

Kirchliches Amtsblatt

der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs

Jahrgang 1968

32209

Schwerin, den 30. Dezember 1968

INHALT

I. Handreichung für den kirchlichen Dienst

1. Die Kirche und der Strukturwandel in der modernen Gesellschaft
2. Organisation und Gruppenbildung in Kirche und Gesellschaft
3. Neue Erkenntnisse über gesellschaftliche Leitungstätigkeit und ihre Bedeutung für die Kirche

I. Handreichung für den kirchlichen Dienst

Auf der Frühjahrstagung 1968 der sächsischen Landessynode wurden die folgenden Referate gehalten, die im Amtsblatt der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens veröffentlicht sind. Der Nachdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Landeskirchenamtes Dresden.

Die Kirche und der Strukturwandel in der modernen Gesellschaft

Von Dr. Erwin Hinz, Magdeburg

I. Theologie und Soziologie im ökumenischen Dialog

Mein Thema gedenke ich auf der Grundlage der ökumenischen Erfahrungen und Studienergebnisse der letzten Jahre zu entfalten. Auf zahlreichen Tagungen und Konferenzen ist es zu einem zunehmend stärker werdenden Dialog zwischen Theologen und Sozialwissenschaftlern gekommen. Hier ist besonders die „Weltkonferenz für Kirche und Gesellschaft“ (Genf 1966) zu nennen. In diesem weltweiten Dialog ist in zwei wesentlichen Punkten eine Übereinstimmung, ein „Consensus“ erzielt worden: erstens in der zentralen Frage nach dem Menschen als Ausgangs- und Zielpunkt unserer gemeinsamen Überlegungen in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen. Wir sprechen von dem „anthropologischen Aspekt“. Der zweite Punkt der Übereinstimmung besteht in der Erkenntnis einer wechselseitigen Bezogenheit (Korrelation) von „ökumenischem Denken“ und „globaler Gesellschaft“.

Theologie und Soziologie verstehen sich als Partnerwissenschaften, deren Besonderheiten und Grenzen in ihren Aussagen gewahrt bleiben müssen. Führende Theologen und Laien betonen, daß wir Christen heute von Kirche (bzw. Gemeinde Jesu Christi) im Vollsinne des Wortes nur im ökumenischen Verständnis und in ökumenischer Weite sprechen können, aber nicht mehr in partieller, lokaler, kontinentaler oder konfessionell begrenzter Sicht. Kirche besteht in der Einheit ihrer geistlichen und geschichtlich-gesellschaftlichen Dimension. So sagt zum Beispiel Dr. Visser't Hooft: „Die ökumenische Bewegung ist der Ausdruck eines neuen Verständnisses der Kirche als des Volkes Gottes, das in Christus seine Mitte hat und darum universal ist.“ — Professor Casalis schreibt, „daß die Kirche der Teil der Welt ist, der die universale Herrschaft Christi bekennt. So ist sie der Ort, an dem die Welt ihrer wahren Bestimmung inne wird, ihr wahres Gesicht erkennt (Configuration)“. — Hans Jürgen Schultz betont: „Ökumenisches Christentum ist nicht konfessionsloses Chri-

stentum. Aber es verdankt sich dem Bewußtsein, daß Kirche immer nur in der Komplementarität von Kirchen existiert. Nicht die Vereinigung der Kirchen entspricht neutestamentlicher Intention, sondern ihre Solidarität in der Multiplexität, ihr plurales Zeugnis, das sie in der pluralistischen Welt schuldet.“

Ökumenisches Denken und Handeln im Sinne einer christlich begründeten Weltverantwortung und Gestaltung kommt in dem sozialetischen Begriff „verantwortliche Gesellschaft“ zum Ausdruck. Dieser Begriff ist seit der Weltkirchenkonferenz in Amsterdam 1948 in den ökumenischen Sprachgebrauch eingeführt und läßt sich in eine sinnvolle Beziehung setzen zu dem soziologischen Begriff „globale Gesellschaft“, der die Einheit und Vielfalt gesamtgesellschaftlicher Beziehungen auf der ganzen Erde bezeichnet.

II. Hauptmerkmale der „globalen Gesellschaft“

Unsere moderne Gesellschaft läßt sich in ihren Strukturen, Funktionen und Prozessen soziologisch durch fünf Hauptmerkmale bestimmen: 1. universal, 2. dynamisch, 3. pluralistisch, 4. polyzentrisch, 5. säkular. Erstens: das Merkmal „universal“ zeigt die weltweite Verflochtenheit und gegenseitige Abhängigkeit aller Lebensbezüge auf: sei es auf der politischen, wirtschaftlichen, technischen oder wissenschaftlichen Ebene, mit einfachen Worten gesagt: alles wirkt auf alles ein. Zweitens: „dynamisch“ heißt, daß wir im Unterschied zu den früheren statischen Gesellschaftsordnungen auf der ganzen Erde stark in Bewegung geraten sind, daß wir uns in einem „raschen sozialen und politischen Wandel“ befinden. Es ist der Zug und Richtungsverlauf (Trend) zu einer Welt, zu einer kommenden Weltgemeinschaft hin, sowie das Bewußtsein, mitten in diesem Prozeß zu leben. Drittens: „pluralistisch“ bedeutet das Nebeneinanderbestehen von mehreren politischen Systemen, von Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen, von religiösen und säkularen Glaubensüberzeugungen und Verhaltensweisen, von Ideologien, von wissenschaftlichen Richtungen und von kulturellen Traditionen. Viertens: „polyzen-

trisch“ ist unsere globale Gesellschaft durch ihre verschiedenen Schwerpunkte und Kristallisationskerne, z. B. Moskau, Peking, Washington, Kairo, Jerusalem, Havana, um einige Hauptstädte zu nennen, die jeweils ein Symbol für einen politischen und ideologischen Kristallisationskern darstellen. Wir könnten auch Rom und Genf nennen, als zentralen Ort der römisch-katholischen Kirche und des Ökumenischen Weltrates der Kirchen. Fünftens: „säkular“ heißt, daß wir seit Beginn der Neuzeit in einem fortschreitenden Prozeß der Säkularisierung stehen, der in seinem rein innerweltlichen Daseinsverständnis nicht nur das christliche Europa erfaßt hat, sondern gleichfalls die übrigen Religionen auf der ganzen Erde. Das gilt gleicherweise für die „Hochreligionen“ und für die „Primitivreligionen“.

Diese fünf Merkmale bestimmen entscheidend das Netzwerk und den Handlungsrahmen der großen Organisationen und Zusammenschlüsse von politischen, wirtschaftlichen und militärischen Blöcken. Erinnert sei an das Nord-Süd- und Ost-West-Problem, an den Unterschied der „entwickelten Länder“ gegenüber den „Entwicklungsändern“, an die paktgebundenen und blockfreien Staaten, an das sozialistische und kapitalistische Lager sowie an die sich vielfältig überschneidenden Interessen im weltpolitischen Spannungsfeld.

III. Der „Übergangscharakter“ unserer Zeit

Wir leben heute in einer weltgeschichtlichen Periode des Übergangs mit Umbrüchen und tiefgreifenden Wandlungen von einer vorwiegend statisch geprägten traditionellen, vorindustriellen Gesellschaftsordnung zur modernen wissenschaftlich-technisch strukturierten Welt. Diese wird zunehmend stärker geprägt durch Organisationen, zentrale und lokale Planung, rationale Zweckbestimmtheit und Zielverwirklichung, technische Mittel, Arbeitsintensität, Steigerung der Arbeitsproduktivität und des Bodenertrages. Hierfür ein Beispiel: Im Jahre 1947 ernährte ein landwirtschaftlich Beschäftigter in China in der vorindustriellen Phase seiner Geschichte zwei Menschen – in Neuseeland im gleichen Jahre infolge der hochentwickelten Landwirtschaft 40–50 Menschen. – In Frankreich wurden zum Mähen eines Ar Weizens gebraucht: im Jahre 1800: 1 Stunde mit einer Sichel; 1850: 15 Minuten mit einer Sense; 1900: 2 Minuten mit einem Mähbinder; 1920: 40 Sekunden mit einem Mähbinder und einem Traktor; 1945: 35 Sekunden mit einem Mähdrescher, der gleichzeitig den früher gesonderten Arbeitsgang des Dreschens übernimmt. Diese Zahlen sind ein eindrucksvolles Beispiel zum Verständnis des wissenschaftlich-technischen Fortschrittes unserer modernen Welt. Zu diesem Problem schreibt der französische Soziologieprofessor Fourastié folgendes: „Der Fortschritt ist die Steigerung der Schnelligkeit, mit welcher der Mensch die Hindernisse überwindet. Diese Schnelligkeit des menschlichen Handelns läßt sich durch ein bequemes Wort bezeichnen: Produktivität. Technischer Fortschritt ist der sich in der Gesamtproduktion niederschlagende wissenschaftliche Fortschritt. Die Wirkung des technischen Fortschritts wird an zwei Arten von wirtschaftlichen Größen sichtbar: 1. Sachproduktivität; 2. Produktivität der menschlichen Arbeit“ (soweit Fourastié). Ausweitung der Produktivität bedeutet zugleich steigenden Verbrauch bei einem gleichbleibenden und sinkenden Arbeitsaufwand durch Einführung neuer Methoden der Arbeitsorganisation und der wissenschaftlich-technischen Verfahren und Mittel. Diese Gesamtentwicklung führt wiederum zur Umstrukturierung des Ausbildungswesens und der Berufe: denken wir an das Wachstum der Wissenschafts-, Verwaltungs- und Funktionsberufe, an die Ausweitung des Handels, der Güterverteilung und der Werbung, an die Erweiterung des Bildungs- und Erziehungssektors auf schulischem und außerschulischem Gebiet, an den Ausbau des Gesundheitswesens und des Sektors der Kulturschaffenden und der Freizeitgestaltung.

Im Unterschied zu den gesellschaftlichen Kasten- und Ständeordnungen früherer Jahrhunderte wird unsere dynamische Leistungsgesellschaft stärker durch Umschichtungen und Umortungen bestimmt. Wichtig ist gleichfalls die Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung. Unter Umschichtungen verstehen wir die starken beruf-

lichen und schichtenspezifischen Veränderungen innerhalb des Übergangs von der ersten zur zweiten industriellen Revolution.

Im Zuge der ersten industriellen Revolution wurde die menschliche und tierische Muskelkraft ersetzt durch Dampfkraft und Elektroenergie. Die zweite industrielle Revolution beruht im wesentlichen auf drei Faktoren: 1. Automatisierung (durch Einsatz von Hochgeschwindigkeitsrechenmaschinen zur Datenverarbeitung); 2. schrittweise Anwendung der Atomenergie zur Gewinnung von Antriebskraft und Wärme; 3. Einführung der neuen chemischen Prozesse. (Kybernetiker sagen uns, daß der Mensch ein datenverarbeitendes Wesen ist, der ein inneres Modell der Außenwelt besitzt. Die Programmierung des Menschen erfolgt durch seine sozial-kulturelle Umwelt.) – Mit Umortungen bezeichnen wir den häufigen Wechsel der Wohn- und Arbeitsplätze als Teilaspekt der Mobilität in der modernen Industriegesellschaft. Die schöpferische Fähigkeit einer ständigen geistigen Neuorientierung im Wechsel verschiedener Situationen wird geradezu lebensnotwendig. Besonders Männer und Frauen in führenden Positionen müssen in der Lage sein, gleichzeitig in mehreren Denkmodellen und Bezugssystemen sicher und sachgemäß entscheiden zu können. – Besondere Formen des Übergangs erleben wir in der DDR in dem Umwandlungsprozeß von der kapitalistischen zur sozialistischen Gesellschaftsordnung innerhalb des sozialistischen Weltlagers mit seinen vielgestaltigen (pluriformen) Strukturen.

Der Übergangscharakter unserer Zeit zwischen einem „Nicht-mehr“ in der traditionellen Welt Verwurzeltheit und einem „Noch-nicht“ Heimischgewordensein in der modernen Welt erklärt zahlreiche Spannungen und Konflikte im Leben des einzelnen und gesellschaftlicher Gruppen. Soziologen sprechen von Konfliktsituationen und Spannungsfeldern im gesellschaftlichen Leben; Psychologen bezeichnen den modernen Menschen als das „konfliktträchtige Wesen“. Wir bejahen den Übergangscharakter unserer Zeit mit allen Chancen und Gefährdungen aus der nüchternen Erkenntnis heraus, daß nach übereinstimmendem Urteil der Fachleute 8 bis 9 Zehntel aller Erdenbewohner sterben müßten, wenn wir plötzlich in den Zustand der vorindustriellen Gesellschaft zurückversetzt würden.

IV. Zukunftsorientiertes Denken und Handeln

Das zukunftsorientierte Denken und Handeln ist für unsere moderne Gesellschaft geradezu lebensnotwendig geworden. Die Gegenwart wird in immer stärkerem Maße von der „Dimension Zukunft“, von vorausschauenden und vorausplanenden Perspektiven geformt. „Prospektives Denken“ gewinnt an Bedeutung. Prospektive ist gleicherweise eine neue Lebenseinstellung und eine neue Erkenntnismethode; Prospektive heißt: die einzelnen Perspektiven in ihren wechselseitigen Relationen unter dem übergeordneten Ziel einer Voraussicht und Vorausplanung zu sehen. Daraus folgt, daß zukunftsorientiertes Denken und Handeln einzelner Menschen, Leitungsgremien, gesellschaftlicher Gruppen und Organisationen auf der Grundlage eines wissenschaftlich erarbeiteten und aufbereiteten Tatsachenmaterials ermöglicht wird, um die jeweils angestrebte Zielverwirklichung (z. B. Perspektivpläne, Planungsmodelle) durch schöpferische Phantasie und exakte Methodik mit einem hohen Grad von Wahrscheinlichkeit zu erreichen. Die Daseinsorientierung im Leben des einzelnen und in der Aktivität kleinerer und größerer Gruppen und Organisationen ist in der Gegenwart nicht so sehr auf das Alte der Vergangenheit gerichtet, sondern stärker von einem Zukunftsbild her bestimmt. In dieser „Schwerewichtsverlagerung“ der Lebensbewältigung des modernen Menschen wird das Erbe der Vergangenheit weder radikal verworfen noch unkritisch übernommen. Die Tradition wird gewahrt durch kritisches Prüfen und Wägen, welche Elemente der geschichtlichen Vergangenheit im Blick auf die Zukunft für die Gegenwartsaufgaben geeignet und fruchtbar erscheinen.

Dem Wandel in der Daseinsorientierung entspricht ein Wandel im Autoritätsverständnis. Soziologen sprechen bewußt von einem Wandel und nicht von einem Autoritätsschwund bzw. Autoritätsverlust im

kulturphilosophisch-pessimistischen Sinn. Es handelt sich bei diesem Vorgang nicht um einen Abbau, sondern um eine Verlagerung. Reform ist das Symbol der Veränderung in der vorindustriellen Gesellschaft; die Revolution wurde zum Symbol der Veränderung in der im Umbruch befindlichen Gesellschaft – gleichgültig, ob wir von einer politischen, geistigen, wirtschaftlichen, industriellen, wissenschaftlichen und künstlerischen Revolution sprechen. Auf Grund dieser Erkenntnis lautete das Generalthema der Genfer „Weltkonferenz für Kirche und Gesellschaft“ im Jahre 1966: „Christen in den technischen und sozialen Revolutionen unserer Zeit.“ (Als Gegenbeispiel aus der sogenannten guten alten Zeit nannte mir ein Rostocker Pastor den Paragraphen 1 einer Mecklenburger Ständeordnung: „Es bleibt alles beim alten.“) Das Symbol der patriarchalischen Autorität in den traditionellen gesellschaftlichen Ordnungssystemen war der Vater (Hausvater, Landesvater), der Hüter und Bewahrer geheiligter Tradition. Dem modernen, zukunftsgerichteten Seinsverständnis entspricht die partnerschaftliche Autorität – das Symbol dieser neuen Autorität ist der Partner als Fachmann und Berater, als Bruder und Mitmensch. Hier wird der Wandel deutlich von der traditionsgebundenen zur sachbezogenen Autorität. Partnerschafterliche Autorität heißt in der pluralistischen Gesellschaft im gemeinsamen Dienst gegenüber Aufgaben und Entscheidungen im Dialog und in der Solidarität stehen. Die Solidarität wird in ihrer zweifachen Struktur erfahren und erkannt: einmal in der Gleichheit aller im gemeinsamen Dienst an der Sache, und zweitens im Unterschied der Funktionen, in denen Eignung, Erfahrung, Wissen, Leistung und die übergeordnete soziale Position der Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis, der Verfügungsgewalt und des Machtgebrauchs zum Ausdruck kommen.

V. **Schlussfolgerungen – Offenheit und Mut zur Zukunft**

Wir fragen: Welche Folgerungen ergeben sich für uns Christen, wenn wir die aufgezeigten Strukturen, Funktionen und Prozesse der modernen Gesellschaft um der Menschen willen ernst nehmen?

1. Wir erkennen, wie unendlich vielschichtig, differenziert und komplex unsere Lebenswirklichkeit geworden ist. Deshalb ist uns jede schematische Vereinfachung und Verabsolutierung von Teilaspekten versagt, weil hierdurch der Reichtum und die Fülle des menschlichen Lebens verkümmerten.
2. Von uns wird eine harte, stetige Anstrengung gefordert, im Dialog mit anderen Menschen und verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen um eine große Informations- und Erfahrungsbreite bemüht zu sein.
3. Unser christliches Denken und Handeln sollte durch den Doppelaspekt von „ökumenischem und globalem Denken“ bestimmt sein. Unsere Urteile und Entscheidungen sollten in diesem übergeordneten Zusammenhang stehen.
4. Christen ist Nüchternheit und Wachsamkeit geboten. Deshalb ist ihnen erstens verwehrt, einem in der Hybris stehenden flachen und billigen „Fortschritts-

optimismus um jeden Preis“ zu verfallen, und zweitens einem theologisch unreflektierten „Kulturpessimismus“ zu huldigen. „Christen glauben, daß Gott dem Menschen aufgegeben hat, Herrschaft über die ganze Erde auszuüben, die Geschöpfe zu benennen, und den Garten der Welt zu kultivieren. Nicht zufällig haben also die modernen Naturwissenschaften zuerst in einer Kultur geblüht, die von dem Nachdruck wußte, den die Bibel auf die Welt als Feld menschlicher Verantwortung legt. Zwar sind Kirchen oft den technischen Neuerungen mit Besorgnis und Mißtrauen begegnet, aber die Christen dürfen dem Universum, das von Gott geschaffen ist, vertrauen und Freude daran finden, seine Zusammensetzung zu erforschen und seine Möglichkeiten zu erschließen.“ (Genfer Konferenz – Bericht der Arbeitsgruppe A „Möglichkeiten in der gegenwärtigen technischen und wissenschaftlichen Revolution.“)

5. Wenn Christen im Gehorsam gegenüber ihrem Herrn beim Aufbau einer „verantwortlichen Gesellschaft“ mitarbeiten, sind ihnen Kleinglaube, Resignation und Geschichtsmüdigkeit verwehrt. Wir sollten die Worte von Professor Friedrich Heer beachten: „Die Welt, in der die frommen Beter des katholischen Mittelalters und noch Luther täglich das Kommen des Antichrists erwarteten, in der man die Kinder im Kindbett, die Massen in Seuche und Hunger sterben ließ und dieses Hinsterben als Werk der Vorsehung auffaßte (noch im 17. Jahrhundert stritten sich Theologen, ob es gestattet sei, Regenschirme zu benutzen als Abwehr des gottgewollten Regens; noch im 19. Jahrhundert erklärte die spanische Akademie der Wissenschaften eine Regulierung des Manzanares als unerlaubten Eingriff in den Schoß der Schöpfung), ist eine andere als die eine Wirklichkeit, die sich heute dem ergriffenen Auge präsentiert... Angst vor dem Fortschritt der Schöpfung, Angst vor der Zeit, Angst vor dem Wandel, vor der Veränderung, ist vielleicht das wichtigste negative Kennzeichen unserer europäischen Kirchentümer seit dem 16. Jahrhundert... Der Raster, die Brille der konfessionellen Optik ist zu eng, um die Wirklichkeit zu sehen, wie sie ist.“ – Im Vertrauen auf Gottes Schöpferwillen und Heilsplan sollten wir nicht von der Angst gebunden sein, sondern den Mut zur verantwortlichen Weltgestaltung und zur offenen Zukunft besitzen.

6. Das Wagnis im Glaubensgehorsam, die frohe Zuversicht und das Vertrauen in der Nachfolge Christi sollten grundlegend für unsere Haltung gegenüber der modernen Welt sein – aber nicht ein Fatalismus des Sichabfindens und Treibenlassens. Auf der Genfer Konferenz sagte Professor Mesthene in seinem Refrat „Religiöse Werte im Zeitalter der Technik“: „Unser Zeitalter unterscheidet sich wohl in zwei wichtigen Punkten von allen früheren: Erstens verfügen wir, absolut gesehen, über ein ungeheures Ausmaß physischer Macht; und zweitens, was äußerst wichtig ist, beginnen wir in voller Kenntnis dieser Tatsache zu denken und zu handeln. Wir leben deshalb im ersten Zeitalter, in dem nach der Freiheit von der Tyrannei der physischen Natur gestrebt werden kann, unter der die Menschen seit ihren Ursprüngen gelitten haben.“ – Gott erwartet von uns Christen eine schöpferische Antwort auf diese Herausforderung unseres Zeitalters.

Organisation und Gruppenbildung in Kirche und Gesellschaft

Von Dipl.-Wirtschaftlerin Christa Drummer, Gnadau

Die Konfrontierung mit einer Welt in Veränderung hat in den letzten Jahren die Kirchen in der ganzen Welt herausgefordert, ihre Verkündigung und ihre Strukturen neu zu durchdenken. Seit Neu-Delhi (1961) ist diese Erkenntnis vor allem in der ökumenischen Diskussion aufgenommen worden. Ausgangspunkt war der Auftrag zu der Studie und den Untersuchungen über „Die missionarische Struktur der Gemeinde“. Beachtenswert erscheint die weltweite Resonanz, die diese Fragestellung fand. Das verweist darauf, daß hier tatsächlich ein anstehendes Problem zur Diskussion gestellt wurde.

Die Diskussionslage scheint mir besonders deutlich zu werden in einer Erklärung des Referates für Verkündigung anlässlich der Zentralaussschuß-Tagung des Ökumenischen Rates der Kirchen in Enugu/Nigeria (1965). Dort wurde festgestellt:

„Kirchen in der ganzen Welt stehen gegenwärtig vor der Frage nach der missionarischen Gemeinde und damit vor der Frage nach ihren Formen.“

Diese Frage ist Frucht der Erneuerung, die ihnen im Glauben und Verstehen des Wortes Gottes geschenkt wurde und geschenkt wird... So entdecken wir jetzt unseren Ungehorsam im Festhalten an Formen, die wir längst hätten reformieren oder sterben lassen sollen. Und wir sehen, daß unsere gemeind-

lichen Formen weithin nicht mehr den Lebensformen der Menschen angemessen sind, denen Christus durch eine dienende Kirche verkündigt werden will. . .“ Es zeigt sich, „daß wir nicht länger am rechten Zeugnis arbeiten können, ohne gleichzeitig nach den rechten Gemeindeformen zu fragen“.

(„Mission als Strukturprinzip“, Genf 1965, S. 221/22)

Form und Gestalt einer Sache sind keineswegs nur unbedeutende Äußerlichkeiten. Auch Strukturen und Erscheinungsformen „predigen“. Das geschieht oft, ohne daß es dem einzelnen ganz bewußt wird. Aber die Eindrücke setzen sich fest, und gegen das Unbewußte ist meist noch viel schwerer anzugehen, als gegen das Bewußtgewordene. Daher ist es notwendig, daß wir sowohl die Strukturen wie auch die Erscheinungsformen immer wieder kritisch überprüfen. Sie sollten die Botschaft, die wir auszurichten haben, fördern und unterstützen, aber nicht — wie das so oft geschieht — sie in Frage stellen.

Trotz des weltweiten Echos, das diese Fragestellung gefunden hat, ist aber auch klar, daß wir bei allen Überlegungen noch ganz am Anfang stehen. Auch blieben die Erörterungen bisher in der Regel auf bestimmte engagierte Kreise und Gruppen begrenzt. Einer der Mitarbeiter aus Genf wies neulich darauf hin, daß nach seiner Kenntnis bisher lediglich in der DDR die Fragestellung auch durch die institutionelle Kirche selbst aufgegriffen worden sei. Er sagte das in bezug auf den Kongreß „missio heute“. Um so erfreulicher, daß die Thematik nun auch auf der Tagesordnung dieser Synode steht!

Die Komplexität der Aufgabenstellung soll im zweiten Teilreferat begrenzt werden auf den durch das Thema angegebenen Fragenkreis. Von diesem Ansatz her ist es geboten, den komplexen Begriff „Struktur“ möglichst zu meiden. Gruppen sind Erscheinungs- oder Gestaltungsformen, für die allenfalls der Begriff „Struktur-Elemente“ gebraucht werden sollte.

Das Thema soll in sechs Thesen entfaltet werden. Aus der Sicht der Soziologie ergeben sich dazu folgende Feststellungen:

1. Die Aufgliederung der Gemeinde in verschiedene Gruppen ist Voraussetzung für lebendige Kontakte und missionarische Aktivität. Die kleinen überschaubaren Gruppen sind das tragende Gegenüber zu den Institutionen und Großorganisationen unserer Zeit.

Alle umgreifenden sozialen Gebilde haben das Bestreben sich aufzugliedern und bedürfen der Gliederung. Das hat sowohl soziologische wie auch psychologische Ursachen. (Die Verschiedenheit der Menschen und ihrer Interessen, sowie das Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen spielen dabei eine entscheidende Rolle.) Das gilt — trotz der mitunter stark reduzierten Seelenzahlen auch für die Kirchengemeinden. Eine Kontaktaufnahme und aktive Eingliederung in die Gesamtgemeinde gelingt in der Regel nur über die funktionierende Kleingruppe. Fehlt sie, bleiben die Beziehungen in der Regel unverbindlich und äußerlich. Die Gruppen sind auch die tragenden Einheiten für aktives Handeln. Was wir tun, tun wir als Glied einer Gruppe, bezogen auf eine Gruppe.

Im Zeitalter der Massenorganisationen und Institutionen kommt der Gruppenstruktur der Gemeinde eine besondere Bedeutung zu. Soziologische Untersuchungen haben eindeutig nachgewiesen: Gegenüber zu den Großorganisationen unserer Zeit kann nicht der einzelne sein, sondern nur die kleine, überschaubare Gruppe.

In der Vergangenheit haben wir oft gemeint, im Gegenüber zu den Massenorganisationen die Individualität des einzelnen stärken zu sollen. Wir wissen alle aus vielfältiger Erfahrung, wie wenig das austrug. Der einzelne war diesen Größen in der Regel nicht gewachsen; — auf keinen Fall aber sind dies die Kinder!

In der Gemeinde haben wir aus diesem Sachverhalt bisher nur ungenügende Schlußfolgerungen gezogen. Wir müssen uns daher überlegen, ob wir es uns weiterhin leisten können — bei der knappen Zeit, die uns für Unterricht und Zusammenkünfte zur Verfügung steht — Christenlehrekinder, Präparanden und Konfirmanden auf Grund unserer Pfarrbezirks- und Gemeindegrenzen zusammenzufassen, ohne nach ihrer sonstigen Bezugs-

gruppe zu fragen. Es kommt z. B. oft vor, daß drei oder fünf Christenlehrekinder oder Konfirmanden einer Schulklasse oder eines Nachbarschaftsbereiches dann auch noch auf zwei oder drei Gemeinden oder Unterrichtsgruppen aufgeteilt werden. Man verfährt so in guter Absicht, um sie in ihre zukünftige Gemeinde einzugewöhnen. Wir müssen aber fragen, wieviele Kinder auf diese Weise gar nicht zum Eingewöhnen kommen, weil sie ohne tragende Gruppe nicht durchhalten. Hier müssen also ernste Anfragen an unsere Raumordnung gestellt werden, zumal wir alle wissen, daß für sehr viele die Familie als tragende Gruppe ausfällt.

2. Das allgemeine Gemeinschaftsbedürfnis der Menschen kann nicht als Hilfsgröße für den Gemeindeaufbau eingesetzt werden.

Aus dem in These 1 Ausgeführten wird sehr oft vor-schnell geschlußfolgert, daß in der Gemeinde alles so gemeinschaftsbezogen wie möglich gestaltet werden sollte. Dazu verleitet auch die vorstellungsmäßige Nähe der Begriffe „Gemeinde“ und „Gemeinschaft“. Bei Gemeindeunterstützungen zeigte sich infolgedessen häufig eine Fehleinschätzung des Gemeinschaftsbedürfnisses der Menschen unserer Zeit. Die Ursache dafür liegt — abgesehen von den bereits erwähnten Gründen — vor allem in der einseitigen oder falschen Bewertung des Strukturwandels der Gesellschaft, wenn z. B. die Phänomene der „Vereinzelung“ oder „Vermassung“ überbetont oder ohne den notwendigen Zusammenhang betrachtet werden.

Einigelung, Distanzierung und Anonymität sind im Blick auf die Konzentration der Menschen und die sehr stark angestiegene Zahl der zwischenmenschlichen Kontakte, die heute jeder zu bewältigen hat, nicht nur negative oder sogar pathologische Erscheinungen, sondern notwendige Voraussetzungen für die bewußte Gestaltung einiger weniger persönlicher Beziehungen. Bei den im aktiven Leben stehenden Menschen reichen Zeit und Kraft in der Regel gerade aus für die Gestaltung der familiären Beziehungen und die Pflege von ein oder zwei Freundschaften oder Bekanntschaften. Mehr verkraftet man nicht, und mehr will man auch nicht!

Das zeigte sich auch bei meiner Untersuchung im Neubaugebiet sehr deutlich. Harvey Cox verweist in seinem Buch „Stadt ohne Gott“ auf die gleichen Feststellungen.

Es wäre also völlig falsch, etwa beim Gemeindeaufbau auszugehen von einem „natürlichen“ Gemeinschaftsbedürfnis der Menschen, das in der Anonymität der Städte und besonders der Neubaugebiete unbefriedigt bleibt. Diese Hilfsgröße muß versagen, speziell im Blick auf die jüngeren Menschen, die sich in der Phase der Partnersuche und des Familienaufbaus befinden.

Bei unseren Bemühungen um die der Kirche Entfremdeten in diesen Altersgruppen wird der Ansatz beim Gemeinschaftsbedürfnis daher fast immer erfolgreich bleiben. Bei ihnen, die aktiv im Leben stehen, ist — abgesehen etwa von den ausgesprochenen Kontaktschwachen — das Gemeinschaftsbedürfnis in der Regel mehr als abgesättigt. Daher sind vorwiegend gemeinschaftsbezogene Kreise wenig gefragt.

3. Funktionale Gruppen gewinnen gegenüber der naturständischen Gliederung der Gemeinde an Bedeutung.

In der Vergangenheit war eine vorwiegend naturständische Gliederung der Gemeinde in Männer-, Frauen-, Mütter- und Jugendkreise usw. üblich und sachgemäß. Man fand sich in den entsprechenden Beziehungsgruppen zusammen, weil das der gesellschaftlichen Ordnung entsprach und weil in diesen Gruppen jeweils die stärksten Gemeinsamkeiten vorhanden waren. (Am ausgeprägtesten war diese Gliederung in den sogenannten „Chören“ der Brüdergemeinde!) Solche Einteilung hat jedoch durch den Wegfall der ständischen Ordnung ihre Bedeutung als Ordnungsprinzip verloren. Die Distanz und die Differenzierungen zwischen den Geschlechtern, sowie etwa zwischen Verheirateten und Unverheirateten spielen heute kaum noch eine Rolle. Die Themen, die z. B. im Männerkreis abgehandelt werden, interessieren heute in der Regel auch die Frauen in gleicher Weise. Und warum sollen etwa für die Erziehungsthemen nur die Mütter zuständig sein? Wir merken gar nicht, wie sehr wir verarmen, wenn

wir die Dinge jeweils nur aus einer Sicht, der der Männer oder Frauen, der Verheirateten oder Unverheirateten, der Alten oder Jungen betrachten. Wenn in den Kreisen freilich das Gespräch fehlt und Monologe an der Tagesordnung sind, spielt dies auch keine allzugroße Rolle.

Nach K. Lewin ergibt sich aber das Wesen einer Gruppe nicht in erster Linie aus der Ähnlichkeit ihrer Mitglieder, sondern aus der gemeinsamen Aufgaben- und Zielstellung sowie der Abhängigkeit der Glieder voneinander. Erforderlich ist also – vor allem auch um des Auftrags willen – eine stärker funktional bestimmte Gliederung. Das verlangt Zusammenschlüsse auf Grund bestimmter Sachthematik und vor allem die Bildung bestimmter Dienstgruppen.

In den meisten unserer Gemeinden stellen wir jedoch eine erschreckende Auftragsunwissenheit fest. Sie ist Ergebnis der Betreuungsstruktur der Vergangenheit. Nur in wenigen Gemeinden hat man z. B. erkannt, welche Konsequenzen sich für die Gemeinde und ihre Gruppierungen aus der neu ins Blickfeld gerückten

Dimension der Gemeinde als Dienstgemeinschaft, den theologischen Erkenntnissen über das Amt und die Ämter, sowie auch etwa der Diasporasituation unserer Gemeinden, der Spezialisierung unseres Lebens oder der Ablösung der Großfamilie, etwa in bezug auf Altenpflege und Kinderbetreuung ergeben.

Deshalb ist es notwendig, durch neue und herausfordernde Formen Ansatzpunkte zum Handeln zu schaffen.

Auftrag und Aufgabe sollten also stärker als bisher bestimmend werden für die Gruppierungen der Gemeinde.

Dabei hat es sich bisher immer wieder bestätigt, daß gerade auf Grund von gemeinsam in Angriff genommenen Sachaufgaben oder im Gespräch über Sachprobleme echte Bruderschaft wächst.

4. Durchstrukturierte Gruppen verlieren ihre Aufnahmefähigkeit. Es sollten daher in stärkerem Maße zeitlich begrenzte Gruppen vorgesehen werden.

In jeder Gruppe zeigt sich nach einer gewissen Zeit, daß sich die Kontakte der einzelnen Gruppenglieder untereinander einregulieren. Es bildet sich eine bestimmte Gruppenstruktur, ein Beziehungsmuster für das Miteinander in der Gruppe heraus. Das zeigt sich u. a. etwa in der Sitzordnung, der Funktions- und Ämteraufteilung innerhalb der Gruppe und in bestimmten Spielregeln des Umgangs. Neu zur Gruppe hinzukommende Interessenten stören diese innere Ordnung. Daraus ergibt sich zwangsläufig, daß länger bestehende Gruppen nur eine geringe Aufnahmefähigkeit und Aufnahmebereitschaft gegenüber Außenstehenden aufweisen. Es hat sich sozusagen eine „Gruppen-Außenhaut“ gebildet.

Die Abgrenzung nach außen wird verstärkt durch die Herausbildung bestimmter Gruppennormen und die Verunsicherung derjenigen, die diese Normen nicht beherrschen (z. B. Bibelaufschlagen ohne Hilfsangaben, entsprechend dem Lernsoll im Konfirmandenunterricht).

Die Gruppe erlebt sich aber auch als Gruppe, indem sie sich von Fremdgruppen distanziert. Das geschieht sehr oft in Form emotionaler Beurteilung der „anderen“. Diejenigen, die nicht zur eigenen Bezugsgruppe gehören, werden unbewußt sehr oft distanziert und mit Vorurteilen betrachtet. (Das beste Beispiel sind die Alten und die Jungen in der Gemeinde, aber auch die „Kirchentreuen“ und die „Randsiedler“.) Als Außenstehender gewinnt man Zugang nur bei einigermaßen regelmäßiger Teilnahme, sonst bleibt man Außenseiter, wird nicht warm. Diese regelmäßige Bindung scheut jedoch gerade der Distanzierte, darum wird er fast immer enttäuscht und bleibt wieder weg. Das ist ein Sachverhalt, den die meisten aus eigener Erfahrung kennen und der auch bei den verschiedensten Untersuchungen bestätigt wurde. Es zeigte sich, daß vor allem auch die Gemeindeglieder, die sich durchaus offen wöhnen oder um Offenheit bemühen, von denen, die nicht dazu gehören, als geschlossene Größen empfunden werden und wohl auch empfunden werden müssen.

Für die Entfaltung missionarischer Aktivität ist das sehr hinderlich. Beachten wir diese Gesetzmäßigkeiten nicht, dann werden sie den theologischen Bemühungen dauernd im Wege stehen.

In Gruppen auf Zeit bzw. in ad hoc-Gruppen können sich die eben geschilderten Merkmale kaum entwickeln. Diese sind wesentlich offener und sollten daher um des missionarischen Auftrags willen stärker berücksichtigt werden. Wichtig sind sie vor allem als Auffangformen für die Außenstehende.

5. Es sollte darauf geachtet werden, ob in der Gemeinde informelle Gruppen vorhanden sind. Ihre Bedeutung darf nicht unterschätzt werden.

Unter „informellen Gruppen“ werden in der Soziologie solche verstanden, die nicht bewußt geschaffen oder organisiert wurden, sondern auf Grund von Einzelinteressen oder Sympathiebeziehungen spontan entstanden oder gewachsen sind.

Von diesem Ausgangspunkt her sind sie in der Regel von größerem Einfluß auf den einzelnen, als die organisierten Gruppen. Sie finden sich fast immer neben diesen, oft stellen sie auch Untergruppen dar. Wir sollten im Bereich der Gemeinde diese informellen Gruppen festzustellen suchen. Unter Umständen können sie einen Ausgangspunkt für neue Formen der Gemeindearbeit, bestimmte Dienstgruppen oder auch Hauskreise darstellen.

Aber auch in einem anderen Zusammenhang ist die Beachtung solcher informeller Gruppen wichtig. Sie bilden sich mitunter, wenn Kritik in den offiziellen Kreisen nicht zum Zuge kommen kann. Unzufriedene Gemeindeglieder schaffen sich in ihnen ein Resonanzfeld. Es gibt dafür viele Beispiele in der Gemeindearbeit. Wo solchen informellen Gruppen in der Gemeinde die erforderliche Beachtung geschenkt wird, können Kräfte nutzbar gemacht werden, die sich sonst in Spannungen verzehren oder nur auf sich selbst konzentriert sind. Man sollte aber auch solche informelle Gruppen nicht einfach vereinnahmen wollen. Es kommt vielmehr darauf an, ihnen Aufgaben oder auch eine neue Zielstellung zu geben.

6. Zwischen den verschiedenen Gemeinden, sowie den in einer Gemeinde vorhandenen Gruppen oder Kreisen müssen Querverbindungen geschaffen werden.

Es ist ein immer wieder neu festzustellender Tatbestand, daß die verschiedenen Gemeindeguppen und Gemeinden selbst bei großer räumlicher Nähe sehr isoliert voneinander und nebeneinander existieren. Es mangelt an Kooperation und Koordination. Dort, wo die Gemeindeglieder evtl. zusammenkommen – im Gottesdienst –, ist das Gespräch nicht vorgesehen. Darum weiß man wenig voneinander, kann sich nicht verständigen und ist aus diesem Grunde auch oft ungeschickt im Umgang miteinander. Das gilt besonders für die naturständischen Kreise; bei den Gruppen auf Zeit wird die Querverbindung schon durch die immer wieder wechselnde Zusammensetzung geschaffen. Aber sonst wird nur in wenig Gemeinden etwas dazu getan, um die Gruppen zueinander zu führen. Dies ist aber notwendig, weil nur die verschiedenen Gruppen das Ganze der Gemeinde darzustellen vermögen. Das Gemeindebild in den einzelnen Gruppen verarmt, wenn es stets nur auf die jeweilige Bezugsgruppe begrenzt bleibt.

Es müssen daher mehr Kontaktmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Gemeindeguppen geschaffen und regelmäßig genutzt werden. Das passive Zusammenkommen in offenen Gemeindeabenden reicht nicht aus. Praktisch bewährt hat sich neben der regelmäßigen Abstimmung der verschiedenen Gruppenkonzeptionen und dem Austausch, der zwischen den einzelnen Dienstgruppen nötig ist, wenn z. B. von Zeit zu Zeit das gleiche Thema von den verschiedenen Gruppen vorbesprochen, dann die spezifischen Ergebnisse zusammengetragen und im größeren Kreis noch einmal diskutiert wurden oder wenn z. B. für die Vorbereitung der Bibelwoche die einzelnen Gruppen jeweils ein bestimmtes Thema übernehmen und dadurch ihren besonderen Beitrag in das Ganze eintragen.

Im Blick auf bestimmte Aufgaben ist auch das Überschreiten parochialer Grenzen unumgänglich geworden.

Das hat sich z. B. sehr deutlich bei der Landjugendarbeit und der Zurüstung zur „Ambulanten Altenpflege“ in Dresden gezeigt. Bei letzterer sind sogar die konfessionellen Grenzen überschritten worden. Es beteiligt sich eine beachtliche Zahl von katholischen Gemeindegliedern an dieser Zurüstung. Manche Aufgaben sind heute im Bereich einer Einzelgemeinde einfach nicht mehr zu bewältigen. Darum ist auch die stärkere Quer-Verbindung zwischen den Gemeinden nötig. In den beiden nachfolgenden Referaten wird dazu noch mehr zu sagen sein.

Schlussbemerkungen

In den vorliegenden Ausführungen ist versucht worden, einige Erkenntnisse der Gruppensoziologie so umzusetzen, daß ihre Bedeutung für die Gemeindearbeit ersichtlich wird. Es besteht völlige Klarheit darüber, daß die soziologischen Erwägungen keinesfalls allein für Struktur und Gestalt der Kirche bestimmend sein dürfen. Wir können es uns aber auch nicht leisten, sie unberücksichtigt zu lassen, wenn wir unseren Auftrag wirklich ernst nehmen. Geschieht das, erschweren wir uns unnötig die Arbeit und behindern das Evangelium in seiner Wirksamkeit.

Ich möchte zum Schluß jedoch noch einmal zu bedenken geben, daß jeder der vorgetragenen Thesen nur einen bestimmten Aspekt der Sache aufnimmt. Isoliert man die einzelne Aussage aus dem Kontext, entsteht die Gefahr, daß sie durch die Verabsolutierung, die dadurch eintritt, falsch werden muß. In diesem Zusam-

menhang möchte ich auch noch einmal darauf hinweisen, daß nicht einer bestimmten Gruppenform der Vorzug gegeben werden kann. Wichtig ist die Vielfalt der Formen und die Erkenntnis, daß diejenigen Gestaltungselemente, die in unseren Gemeinden bisher nicht oder kaum vertreten waren, in Zukunft besser und wirksamer zum Tragen kommen müssen.

Soweit ich es übersehe, ist das Wissen um die hier deutlich gemachten Gesetzmäßigkeiten bei den Mitarbeitern der Gemeinde kaum vorhanden, solche Themen sind ja in den Ausbildungsplänen nicht vorgesehen. Wenn das ganze nicht eine unverbindliche Information bleiben soll, scheint es mir daher nötig, daß die Synode Wege sucht, damit solche Erkenntnisse in der Praxis der Gemeindearbeit wirksam werden können.

Lassen Sie mich abschließen mit einem Wort von H.-J. Margull:

Wir wissen, „daß die Erneuerung der Kirche theologisch und organisatorisch nicht konstruierbar ist. Aber das Geschenk der Erneuerung wird uns schon entgegengehalten, wenn die Frage nach der Erneuerung verbindlich laut wird. Eine erneuerte Gemeinde läßt sich auch nicht planen. Aber das Geschenk der Erneuerung ist schon auf dem Wege, wenn wir die auf uns zukommende Frage nach dem Wesen der Gemeinde und damit nach ihrem Grund, ihrem Auftrag, ihrem Ort und Ziel in ganzer Breite aufnehmen, in ihrer Schärfe durchhalten – und weit genug nach vorn denken“.

Mission als Strukturprinzip, Genf 1965, S. 8

Neue Erkenntnisse über gesellschaftliche Leitungstätigkeit und ihre Bedeutung für die Kirche

Von Pfarrer Günter Krusche, Dresden

Die Notwendigkeit einer wissenschaftlich fundierten Leitungstätigkeit wird in steigendem Maße erkannt. Vgl.: „Das neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft in der Praxis“ (Walter Ulbricht auf der Wirtschaftskonferenz des ZK der SED und des Ministerrates der DDR am 24. Juni 1963). Die „totale Revolution“ (H.-D. Wendland, Genf 1966), die alle Bereiche menschlichen Lebens erfaßt hat, macht eine wissenschaftlich begründete und der „Beschleunigung der Geschichte“ angemessene Technik der Leitung erforderlich: „Die Regierungstechnik steht noch auf einer geradezu archaischen Entwicklungsstufe und besitzt (namentlich in der westlichen Welt) geradezu alchimistische Züge. Man ist in der Politik ungefähr dort angelangt, wo Paracelsus in der Chemie und Hippokrates in der Medizin standen. Die Zeit läßt sich bereits vorhersehen, wo die Führung der menschlichen Gruppen ... auf rationalere Weise stattfinden wird“ (P. Bertaux, Mutation der Menschheit, Fischer-Bücherei 497, S. 99).

1. Funktionen gesellschaftlicher Leitungstätigkeit

„In weitestem Sinne besteht die gesellschaftliche Leitungstätigkeit darin, daß

- a) das Ziel der sozialen Handlungen bestimmt und
- b) zur Erreichung dieses Zieles ein Strategieplan der Wechselwirkung der verschiedenen sozialen Elemente erarbeitet wird;
- c) in Übereinstimmung mit dem formulierten Ziel und dem festgelegten Plan die sozialen Handlungen der Kollektive und Individuen organisiert werden;
- d) eine systematische Kontrolle darüber ausgeübt wird, wie effektiv, entsprechend dem Ziel und den Plänen der sozialen Tätigkeit, die für ihre Realisierung verantwortlichen Kollektive und Individuen handeln, aber auch darüber, wie richtig sich vom Standpunkt der Erfahrungen und der sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen Ziel und Plan der Tätigkeit erwei-

sen. Auf Grund der Kontrolle können, wenn es sich notwendig macht, alle Aspekte der Leitungstätigkeit korrigiert werden“ (V. Stoljarow in: „Zur Technik und Methodologie soziologischer Forschung“, Dietz Verlag Berlin 1966, S. 8).

Die aufgeführten Funktionen sollen im folgenden entfaltet werden.

11. Zielsetzung: Leiten heißt Ziele setzen.

11.1. Prognose: „Die Zielstellung, die solch einen determinierenden Platz in der Leitungstätigkeit einnimmt, stützt sich auf das Prognostizieren der sozialen Prozesse“ (V. Stoljarow, a. a. O., S. 9). „Ich bin überzeugt, daß die Zukunft denjenigen Menschengruppen gehören wird, die zuerst und am klarsten einsehen, daß die ‚Prospektive‘, die Vorausschau, die technische Voraussage ... die rentabelste aller Investitionen ist“ (P. Bertaux, Maschine, Denkmaschine, Staatsmaschine, Bergedorfer Protokolle Band 2, Hamburg, Berlin 1963). Solche Ziele vermag nur zu setzen, wer sich der Dynamik wie der Gesetzmäßigkeit geschichtlicher Prozesse verpflichtet weiß.

11.2 Konkretisierung von Zielen: Ausschlaggebend für die Leitungsstruktur von Organisationen und Gruppen ist das primäre Organisationsziel. Man kann drei Kategorien von Zielen unterscheiden:

- a) Zusammensein der Mitglieder: Geselligkeitsvereine, Klubs usw.
 - b) Einwirkung auf Personengruppen: Schulen, Universitäten, Kirchen usw.
 - c) Erzielung von Außenwirkungen: Verwaltungsorgane, Wirtschaftsorgane usw. (nach R. Mayntz, Soziologie der Organisation, rde 166, 1963, S. 59 f.).
- Dabei muß gesehen werden, daß sich durch eine bestimmte Praxis andere, sekundäre Ziele in den Vordergrund schieben können, ja, daß durch schlechte Leitungstätigkeit die tatsächlich ausgeübte Funktion im Gegensatz zum eigentlichen Organisationsziel steht.

11.3. Das Problem von Zielkonflikt und Zielnachfolge: Es kann vorkommen, daß mehrere Or-

ganisationsziele miteinander in Konflikt geraten (etwa Treue gegenüber einer verpflichtenden Norm und das Bestreben, möglichst hohe Mitgliederzahlen aufzuweisen). Ebenso ist es möglich, daß Ziele erreicht werden oder sich als nicht mehr erstrebenswert darstellen. Auch in diesen Fällen hat Leitungstätigkeit darin zu bestehen, Entscheidungen über die Vorrangigkeit bzw. die Ablösung bestimmter Aufgaben zu fällen.

12. Strategieplanung: Leiten heißt planen.

12.1. Operationsforschung nennt man die „Wissenschaft, die sich mit der Vorbereitung von Entscheidungen auf ökonomischem, soziologischem und militärischem Gebiet befaßt“ (Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1967, S. 457). „Diese Operationen sind Mengen voneinander abhängiger gezielter Handlungen, die für die Erreichung eines bestimmten Zieles erforderlich sind“, angefangen von der „Formulierung des Problems“ bis zur „Einführung der Lösung in die Praxis“. Wesentlich ist dabei die Konstruktion eines Modells. Es existieren bereits Erfahrungen in Wirtschaft, Industrie und militärischer Strategie.

12.2. Modelle und Experimente: Operationsforschung ist nur auf Grund von Modellen möglich, an Hand derer man die Lösung von Problemen entwickelt und „durchspielt“. Erst die Praxis wird erweisen, ob das Problem richtig gestellt war. Da Modelle nur Teilfunktionen abzubilden vermögen, muß man sich vor voreiligen Verallgemeinerungen (Extrapolationen) hüten. Modelle, die sich als praktikabel erwiesen haben, können nicht unbesehen auf andere Situationen übertragen werden. Auch Experimente sind stets von begrenztem Aussagewert und grundsätzlich jederzeit abzubrechen.

12.3. Kaderplanung: Zu einer wesentlichen Voraussetzung moderner Leitungstätigkeit gehört auch die rechtzeitige Bereitstellung von Nachwuchskräften für die Leitungstätigkeit von einem bestimmten (oft bereits datierten) Zeitpunkt an. Dadurch werden unliebsame Überraschungen und Verlegenheiten bei plötzlich auftretendem Bedarf an qualifizierten Führungskräften weitgehend aufgeschossen.

13. Organisation von Aktivitäten: Leiten heißt aktivieren.

13.1. Informationsverarbeitung: Leiten beruht im wesentlichen auf der „Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung und Abgabe von Informationen“ (K. Steinbuch, Automat und Mensch, 1965, S. 2). Deshalb ist ein gut organisiertes Informationssystem die Grundvoraussetzung für jede wirksame Leitungstätigkeit; denn jedes System ist „durch die Struktur des Informations- und Steuerungssystems, das seine Bauelemente miteinander verbindet, charakterisiert“ (P. Bertaux, Mutation der Menschheit, S. 47).

Solche Informationssysteme sind zu klassifizieren:

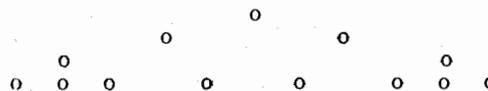
13.11. vertikal:

- a) von oben nach unten: Weisung
- b) von unten nach oben: Meldung

13.12. horizontal:

- a) zwischen den Mitglieder der Gruppe: Dialog
- b) zwischen drinnen und draußen: Auseinandersetzung

13.2. Schaffung eines Kommunikationssystems: Um Informationen rasch und sachgerecht zu verarbeiten, bedarf es eines Kommunikationssystems. Sowohl um des Zusammenhalts einer Organisation, als auch um die Ermöglichung von Kooperation willen ist das erforderlich. Mit Recht weist K. Steinbuch darauf hin, daß sich viele Organisationen damit begnügen, die durch Tradition erworbenen Kommunikationsformen weiter zu pflegen, anstatt neue aufzuspüren (a. a. O., S. 364). Damit hängt es zusammen, daß bei der Führung von Menschengruppen noch immer die vertikale Verfügungsordnung vorherrscht. Es läßt sich aber un schwer an Hand eines sog. „Graphen“ zeigen, daß Organisationen mit vertikaler Verfügungsstruktur leichter verwundbar und schwerfälliger in der Reaktion sind als solche mit horizontaler Kommunikation:



Man zeichne in die gegebenen Punkte (eines Informationssystems) zunächst einmal alle möglichen Vertikalverbindungen ein: Es ergibt sich eine Art „Stammbaum“ mit vielen Verzweigungen. Tritt nun auch nur an einem Abzweig eine Störung ein, so sind die nachfolgenden Glieder lahmgelegt, d. h. vom Informationsfluß ausgeschlossen. Zeichnet man nun jedoch zusätzliche Querverbindungen (horizontal) ein, so zeigt sich, daß ein so strukturiertes System offensichtlich über mehr Möglichkeiten verfügt und also schneller und sachgemäßer auftretende Situationen verarbeiten kann.

13.3. Ermöglichung von Außenwirksamkeit: Da Organisationen in der Regel einem Ziel dienen wollen und also zweckorientiert sind, muß verantwortliche Leitung darauf bedacht sein, daß die funktionalen Beziehungen dem vorgegebenen Zweck wirklich dienen. „Den Grenzfall gänzlicher Unwirksamkeit stellt die ‚Parkinsonsche‘ Organisation dar, deren funktionale Beziehungen in gegenseitige Unterhaltung ausarten und keinem vorgegebenen äußeren Zwecke mehr dienen“ (Steinbuch, a. a. O., S. 361). Die Operationsforschung ist auf der Suche nach einem quantitativen Maß für die „Wirksamkeit“ („Effizienz“) von Organisationen. Dann könnte man „Organisationen vergleichen, so wie man beispielsweise Dampfmaschinen nach ihrem Wirkungsgrad vergleichen und solche wegwerfen kann, die den gegenwärtigen Möglichkeiten nicht mehr entsprechen“ (Steinbuch, ebd.). Hierbei kann das Problem des Zielkonflikts oder der Zielnachfolge akut werden (s. 11.3.).

14. Kontrolle (control) durch Rückkopplung: Leiten heißt kritisch prüfen.

14.1. Regelkreise: Dieser Begriff entstammt der Kybernetik. Er bezeichnet dort das Strukturschema, das allen dynamischen selbstregulierenden Systemen in Technik, Physiologie, Psychologie und Soziologie zugrunde liegt. Der Regelkreis ermöglicht Rückkopplung, Rückmeldung. Die erzielte Wirkung (Ist-Wert) wird hierbei mit der beabsichtigten (Soll-Wert) verglichen. Durch die Rückmeldung wird das System in die Lage versetzt, zweckorientiert zu handeln. Beispiel: Thermostat einer Heizung, Regulierung des Blutzuckerspiegels, Regelung der Produktion entsprechend der Nachfrage, Änderung des Verhaltens auf Grund von Erfahrungen. Leitungstätigkeit muß darauf bedacht sein, Regelkreise zu schaffen. Nur so können Situationen gemeistert, Gruppen gesteuert (engl.: control) werden.

14.2. Situationsanalyse: Grundvoraussetzung jeder Leitungstätigkeit ist die Verarbeitung tatsächlich vorhandener Gegebenheiten. Deshalb kann die Führung menschlicher Gruppen nur dann sinnvoll erfolgen, wenn die gegebene Situation analysiert wird. Es kann sonst zu Fehlverhalten kommen, das die Ziele der Organisation gefährdet. Freilich muß gesehen werden, daß viele Organisationen ihre (scheinbare) Stabilität und Geschlossenheit gerade dadurch zu erhalten suchen, daß sie gewisse Daten nicht zur Kenntnis nehmen. „Für das Bestreben, Umlernen zu vermeiden, gibt es viele Beispiele . . .“ (Steinbuch, a. a. O., 2. Aufl., S. 347).

14.3. Korrektur der Leitungstätigkeit: Aus einer sachgerechten und zweckorientierten Verarbeitung von Informationen wird sich eine Korrektur der Leitungstätigkeit nicht vermeiden lassen, was Struktur als auch Ziel der Leitung anbelangt. Die Vitalität menschlicher Sozietäten erweist sich gerade in dem Vermögen, gefaßte Beschlüsse mit Rücksicht auf neue Gegebenheiten und in der Voraussicht auf zu erwartende Situationen zu revidieren. Steinbuch warnt: „Viele Arten sind untergegangen, weil sie die Erfolge ihrer Anfangszeiten nicht vergessen konnten“ (a. a. O., 2. Aufl., S. 350).

2. Aufgaben kirchlicher Leitungstätigkeit

Die hier folgenden Überlegungen ergeben sich aus dem Vorstehenden. Sie beruhen auf der Voraussetzung,

daß die Kirche als gesellschaftliche Größe auch den Gesetzmäßigkeiten der Soziologie unterliegt. Sie verstehen sich als Anregung für die künftige Arbeit der Landessynode.

21. Zielsetzung:

21.1. Man muß Zukunft im Sinn haben: Kirchenleitung hat heute vor allem darin zu bestehen, ein Programm für die Zukunft zu entwerfen. Es ist an der Zeit, eine Prognose für die nächsten Jahrzehnte zu erarbeiten. Es ist an die Gliedkirchen in der DDR mit der Forderung heranzutreten, ein Institut für kirchliche Zukunftsforschung zu errichten. Dieses Institut wäre ein Ausdruck des Willens zur Zukunft. Dafür müßten finanzielle Mittel vorhanden sein. „Es wird heute so viel Geld ausgegeben, um einzelne Dinge zu machen, in die Zukunft hineinzuschweißen... und es wird nur ein Bruchteil dieses Geldes dafür ausgegeben, um über die Folgen dieses Tuns nachzudenken. Das heißt, wir tun immerzu etwas, und wir denken zuwenig über die Folgen unseres Tuns nach, und das müßte endlich auch einmal finanziert werden“ (R. Jungk auf dem Darmstädter Gespräch 1966: „Der Mensch und seine Zukunft“).

21.2. Es sind konkrete Ziele zu formulieren: Wir müssen dazu wahrscheinlich eine neue Sprache lernen, um den Menschen in ihrer Sprache sagen zu können, was wir wollen. Kirchliche Programme haben oft etwas Nebuloses an sich und enthalten so wenig Greifbares. Von daher ist zu raten, bescheidener zu formulieren, dafür aber die Wirklichkeit, die gemeint ist, konkret zu beschreiben. Gemäß den unter 11.2. genannten Kategorien ist neu zu fassen:

- a) Worin besteht christliche Gemeinschaft heute?
- b) Was haben wir den Menschen unserer Zeit zu bieten?
- c) Worin besteht christliches Tun heute?

21.3. Das Problem von Zielkonflikt und Zielnachfolge stellt sich der Kirche heute als das Problem von Bewahren und Loslassen dar. Wir haben – vom bleibenden Auftrag her – Ballast und Erbe voneinander zu unterscheiden. Kriterien für rechte Unterscheidung sind zu erarbeiten.

22. Strategieplanung:

22.1. Inhalt einer kirchlichen Operationsforschung muß unter den gegebenen Bedingungen die Ausarbeitung eines Konzeptes der nächsten Schritte sein. Was müssen wir heute tun, damit wir morgen handeln können? Als Beispiel: Wir wissen, daß im Jahre 1970 etwa 30 bis 40 Pfarrstellen der Landeskirche vakant bleiben müssen. Welche Maßnahmen sind schon heute zu treffen, damit die kirchliche Versorgung auch in diesen Gemeinden gesichert bleibt? Es ist an die Bildung von Schwerpunkten kirchlicher Arbeit zu denken, an die Einbeziehung aller kirchlichen Mitarbeiter, aber auch an die Zusammenlegung von kleinen Gemeinden, an die Neufestsetzung von Gemeindegrenzen. Für alle diese Maßnahmen bleibt nicht mehr viel Zeit. Sie müssen jetzt in Angriff genommen werden.

22.2. Die Ausarbeitung neuer Modelle kirchlichen Dienstes sollte nicht länger die Domäne einiger Charismatiker bleiben. Solche Modelle müssen angeboten, ausgewertet und aufgearbeitet werden. Neue Experimente sind anzuordnen, nicht einzudämmen. Den Experimentatoren gebührt Ermutigung, ihren Versuchen hat unsere Aufmerksamkeit zu gelten. Es ist zu verhindern, daß kirchliche Mitarbeiter mit neuen Gedanken in die innere Emigration ausweichen oder im Unkontrollierbaren weiter experimentieren. Gerade dann, wenn Experimente ausdrücklich anerkannt sind, wird man auch über ihre Einstellung offiziell und begründet sprechen können.

22.3. Auch Personalplanung ist im Interesse der Zukunft unseres Dienstes unerlässlich. Das gilt für die

22.31. Ausbildung kirchlicher Mitarbeiter, die in keiner Weise den Anforderungen des

praktischen und gleich gar nicht des künftigen Dienstes genügt. Die im Auftrag der Synode unternommenen Schritte können nur als erste Maßnahmen gewertet werden. Es ist nötig, einen Rahmenplan zur Neuordnung der theologischen Ausbildung und des Vorbereitungsdienstes der Pfarrer, aber auch der übrigen Mitarbeiter zu schaffen. Eine Reorganisation der Arbeit an den kirchlichen Ausbildungsstätten (Amalie-Sievering-Haus, Diakonenhaus Moritzburg und Kirchenmusikschule) ist unerlässlich:

- a) aus finanziellen Gründen,
- b) aus sachlichen Gründen (bessere Zurüstung).

22.32. Heranbildung von Führungskräften und Zurüstung von Spezialkräften.

23. Organisation von Aktivitäten:

23.1. Es ist für bessere Informationsverarbeitung Sorge zu tragen. Die „Reaktionsgeschwindigkeit“ kirchlicher Leitungstätigkeit ist zu erhöhen. Gezieltes und geschlossenes Handeln ist nur möglich, wenn künftig dafür gesorgt wird, daß Informationen schneller, umfassender als bisher und auch allseitig vermittelt werden. Allseitig bedeutet: Zwischen oben und unten, nicht nur einseitig von oben nach unten. Dafür sind neue „Bahnen“ zu schaffen. An die Informationsvermittlung ist folgende Forderung zu richten:

- a) gezielte Auswahl,
- b) Aufbereitung nach Stichworten,
- c) Rangstufung nach Wichtigkeit,
- d) Möglichkeiten direkter Benachrichtigung.

In diesem Zusammenhang sei nur auf die moderne Datenverarbeitung verwiesen, die bereits in anderen Gliedkirchen benutzt wird. Auch wenn uns diese Möglichkeit versagt bleiben sollte, ließen sich davon doch Erkenntnisse für unsere Leitungstätigkeit ableiten.

23.2. Daß die Frage der Kommunikation wesentlich für die kirchliche Leitungstätigkeit ist, hat diese Synode bereits vor einem Jahr zum Ausdruck gebracht. Für zweckmäßige Kommunikation ist zu sorgen.

23.21. auf Ortsebene: Alle Mitarbeiter (und Laien) sind zu Arbeitsgemeinschaften zusammenzufassen. Eine hierarchische Ordnung wird sich kaum rein durchsetzen lassen. Die vertikale Weisungsbefugnis wird sich hier nur sehr gebrochen durchsetzen können. Die sehr verschiedenartigen Situationen und Anforderungen, denen sich kirchliche Kreise und Gruppen gegenüber sehen, macht verschiedene Gestaltungen kirchlicher Aktivität nötig. Um so dringlicher ist ein horizontales Kommunikationssystem, das weniger der Weisungsfunktion als vielmehr der gegenseitigen Information dient. (Wir wollen einander nicht im Stich lassen!)

23.22. In der Raumschaft: Wir sagen: Raumschaft, um zum Ausdruck zu bringen, daß die anzustrebende überparochiale Einheit nicht unbedingt mit den überkommenen Kirchenbezirken (Kirchenkreisen) deckungsgleich sein muß. Vielmehr ist die vorhandene Infrastruktur (Straßennetz, Verkehrsverbindungen, Einzugsgebiete von Industriebetrieben) auf Grund sorgfältiger Analysen zu erheben und zur Grundlage neuer Raumordnungen zu machen. In diesem Zusammenhang wird die Gründung eines Raumordnungsausschusses auch für das Gebiet unserer Landeskirche empfohlen. Auch auf dieser Ebene wird es sich darum handeln müssen, vorhandene Kräfte mit höchstem Effekt einzusetzen.

23.23. Im Großraum: Im Zeitalter großräumiger Verkehrsverbindungen ist auch das kirchliche Kommunikationssystem den Erfordernissen der Lage anzupassen. Die Zusammenarbeit mit den übrigen Gliedkirchen in der DDR ist zu intensivieren. Neue dringliche Fragestellungen lassen die konfessionelle Landkarte reichlich antiquiert erscheinen. Viele Verwaltungs- und Forschungstätigkeiten lassen sich zentral viel effektiver und auch rentabler durchführen. Liturgische, Tauf-, Konfirmations- und Theologische Ausschüsse der einzelnen konfessionellen Vereinigungen könnten zusammengelegt werden. Auch an eine Grenzbegradigung zwischen den Landeskirchen ist zu denken. Nur wenn das Kommu-

nikationssystem den tatsächlichen Erfordernissen der Lage entspricht, kann der erstrebte Zweck erreicht werden.

23.3. Die Fragen nach der „Effizienz“ (Wirksamkeit) sollte allen Ernstes gestellt werden:

23.31. Kirche ist kein Selbstzweck. Sie muß sich also stets neu fragen, ob ihre Organisationsform dem erstrebten Zweck dienlich ist oder nicht, gleichviel, welcher Zweck bei der jeweiligen Argumentation im Vordergrund steht. Kirche darf sich nicht in einen Betrieb zur Selbsterhaltung pervertieren. Nicht ob alles „läuft“, sondern ob alles zweckdienlich vonstatten geht, muß die Hauptfrage sein. Der Überhang des „innerkirchlichen Dienstbetriebes“ ist zu beseitigen. Kennzeichen bürokratischer Organisationsysteme ist es, daß der Erhaltung der Verwaltungsstruktur und der Einhaltung des Dienstweges mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird als der Erzielung von Wirkungen. Freistellung von bürokratischen Zwängen bedeutet daher Zunahme der Potenzen einer Organisation. Die Verwaltungsstruktur der Kirche ist unter diesem Gesichtspunkt zu reorganisieren, zumal wir weithin bereits „über unsere Verhältnisse“ leben.

23.32. Vor Fehlinvestitionen ist daher zu warnen. Die Nützlichkeitsfrage ist im Hinblick auf die Zukunft die Kirche zu stellen. Was morgen nichts nützt, darf heute nicht mehr begonnen werden. Unter diesem Aspekt ist

- a) die kirchliche Finanzgebarung,
- b) die kirchliche Bautätigkeit,
- c) die kirchliche Ausbildung kritisch zu sichern.

24. Kontrolle durch Rückkopplung:

24.1. Der Regelkreis stellt ein neues Modell für kirchliche Leitungstätigkeit dar. Es muß möglich werden, auftretende Situationen rasch und vorurteilsfrei zu verarbeiten. Dazu bedarf es des Eingehens auf das Gegenüber. Als Beispiele für solche „Regelkreise“ seien genannt:

24.11. Kirche und Gesellschaft: Gerade die Kirche in der DDR ist in der Gefahr, von einer Situation des „Als-ob“ auszugehen und idealtypische, unkonkrete Verhältnisse vorauszusetzen. Auch kirchliche Gesetzgebung setzt oft Verhältnisse voraus, die nicht existieren (s. Beamtengesetz). Auch die Stellungnahme zum Frieden ist deshalb oft merkwürdig unkonkret.

24.12. Landeskirche und Gemeinden: Auch zwischen diesen beiden Institutionen besteht ein Regelkreis. Er kann aber nur funktionieren, wenn wirklich Information von unten nach oben geleitet wird und auch ankommt. „Oben“ besteht oft kein klares Bild der tatsächlichen Verhältnisse, weil meist nur eine Auswahl, meist schlechter Nachrichten aus dem Lande bei der Kirchenleitung ankommt. Unsere Forderung lautet daher: Bessere Information von unten durch repräsentative Auswahl von Nachrichten, aber auch mehr Berücksichtigung der tatsächlichen Verhältnisse.

24.13. Pfarrer und Laien: Die „Kreis-Struktur“ der Gemeinde vermag allein, dem Auftrag der Verkündigung heute gerecht zu werden. Im Kreis ist jedes

Glied wichtig für das Ganze. Kreisstruktur ist weniger leicht verwundbar. Die Zeit, da „einer alles“ überschauen konnte, ist vorbei. Auch von daher kann sich der Pfarrer nicht mehr als „Spitze“ der Gemeinde verstehen. Er ist der „Funktionär“ der Gemeinde. Bei dieser Formulierung ist zu beachten, daß „Funktionär“ durchaus einen positiven Sinn hat.

24.2. Ohne Situationsanalyse wird kirchliches Handeln künftig nicht mehr möglich sein. Die üblichen Modelle für Leitungstätigkeit entsprechen den neuen Gegebenheiten nur noch teilweise. Es ist in jedem Falle zu diskutieren, ob traditionelle Normen noch vertretbar sind. Durch Fragebogen, Erhebungen und eine Neufassung von Tabelle II muß für kirchliche Leitungstätigkeit eine neue Basis geschaffen werden. Auch in unserer Landeskirche besteht bereits ein breites Spektrum von Möglichkeiten kirchlichen Lebens.

24.3. Es muß möglich sein, kirchliche Leitungstätigkeit laufend zu korrigieren. Dazu ist Umdenken nötig!

24.31. Wider die Fraglosigkeit des Bestehenden: Es muß möglich sein, Dinge zu ändern, auch wenn sie sehr alt und ehrwürdig sind. Treue gegenüber dem Erbe darf nicht mit der Unfähigkeit zum Umdenken verwechselt werden. Es geht nicht darum, Neues um seiner Neuheit willen zu vertreten. Aber es geht nicht an, daß Tabus geduldet werden. Noch ist es weithin üblich, dem Neuen die Beweislast für seine Berechtigung zuzuschreiben. Diese strukturelle Benachteiligung des Neuen muß abgebaut werden. Auch hier kann nur der Dialog zwischen Tradition und Gegenwart in die Zukunft führen. Aber es muß diskutiert werden!

24.32. Für einen funktionalen Leitungsstil: Funktionaler Leitungsstil, das heißt: Das jeweils erkannte Organisationsziel, kirchlich gesprochen: der Auftrag, muß im Mittelpunkt jeglicher Leitungstätigkeit stehen. Daher ist es nicht wichtig, wer etwas tut, sondern daß es geschieht. Rang- und Kompetenzstreitigkeiten erscheinen von daher ausgeschlossen. Es kann sich nicht darum handeln, den modernen Begriff der Partnerschaft gegen den des Paternalismus auszuspielen. Zwar ist es die Herrschaftsstruktur des Patriarchats dahin, aber es gibt noch genug Situationen, die dirigistisches Handeln, besonders wenn es um einheitliches Handeln geht, erforderlich machen. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen:

24.321: Geteilte Verantwortung: Zur Vermeidung von Überlastung und Verzögerung in der Bearbeitung ist für stärkere Aufgliederung der Verantwortungsbereiche im Landeskirchenamt, aber auch in den kleineren Verwaltungseinheiten zu sorgen. Der traditionelle Amtsbegriff leistet einer strukturellen Überlastung kirchlicher Führungsämter Vorschub.

24.322: Berufung auf Zeit: Leitungstätigkeit fordert volle Kräfte. Deshalb kann die Berufung in ein solches Amt nicht lediglich nach den Verdiensten des Betroffenen fragen. Es sollte sich einbürgern, daß die Führungsämter der Kirche auf Zeit ausgeübt werden. Die Möglichkeit der Wiederwahl sollte jedoch offen bleiben.

02010

vj 32209

3

Pfarramt
Schlagsdorf