher Leitung sichtbar in den Personengruppen, die die Superintendentin zu leiten hat. Während die Pastoren, allen Kirchenverfassungen zufolge, im Kern ihrer Amtsführung unabhängig und daher dienstrechtlicher Anordnung nur sehr begrenzt unterworfen sind, gilt dies für die anderen Mitarbeiterinnen in Gemeinde und Kirchenkreis nicht. Damit ergibt sich ein Ineinander zweier Formen ephoraler Personalführung, das im Einzelfall oft ausgesprochen schwer zu klären ist. – Gerade hier scheint es – auch im Sinne einer Seelsorge an den Ephoren selbst – wichtig, sich klarzumachen, dass diese Spannungen struktureller Art sind, und mehr noch: dass sie mit der geistlich geprägten Grundverfassung der kirchlichen Organisation zusammenhängen.

5. Gegenwärtig wird schließlich auch eine weitere Polarität kirchlicher Leitung intensiv diskutiert, vor allem im Blick auf die immer wieder eingeforderte „geistliche Leitung“. Bei diesem – vor allem Klärungsbedarf anzeigenden – Begriff sind wiederum personale und synodale Aspekte zu unterscheiden, und wiederum ist es die Superintendentin, in deren Rolle sich diese Aspekte in besonderem Maße konzentrieren und überlagern.

„Geistliche Leitung“ wird als Aufgabe vor allem Personen zugeschrieben, eben den Pastoren auf allen Ebenen kirchlicher Organisation. An wen aber richtet sich diese Leitung? Sind es wiederum nur Personen, die „geistlich“ zu begleiten, zu beraten, zu orientieren sind? Gerade die Superintendentin ist doch mit der Erwartung konfrontiert, auch über das persönliche Gespräch hinaus „geistlich zu leiten“ – in der Leitung von Gremien und Synoden, und nicht zuletzt in den öffent-

lichen Worten und Auftritten, die zu ihrem Amt gehören. Wie sich personale, synodale und öffentliche Aspekte „geistlicher Leitung“ verhalten, bedarf aber noch allerhand weiterer Klärung.

Dazu kommt, dass nach lutherischer Auffassung nicht nur Einzelnen, sondern wesentlich auch der Gemeinde die Aufgabe geistlicher Leitung zukommt: Die Beurteilung der Lehre ist hier zu nennen, und dazu die Praxis von Synoden, ihrerseits „geistliche Worte“ an die (kirchliche und nichtkirchliche) Öffentlichkeit zu richten. Auch und gerade die synodale Wahl kirchenleitender Personen kann als Ausübung „geistlicher Leitung“ verstanden werden – das ist hinsichtlich der Bischöfin inzwischen selbstverständlich, im Blick auf das Amt des Superintendenten allerdings noch im Fluss. Die hannoversche Synodaldebatte zu einem Wahlgesetz für jenes Amt hat eine Fülle pragmatischer Argumente für und wider die synodale Wahl versammelt – sie hat aber auch gezeigt, wie sehr hier wiederum geistliche Fragen berührt sind: Woher empfängt die Superintendentin ihre öffentliche Autorität und ihre persönliche Gewissheit für dieses Amt?

IV. Modellvorstellungen des ephoralen Amtes

Der Strukturwandel des ephoralen Amtes, so lässt sich zusammenfassen, kann als Ausdruck allgemein gesellschaftlicher Differenzierung und der – davon angestoßenen – kirchlich-organisatorischen Entwicklung gesehen werden. Zugleich wird die prekäre Stellung der Ephoren, als medialer Instanzen, jedoch durch eigentümliche, geistlich-theologisch zu beschreibende Prozesse verstärkt: Weil die Sache der Kirche sich wesentlich durch Personen vermittelt, darum ist vor allem das ephorale Amt von den Differenzierungsprozessen außer- und innerhalb der Kirche betroffen. Die Modernisierung der kirchlichen Organisation vollzieht sich weniger über strukturelle, administrative Veränderungen, sondern durch die Veränderung von Personen: durch ihre Professionalisierung²³. In

einem letzten Abschnitt sollen daher nun verschiedene Modelle des ephoralen Amtes vorgestellt und diskutiert werden, die dessen professionelle (Selbst-)Reflexion angesichts des Strukturwandels in letzter Zeit geprägt haben – oder prägen könnten.

Dabei spreche ich ausdrücklich von Modellen des Amtes: Modelle reduzieren die komplexe Realität, sie vergrößern und überzeichnen sie, um bestimmte Aspekte deutlicher zu machen, genauer: um die Wahrnehmung – und dann auch das Handeln der Verantwortlichen – zu orientieren. Daher frage ich bei jedem Modell auch danach, welche der oben skizzierten Differenzen (III) besonders im Blick sind, und welche Leitungsmedien oder -formen (s.o. II) jeweils akzentuiert werden. Auf diese Weise ergibt sich jeweils ein – grob skizziertes, aber vielleicht doch anregendes – Bild der pastoralen Praxis einer Superintendentin.

1. „Regionalbischof“

Klassisch ist zunächst ein dezidiert episkopales Verständnis des Amtes der Superintendentin. Sie repräsentiert, nach innen wie nach außen, das – institutionelle wie geistliche – Ganze der Kirche in einer Region und für eine Region. Das gilt für die öffentliche Präsenz der Kirche, die dann in den regionalen Medien wie gegenüber den verschiedenen Gruppen und Institutionen wesentlich durch den Superintendenten wahrgenommen wird. Und diese Repräsentation des kirchlichen Ganzen vollzieht der Ephorus auch nach innen: Die Visitation vollzieht sich dann vor allem als ein Pastoralbesuch der Gemeinde, mit der sie eine öffentliche, genauer: eine gesamtkirchliche Würdigung ihres Daseins und ihrer Arbeit erhält. Ähnlich ist die Aufgabe des kreiskirchlichen „Regionalbischofs“ gegenüber seinen Pastorinnen zu beschreiben: Er übernimmt die Aufgabe des „pastor pastorum“; und anlässlich der Amtseinführung aktualisiert er die Ordination der Einzelnen, agiert ihnen gegenüber also wiederum als Repräsentant der Gesamtkirche. Wenn das ephorale Amt derartig episkopal, also mit Blick auf

die Differenzen von Ganzem und Einzelem, und von Kirche und Gesellschaft verstanden wird, welche Medien der Leitung treten dann in den Vordergrund? Akzentuiert wird zunächst das Medium des (geistlichen) Wortes, mit dem der Superintendent das Ganze der Kirche öffentlich repräsentiert. In diesem Sinne erscheint er als Pfarrer, als geistlicher Leiter der Kirche in der Region. Eine eigene Ortsgemeinde ist für seine Funktion demnach nicht konstitutiv, denn sein Gegenüber ist eben die Gesamtheit der kirchlichen wie der weltlichen Öffentlichkeit dieser Region.

Die Analogie zum Bischof tritt auch dort zutage, wo dem Superintendenten eine relativ starke kirchliche Behörde an die Seite gestellt wird. Er ist darum zunächst weniger mit dem Tagesgeschäft der Verwaltung und der Dienstaufsicht befasst, sondern kann sich auf das episkopale Medium des Wortes konzentrieren. Gleichwohl – oder gerade darum – ist die Autorität des „Regionalbischofs“ keineswegs eine rein geistliche. Im Unterschied etwa zum Propst oder zum Landesuperintendenten, aber auch zur Bischöfin, repräsentiert er – gegenüber den Gemeinden wie den Pastorinnen – eben auch die institutionelle Macht der Kirche im Ganzen; seine Autorität ist durchaus auch eine administrative. In dieser Verbindung von geistlicher und weltlicher Macht liegt die eigentümliche Stärke, aber auch die Gefahr einer dezidiert episkopalen Auffassung des ephoralen Amtes.

2. „Kirchenkreis-Manager“

Ein ganz anderes Bild des Amtes zeichnen die Reformpapiere aus dem Kirchenkreis Celle, die – in einer Überarbeitung von 1997 – in der hannoverschen Landeskirche kirchenamtlich verbreitet worden sind²⁴. Sie zielen darauf, die „Kontaktmöglichkeiten“ der Superintendentin im Kirchenkreis „zu intensivieren [und] auf diese Weise Aktivitäten, Akzente und Strömungen in den Kirchengemeinden und Einrichtungen, in den Kirchenvorständen, in der Pfarrerschaft und in der Mitarbeiterschaft wahrzunehmen, sie gegebenenfalls aufzu-

nehmen und in geeigneter Weise zu bearbeiten. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zur Delegation, zur Kooperation und zur [...] Integration von Partikularinteressen in ein Gesamtprofil des Kirchenkreises.“ (a.a.O. 36).

Im Einzelnen empfiehlt die Celler Gruppe jährliche Besuche des Superintendenten bei allen Pastorinnen und Pastoren des Kirchenkreises – bei Kandidatinnen des Predigtamtes oder neu Eingeführten sogar zweimal jährlich. Bei diesen Besuchen soll sich nicht nur „Kontaktpflege“, sondern auch „kollegiale Beratung“ und eine „Erörterung der Jahresplanung“ (36f) vollziehen – das Verfahren der Jahresgespräche wird hier vorweg genommen. Auch die Kirchenvorstände sollen regelmäßig besucht werden, in Sitzungen wie auch als Personen.

Dem Superintendenten sind darüber hinaus „die von den jeweiligen Kirchenvorständen jährlich ausgearbeiteten Jahresplanungen samt Zielvorgaben zur Kenntnisnahme vorzulegen“. Er soll diese Planungen vergleichen und versuchen, „daraus Zielvorgaben für die Arbeit des Kirchenkreises zu entwickeln“ (37). Im Blick auf die Aufgabe, „das kirchliche Leben anzuregen und zu fördern“ (KKO), wird festgestellt: „Auf Grund seiner regelmäßigen Kontaktgespräche mit den Pastoren und Pastorinnen der Gemeinden ist der Superintendent [...] sensibilisiert für [...] Entwicklungen und Problemstellungen, die zur Zeit ‚dran‘ sind. Diese Informationen setzt er bzw. sie um, indem er bzw. sie Impulse gibt [...]“ (38).

Was bei diesen Vorschlägen auffällt, ist der hohe Grad an Formalisierung und vor allem Rhythmisierung der ephoralen Arbeit. Auf diese Weise soll nicht nur ein dichtes Kommunikationsnetz im Kirchenkreis geschaffen werden, sondern dieses Netz dient einem ausgesprochen planmäßigen, ja mehr noch: zielorientierten Handeln der Superintendentin. Ihre Aufgabe ist es, die Arbeit der Pastorinnen und der Gemeinden, auch der funktionalen Dienste des Kirchenkreises so zu vernetzen, dass eine gemeinsame „Zielvorgabe“ möglich wird.

Diese Beschreibung des ephoralen Amtes erinnert, bis in einzelne sprachliche Züge hinein, an gängige Beschreibungen der Tätigkeit eines Unternehmers, oder genauer: eines leitenden Angestellten in einem Betrieb, also eines Managers²⁵. Seine Aufgabe besteht, allgemein gesprochen, in der zielorientierten Führung eines Betriebes, und zwar dadurch, dass er einzelne Arbeitsabläufe sowohl differenziert, also Spezialisierung vorantreibt als auch – eben zielorientiert – koordiniert. Diese Zielorientierung wird klassisch mit dem Fünfschritt „Information – Planung – Entscheidung – Durchführung (durch Delegation) – Controlling“ beschrieben – ein ähnliches Vorstellungsschema lässt sich unschwer in den Celler Formulierungen erkennen.

Die Arbeit eines Managers kann auch durch die Differenzierung seiner Rollen beschrieben werden, wie das – wiederum klassisch – Harold Mintzberg getan hat²⁶. Auch hier gibt es verblüffende Parallelen zu der Celler Skizze des ephoralen Amtes, wenn Mintzberg interpersonale Rollen (hier geht es um Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation), informationelle Rollen (Beobachtung, Sammlung und Verteilung von Information) und Entscheidungsrollen (darunter Zuordnung von Ressourcen, Bearbeitung von Störungen, Initiierung von Innovation) unterscheidet und – im Einzelnen höchst aufschlussreich – beschreibt. Auch die Kontaktpflege zu Institutionen außerhalb der Kirche, oder die hohe Relevanz der Aufgabe, Konflikte zu regeln, lassen den Superintendenten des Celler Zuschnitts als einen Manager des Kirchenkreises erscheinen.

Hier tritt der ephorale Bezug auf ein institutionell übergeordnetes, gesamtkirchliches Ganzes zurück hinter der Frage, wie die Arbeit im Kirchenkreis zu vernetzen und zu koordinieren, auch sinnvoll zu delegieren ist. Die strukturellen Differenzen, auf die sich die Aufgabe des Superintendenten vornehmlich bezieht, sind demnach die zwischen verschiedenen Einheiten (Gemeinden) und Ebenen der kirchlichen Organisation. Das Medium ephoraler Leitung ist dann weniger das öffentliche,

geistliche Wort als vielmehr das planende Gespräch, die anregende Initiative in einer Gruppe, die systematische Vernetzung von Kommunikationszusammenhängen. Der Superintendent verkündigt nicht und er gibt auch weniger geistlichen Rat, sondern er bildet einprägsame Muster, Konstellationen, er prägt einen bestimmten Stil kollegialer und ephoraler Kommunikation. Dieser Stil der Vernetzung ist, auch dies gehört zum Management des Kirchenkreises, orientiert an der Erarbeitung und Erreichung gemeinsamer Ziele. Auch in dieser Sicht ist die Superintendentin demnach durchaus zuständig für ein übergeordnetes kirchliches Ganzes. Aber dieses Ganze liegt der ephoralen Arbeit nicht immer schon voraus, und es ist auch nicht institutionell, landeskirchlich zu verorten, sondern – wenn es denn um gemeinsames Planen geht – dieses kirchliche Ganze steht immer noch aus: Es besteht in einer Kirche, in einem Kirchenkreis der Zukunft.

3. „Ephoraltheologin“

Ein weiteres, nochmals recht andere Akzente setzendes Modell finde ich in einigen Passagen der einschlägigen Ausarbeitung des hannoverschen geistlichen Vizepräsidenten Martin Schindehütte von 2004²⁷. Schindehütte versteht das Amt der Superintendentin als ein „besonderes Pfarramt“: Der jedem Pfarramt eigene Auftrag der Verkündigung, der Seelsorge und auch der Administration wird hier vor allem als „Aufsicht“ über die Gemeinden und Pastorinnen eines Kirchenkreises wahrgenommen (a.a.O. 1). „Aufsicht“ wird im Folgenden nicht zuletzt als – vornehmlich theologische und „geistliche“ – Begleitung der im Kirchenkreis arbeitenden Personen verstanden (vgl. a.a.O. 1, 4):

„Das Amt ist ja gerade darauf angelegt, die Mitarbeitenden auch auf der Ebene des Kirchenkreises durch Verkündigung des Evangeliums, Seelsorge, theologische Arbeit und geschwisterlichen fachlichen (und damit auch theologischen) Rat geistlich zu begleiten. Diese geistliche Leitung geschieht in Gottesdienst, Gebet, Arbeit mit der Bibel [...]. Geistliche

Leitung ist aber auch eine Dimension in den alltäglichen Arbeitsbeziehungen, in den nicht selten konflikthafter Beratungen und in den Dilemmata, in die auch kirchliche Arbeit immer wieder gerät [...]. Die spirituelle Dimension auf den verschiedenen Ebenen und Dimensionen kirchlichen Handelns und in seinen Alltagsbezügen im Kirchenkreis zu erinnern, zu wecken [...] und zu gestalten ist eine, wenn nicht die zentrale pastorale Aufgabe des Superintendenten und der Superintendentin.“ (a.a.O. 4f).

Die „pastorale Aufgabe“, und damit die konstitutive Dimension des ephoralen Amtes, wird von Schindehütte energisch auf der Ebene des Kirchenkreises – und nur sekundär in einer eigenen „Supturgemeinde“ (a.a.O. 3f) – verortet; darin sehe ich eine bedeutsame Pointe seiner Ausarbeitung. Diese Pointe trifft sich mit dem Versuch der Projektgruppe „Lernende Organisation Kirche“, den Kirchenkreis selbst als Gemeinde zu verstehen – und zwar ausgehend von den Erfahrungen der Menschen, deren kirchliche Bindung sich vor allem auf dieser organisatorischen Ebene konkretisiert²⁸.

Dabei standen uns die Beteiligten an diakonischen oder erwachsenenbildnerischen Programmen der Kirchenkreise vor Augen, vor allem jedoch – ähnlich wie Schindehütte – die auf dieser Ebene Mitarbeitenden. Das sind die in den diakonischen und anderen Werken des Kirchenkreises Beschäftigten; es sind die Mitarbeiterinnen in Verwaltungsämtern und anderen Stabstellen der ephoralen Leitung; es sind aber nicht zuletzt auch die Ehrenamtlichen, die in Kirchenkreistagen, Synodalvorständen u.ä. – oft sehr zeitraubende – Leitungstätigkeiten übernehmen. Nicht selten wurde von diesen Menschen formuliert, ihr Kontakt zur Kirche vollziehe sich kaum noch über die örtliche Gemeinde, sondern eben über ihre Arbeit, ihr Engagement in der Region, im Kirchenkreis.

Die Projektgruppe resümierte: „Der Kirchenkreis ist Gemeinde im Sinne eines Bestätigungs- und Vergewisserungsrahmens für die Pfarr- oder Kirchenkreiskonferenzen, für Mitarbeite-

rinnen und Ehrenamtliche. Das vollzieht sich u. a. durch die Visitationen, durch gemeinschaftliche Gottesdienste, Jahresgespräche, im kollegialen Gespräch und auf Fortbildungen.“²⁹

Für diese Gemeinde nimmt offenbar vor allem der Superintendent eine pastorale Rolle wahr; er ist ihre primäre Bezugsperson. Insofern erscheint der Superintendent in diesem Modell als Pastor des Kirchenkreises, der seinen Auftrag eben hier durch „Verkündigung des Evangeliums, Seelsorge, theologische Arbeit und geschwisterlichen fachlichen (und damit auch theologischen) Rat“ ausübt (Schindehütte). Dabei hebt der Vizepräsident zu Recht das eigentümliche Medium dieses regionalpastoralen Dienstes hervor: Neben Gottesdienst und Predigt in der Öffentlichkeit des Kirchenkreises, neben Seelsorge für Pastorinnen und andere Mitarbeiter ist es die theologische Arbeit, in der sich ephorale Leitung vollzieht.

Diese theologische Arbeit besteht nicht zum Wenigsten darin, die geistliche, die spirituelle Dimension *in* den Alltagsbezügen der Arbeit im Kirchenkreis freizulegen, sie zu formulieren und zu stärken. Wo dies gelingt, da vollzieht sich ein wesentliches Stück Praktischer Theologie, nämlich die Analyse der kirchlichen Organisationsverhältnisse auf ihre geistliche Bedeutung. Und wo eine Superintendentin diese praktisch-theologische – und zugleich geistliche – Aufgabe erfüllt, da wird sie zur Theologin des Kirchenkreises in einem spezifischen, im reflexiven Sinn – sie wird zu Ephoraltheologin.

4. „Grenzmarkierer“

Alle bisher diskutierten Modelle des ephoralen Amtes zielen auf Integration: auf die Repräsentation, die Planung oder die theologische Freilegung eines kirchlichen bzw. geistlichen Ganzen im Blick auf den Kirchenkreis. Nachdem ich mich lange mit systemischer Theorie beschäftigt habe³⁰, reizt es mich, hier ein Alternativmodell zu skizzieren, das die ephorale Position nicht als Amt der Integration, sondern als Amt der Unterscheidung begreift. Denn ein System, auch ein soziales

System, und darum auch das soziale System „Kirche“ entsteht in der Perspektive dieser Theorie durch das (beobachtende) Treffen von Unterscheidungen, durch ein – möglichst prägnantes – Grenzziehen.

Prägnante Grenzen markiert der Superintendent etwa in der vertikalen Dimension kirchlicher Organisation: Indem er kommunikativ zwischen Landeskirche und Ortsgemeinden vermittelt, hält er diese Ebenen zugleich auf Abstand, ja er schützt sie geradezu vor zuviel Interaktion: Die Gemeinden werden durch die ephorale Grenzziehung vor dem unvermittelten (!) Durchgriff der zentralen, mitunter zentralistischen konsistorialen Behörde abgeschirmt – und umgekehrt wird die Landeskirche durch die strukturelle Grenze des Kirchenkreises vor einem Übermaß an parochialer Komplexität bewahrt, auch vor einem ungebremsten Kongregationalismus, wenn bereits auf der Ebene des Kirchenkreises Koordination – und eben auch Abgrenzung geschieht.

Auch in der horizontalen Dimension hebt das Modell der ephoralen Grenzmarkierung bedeutsame Aspekte hervor. Markiert die Superintendentin die Unterschiede zwischen den Gemeinden – und den Arbeitsbereichen – des Kirchenkreises, so vermag sie das je eigene Profil einer Gemeinde zu stärken; sie kann eigentümliche Arbeitsformen, personale Konstellationen, auch historische Konturen schützen, anstatt sie zu rasch in regionalen Kooperationen einzuebnen. Die Superintendentin wird dann zur Anwältin prägnanter Vielfalt; sie erhöht die praktischen, auch die geistlichen Möglichkeiten einer kirchlichen Region durch Markierung der ihr wesentlichen Differenzen. Sie eröffnet neue Perspektiven auf die Besonderheiten einzelner Orte, aber auch des Kirchenkreises im Ganzen – immer indem sie Grenzen zieht, Unterscheidungen festhält.

Das ephorale Amt der Grenzziehung hat darüber hinaus auch geistliche Dimensionen. Gegenüber den Vorstellungen parochialer Alleinzuständigkeit und pastoraler Allmacht kann die

Theologin auf der Ebene des Kirchenkreises die Grenze aller geistlichen Machtansprüche nicht nur inhaltlich, sondern auch institutionell markieren: Die Superintendentin steht als Amtsperson – gegenüber ihren Amtsgeschwistern, aber auch gegenüber den Ortsgemeinden – dafür ein, dass die Arbeit eines Pastors zu begrenzen ist: durch Fortbildungspflichten, durch den Anspruch auf Urlaub, im Grenzfall (!) auch durch Versetzung. Und sie steht hinsichtlich der Gemeinden dafür ein, dass es immer noch andere Realisierungen des Glaubens gibt als in dieser oder jener und als überhaupt in einer Ortsgemeinde.

Man wird diese Aufgabe der Grenzziehung gerade im Bereich der Seelsorge an Seelsorgerinnen und Seelsorgern nicht überschätzen können. Es gehört zu den zentralen Aspekten der ephoralen „Aufsicht“, die ihr anvertrauten Pastorinnen an die elementaren Unterscheidungen zwischen Geist und – anspruchsvollem – Leib, zwischen Werk und Person, zwischen Pflicht und Freiheit des Glaubens zu erinnern, und nicht zuletzt an die Grunddifferenz zwischen rechtlicher und geistlicher Verbindlichkeit, der Verbindlichkeit der (ihrerseits endlichen) Freiheit.

Die Medien, in denen sich diese Grenzmarkierung vollzieht, sind keine anderen als die bisher bedachten: Auch die Unterscheidung vollzieht sich im geistlichen Wort, sei es in der Öffentlichkeit, sei es in der Situation des Gesprächs; und sie vollzieht sich – darin und darunter – im Medium der theologischen Reflexion. Auch und gerade als Grenzmarkierer wird der Superintendent ein guter Theologe sein müssen.

5. „Zirkusdirektorin“

Am Schluss des Durchgangs durch verschiedene, modellhafte Perspektiven auf das ephorale Amt der Gegenwart mag ein Versuch stehen, diese Aufgabe etwas spielerischer, und vielleicht gerade dadurch auch ernsthaft anregend zu beschreiben. Die Nähe des Pfarrberufs zum Clown einerseits, zum Schau-

spieler andererseits ist in den letzten Jahrzehnten immer wieder markiert worden. Besteht die Aufgabe der Superintendentin nicht zum wenigsten darin, den ihr anvertrauten Pastoren zu einer fruchtbaren Gemeinschaft der pastoralen Arbeit zu verhelfen, dann könnte man die Superintendentin als Regisseurin der pastoralen Akteure, oder als Intendantin des kirchlichen Schauspieltheaters begreifen: als Inhaberin derjenigen Rolle, die die einzelnen Schauspieler zu einem Ensemble zusammenführt und die dabei doch deren je eigenständige, künstlerische Fähigkeiten bewahrt und stärkt. Dass hier unterschiedliche Szenen, Bühnenbilder, überhaupt Stücke zu inszenieren sind, kann auf die ephorale Arbeit ohne Mühe übertragen werden. Auch die Nötigung, die einzelnen (pastoralen, aber auch andere berufstätige wie ehrenamtliche) Akteure auf die verschiedenen, auch spannungsvollen Erwartungen unterschiedlicher Gruppen im Publikum hinzuweisen, verbindet weltlichen Regisseur und kirchliche Ephoren.

Die Zirkusdirektorin unterscheidet sich von der Regisseurin in mindestens dreierlei Hinsichten, die für die Analogie zur Superintendentin bedeutsam sind. Zum Einen agiert sie auch selbst auf der Bühne; sie ist während der Zirkusvorstellung sichtbar und präsent. Sie lenkt hier die Aufmerksamkeit auf bestimmte Personen und Szenen, akzentuiert Übergänge (Einführungen!), arbeitet eigentümliche Muster heraus. Auch verbindet sie hier, im Zirkus, durch ihre Person sehr unterschiedliche Artistengruppen: Clowns und Domppteure, Hochseilartisten und Dressurspezialisten. Nicht immer ist die entsprechende Konstellationsarbeit der Superintendentin für die Beteiligten in den Gemeinden, auch für ihr Publikum so deutlich sichtbar, aber auf die Dauer vermag die Superintendentin den einzelnen Amtsträgern durchaus eine Bühne zu verschaffen – oder sie im Dunkeln zu lassen.

Eine zweite, ephoral bedeutsame Differenz der Zirkusdirektorin zur Regisseurin betrifft ihre Aufgaben hinter der Bühne. In der Superintendentin verbinden sich, wie im Zirkus,

Regie und Intendanz: Sie ist für die Technik der Aufführung ebenso zuständig wie für deren inhaltliche Güte; sie muss sich auch um die Einnahmen sorgen, um die Unterhaltung der Gebäude, die Einhaltung rechtlicher Vorschriften und vieles Andere. Mit anderen Worten: Die komplexen Manageraufgaben, die zu jedem Pfarramt gehören, prägen auch das Amt der Superintendentin – heute gewiss nicht weniger als früher. Darum sei es ihr gegönnt, gelegentlich auch die Macht einer Zirkusdirektorin zu genießen: die Macht etwa, einzelne Akteure auch materiell, durch gezielte Ausrüstung (Fortbildung!) oder eine bessere Behausung zu fördern.

Versteht sich die Superintendentin als Direktorin eines kirchlichen „Regionalzirkus“, dann wird schließlich dessen unterhaltende Qualität akzentuiert. Harald Schroeter-Wittke hat die verschiedenen Bedeutungsschichten von „Unterhaltung“ entfaltet³¹: Unterhalten zu werden, heißt genährt, versorgt zu werden – Unterhaltung, auch kirchliche Unterhaltung ist nutritiv. Sodann hat Unterhaltung eine kommunikative Dimension: Man unterhält sich miteinander – hoffentlich auch im kirchlichen Raum, und dann mit Unterstützung der regionalen theologischen Intendanz. Und schließlich hat Unterhaltung eine entspannende, amüsante Dimension – sie realisiert das, was theologisch dem Evangelium zugeschrieben wird: die Freiheit von Anspruch und eherner Festlegung.

Diese unterhaltsame Freiheit der Christen, auch die freie Unterhaltung der Pastorinnen zu befördern, das scheint mir eine gute Orientierung für den aktuellen Strukturwandel des ephoralen Amtes.

Anmerkungen

¹ Mir lagen Berichte vor aus der hannoverschen, der schauburg-lippischen und der österreichischen Kirche (AB); dazu thematische Notizen von Dekan Dr. Breitenbach (Bayern) und OKR Dr. Mikosch (Thüringen).

² Strukturen nutzen. Die Strukturpapiere aus dem Kirchenkreis Celle, überarb. und hg. v. Ronald Habermann, Christoph Künkel und Sigrid Peters, Typoskript (zu beziehen über das Landeskirchenamt) Hannover 1997.

³ Protokolle der 22. Landessynode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers, XII. Tagung 16.-19. Mai 2001, 5-9 (83. Sitzung), 116-137 (86. Sitzung), 185-191 (88. Sitzung); dazu Aktenstück 72i (a.a.O. 371-393).

⁴ Zwischenbericht des Gemeindeausschusses betr. Formulierung des Dienstauftrags der Superintendenten und Superintendentinnen: Aktenstück 72M der 22. Landessynode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (Bramsche, 16.11.2001); Zwischenbericht des Gemeindeausschusses betr. Formulierung des Dienstauftrags der Superintendenten [...]: Aktenstück 68 der 23. Landessynode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (Gifhorn, 30.10.2003).

⁵ Martin Schindehütte, Überlegungen zur Profilierung des Amtes des Superintendenten/der Superintendentin, Hannover, August 2004 – im vorliegenden Band S. 113-125

⁶ Lernende Organisation Kirche. Erkundungen zu Kirchenkreisreformen, hg. von der Projektgruppe „Lernende Organisation Kirche“ (H. Asselmeyer, H. Behrmann, J. Hermelink, B. Klostermeier u.a.), Leipzig 2004.

⁷ Bei der Bezeichnung für die ephorale Amtsperson erscheinen Formulierungen, die beide Geschlechter berücksichtigen, besonders umständlich. Ich wechsele im Folgenden daher in der Regel zwischen weiblichen und männlichen Bezeichnungen – unter der Maßgabe, dass in jedem Fall beide Geschlechter gemeint sind.

⁸ Vgl. etwa in der Kirchenkreisordnung der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers (KKO) die Regelungen in § 56, Abs. 3 und 4.

⁹ Vgl. die Liste im Zwischenbericht des Gemeindeausschusses vom Oktober 2003 (Anm. 4), 3.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Schindehütte, Überlegungen zur Profilierung, 3 und 4.

¹² Oswald Neuberger, Führen und führen lassen, Stuttgart ⁶2002, 342ff.

¹³ Vgl. dazu Lernende Organisation Kirche (Anm. 6), 62f.

¹⁴ Vgl. zuletzt Thomas Barth, Elemente und Typen landeskirchlicher Leitung, Tübingen 1995 (Ius Eccl 53). Aus der Sicht einer systemi-

schen Kybernetik finden sich wertvolle Einsichten zu diesen Typen bei Günter Breitenbach, *Gemeinde leiten*, Stuttgart 1994, 313ff.

¹⁵ § 56 (2), 2. Absatz KKO der hannoverschen Landeskirche.

¹⁶ Vgl. etwa Schindehütte (Anm. 5), 3.

¹⁷ Vgl. dazu Herbert Lindner, *Kontinuität und Systematik. Auf dem Weg zur Personalentwicklung in evangelischen Kirchen*; in: *PrTh* 37 (2002), 253-264.

¹⁸ Vgl. z.B. die Kirchenordnung der Evangelischen Kirche im Rheinland.

¹⁹ § 56 (1) KKO der hannoverschen Landeskirche.

²⁰ *Lernende Organisation Kirche* (Anm. 6), 53.

²¹ A.a.O. 54.

²² Beitrag in der Debatte um das Superintendentenwahlgesetz im Mai 2001, in: *Protokolle der Landessynode*, a.a.O. (Anm. 3) 134.

²³ Das schließt nicht aus, dass auch diese Professionalisierung durchaus strukturelle Aspekte enthält, etwa in der Formalisierung von Jahresgesprächen oder Fortbildungsangeboten.

²⁴ *Strukturen nutzen* (Anm. 2) – mit einem Geleitwort des Präsidenten des Landeskirchenamtes. Die folgenden Zitate aus dieser Broschüre, Bereich VI: *Der Superintendent/Die Superintendentin* (S. 35-41).

²⁵ Vgl. zum Folgenden Jan Hermelink, *Pfarrer als Manager? Gewinn und Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf das Pfarramt*; in: *ZThK* 95 (1998), 536-564.

²⁶ Harold Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973, zusammengefasst bei O. Neuberger, *Führen und führen lassen* (Anm. 12), 328.

²⁷ Vgl. in diesem Band S. 113-125

²⁸ Vgl. „*Lernende Organisation Kirche*“ (Anm. 6), 62f.

²⁹ A.a.O. 63.

³⁰ Vgl. als Einführungen etwa: König, Eckard/Volmer, Gerda: *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*, Weinheim 1993, ⁴1996; Schlippe, Arist v./Schweitzer, Jochen: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Göttingen ⁶1999; Willke, Helmut: *Systemtheorie. Eine Einführung in die Grundprobleme sozialer Systeme*, Stuttgart/New York 1982, ⁴1993.

³¹ Vielleicht eher: Zum einen agiert sie selbst auch auf der Bühne.