

Zeitschrift: Internationale kirchliche Zeitschrift : neue Folge der Revue internationale de théologie
Band: 96 (2006)
Heft: 3

Artikel: Praktische Theologie als theologische Kybernetik
Autor: Rein, Harald
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-405006>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Praktische Theologie als theologische Kybernetik

Harald Rein

Mit den Termini theologische Kybernetik, kybernetische Theologie und praktisch-theologische Kybernetik ist heute im deutschsprachigen Raum die Steuerung einer Landeskirche bzw. eines Bistums gemeint. Die Steuerung beinhaltet sowohl den theoretischen Überbau (Selbstverständnis, Ekklesiologie, Leitbild usw.) als auch die praktische Umsetzung, wie zum Beispiel im Kirchenmanagement, im Gemeindemanagement, in der Gemeindeentwicklung und im Kirchenmarketing.

Auch wenn sich diese «Neudefinition» konfessionsübergreifend immer mehr durchsetzt, herrscht nach wie vor eine gewisse Irritation, die mit der profanen Seite dieses Begriffs (Systemtheorie und Informationstechnologie) zusammenhängt und mit der besonderen Geschichte des Wortes Kybernetik im evangelischen Bereich, die sich mit folgenden Schlagwörtern charakterisieren lässt: Kirchenregiment, Lehre von den Ämtern, Gemeindepädagogik, Barmer Erklärung und Gemeindeaufbau.

Die folgenden Ausführungen sollen diese Entwicklung skizzieren, die Bedeutung der Kybernetik für die Kirche im ökumenischen Kontext aufzeigen und einer Disziplin, die es immer, aber meistens namenlos gegeben hat, ihren Stellenwert zuweisen. Die «Kybernetik» ist eine der ältesten Disziplinen der Theologie überhaupt. Denn «*bereits der Apostel Paulus nennt unter den Gaben die Kybernesis, die Kunst der Gemeindeleitung*» (1 Kor 12,28)¹. So gesehen ist die Geschichte der theologischen Kybernetik aufs Engste mit der Geschichte der Praktischen Theologie und deren Selbstverständnis verbunden und verdankt ihre Wiedergeburt der Erkenntnis, dass sich Kirche in der postmodernen Gesellschaft nicht nur an ihrer Selbstdarstellung und Selbsterhaltung orientieren darf, sondern sich auch viel allgemeiner an Religion, religiösen Wirkungen und Implikationen orientieren muss². Die postmodernen Bedingungen des neuzeitlichen

¹ KLAUS MEYER ZU UPTRUP, Praktische Theologie als theologische Kybernetik, in: EK 2 (1969), 580; vgl. auch PETER C. BLOTH, Praktische Theologie, Stuttgart (Kohlhammer) 1994, 110–122, bes. 120, wo er auf Ernst Käsemann verweist, der 1960 im exegetischen Kontext die Mannigfaltigkeit der paulinischen Charismen in kerygmatische, diakonische und kybernetische einteilte.

² MARTIN KUMLEHN, Kirche im Zeitalter der Pluralisierung von Religion. Ein Beitrag zur praktisch-theologischen Kirchentheorie, Gütersloh (Kaiser/GVH) 2000, 22.

Christentums erfordern, dass sich die Kirche nicht nur mit ihrem Selbstverständnis und ihrem gesellschaftlichen Umfeld auseinandersetzt, sondern auch mit ihrer «Organisation». Wie soll sie sich «organisieren», um ihre Botschaft gemäss ihrem Selbstverständnis am besten zu den Menschen zu bringen und diese für sie zu begeistern? Daher sind praktisch-theologische Ansätze und Theorien nicht hilfreich, die zwar von einzelnen Handlungsfeldern ausgehen, aber trotzdem glauben, auf eine explizierte Kirchentheorie als Basis der Praktischen Theologie verzichten zu können³. Wenn man Praktische Theologie als den Selbstvollzug der Kirche versteht (d.h. auch die Menschen nicht nur einfach bedienen, sondern sie und ihre Gesellschaft im Sinne des Evangeliums zu verändern sucht⁴), wäre theologische Kybernetik u.a. der Dienst, alle Handlungsfelder der Praktischen Theologie unter dem Aspekt der Kirchenleitung auf ihre «Effizienz» hin zu durchleuchten. Dabei sind damit sowohl der inhaltliche Auftrag als auch die Wirkung beim Empfänger, das Monetäre und das Strukturelle gemeint. Oder anders ausgedrückt: Theologische Kybernetik ist «Ekklesiologie als Kirchenberatung» bzw. entfaltet sich als «kirchliche Leitungs- und Führungsberatung».

Kybernetik im profanen Bereich

Heute ist Kybernetik – allerdings ohne dass dieses Wort bis 1948 so verwendet wurde – im technischen und naturwissenschaftlichen Umfeld die Wissenschaft von der Struktur komplexer Systeme, insbesondere die Kontrolle über ein System durch die Rückkoppelung in einem Regelkreis. Am einfachsten kann man das mit dem Phänomen Ventil oder Thermostat erklären: Der Thermostat misst die Raumtemperatur und vergleicht den Istwert mit dem eingestellten Sollwert. Eine Diskrepanz veranlasst den Thermostaten bzw. den Regler, die Heizung an- oder abzustellen. In gedruckter Form wurde der Begriff Kybernetik erstmalig in diesem Kontext von Norbert Wiener⁵ gebraucht, der ihn vom griechischen *kubernētēs* (Steuermann) ableitete. Norbert Wiener erkannte bereits 1948, dass die entstandene Informationstechnologie sowohl die Maschinen als auch das

³ A.a.O., 33.

⁴ A.a.O., 40.

⁵ NORBERT WIENER, Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung in Lebewesen und in der Maschine, Düsseldorf (Econ) 1963 [amerikanisch 1948].

Leben des Menschen verändern wird. Warum soll z.B. der Pfarrer die zu gratulierenden Geburtstage in einem bestimmten Monat mit Handarbeit aus dem Gratulationenbuch oder dem Karteikasten heraussuchen, wenn der Computer auf Befehl hin das von selbst besorgen kann, bis hin zu den ausgedruckten Karten, die nur noch unterschrieben und in den Briefkasten eingeworfen werden müssen? Oder anders ausgedrückt: Die moderne Informationstechnologie wird Systeme schaffen, die im Gegensatz zum Ventil oder Thermostaten nicht mehr so einfach zu überblicken, zu verstehen oder zu steuern sind.

Bald wurde die Kybernetik in den Wirtschafts- und Geisteswissenschaften unter dem Begriff der Systemtheorie heimisch. Für die Soziologie und Theologie wären hier besonders Niklas Luhmann⁶ und indirekt Frederic Vester⁷ zu nennen. Letzterer kam als Naturwissenschaftler und Managementberater über die «freikirchliche Literatur» durch Christian A. Schwarz⁸ in die Gemeindeaufbaudebatte, während Niklas Luhmann vor allem über das Werk «Kommunikation» von Hans-Dieter Bastian⁹ in die Praktische Theologie Einzug hielt. Kirche ist einerseits innerhalb der pluralistischen Gesellschaft nur noch ein Teilsystem neben anderen, andererseits aber wie die Gesellschaft kein übersichtliches System mehr. «Alle Systeme des Lebendigen, ob biologisch, sozial oder religiös, sind offen»¹⁰ und schwierig zu lenken. Auch für die Kirche gelten z. B. folgende Überlegungen der Systemtheorie:

- Langfristige Planung ist heute nur noch schwer möglich;
- der Mensch nimmt schleichende Bedrohungen nicht so schnell wahr wie akute;
- die Lösungen von heute sind oft die Probleme von morgen;
- durch die Nähe zu einem Problem kann man dessen Gesamtheit nicht erkennen;
- das Ganze ist mehr als seine Teile;

⁶ NIKLAS LUHMANN, Die Religion der Gesellschaft, hg. von André Kieserling, Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 2000.

⁷ FREDERIC VESTER, Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge zu einem neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart (DTV) 2003.

⁸ Vgl. CHRISTIAN A. SCHWARZ, Der Gemeindetest. Kybernetisch Gemeinde bauen, Mainz-Kastel (C und P) 1991, 10–15.

⁹ HANS-DIETER BASTIAN, Kommunikation. Wie christlicher Glaube funktioniert (ThTh 13), Stuttgart (Kreuz) 1972.

¹⁰ A.a.O., 17.

- das Potential zu Veränderungen im Sinne eines Change Management ist in jeder Organisation selbst vorhanden, nämlich in den Menschen, die ein System bilden.

Für die theologische Kybernetik ist der Hinweis von Hans-Dieter Bastian wichtig, dass sich Kirche als System weder an seinen Festwerten (Gefahr der Erstarrung) noch an seinen Folgewerten (Gefahr der totalen Anpassung) orientieren darf, sondern an seinen Sollwerten, wie z. B. dem Liebesgebot. Denn für ihn ist das Christentum kein Dogma, sondern eine «Anleitung zum Handeln»¹¹.

Kybernetik in der evangelischen Theologie

Die im evangelischen Bereich nach wie vor vorhandenen Definitionsschwierigkeiten kann man gut durch Vorlesungsverzeichnisse oder Prüfungsordnungen aufzeigen. Im Vorlesungsverzeichnis der Theologischen Fakultät Greifswald für das SS 2005 wird Kybernetik als die «Lehre vom Gemeindeaufbau» bezeichnet¹², während unter den allgemeinen Informationen des Praktisch-Theologischen Seminars der Universität Heidelberg zu entnehmen ist, dass «Oikodomik» die Wissenschaft vom Gemeindeaufbau ist und Kybernetik «die Wissenschaft der Gemeindeleitung»¹³. Und in der «Kleinen Einführung für den Start in das Theologie-Studium» der Theologischen Fakultät der Universität Göttingen wird die Kybernetik als die «Lehre von den Ämtern» mit dem Klammerverweis (Gemeindeleitung, -aufbau) bezeichnet¹⁴, während in der Diplomstudienordnung für den Studiengang Evangelische Theologie an der Universität Hamburg unter Kybernetik verstanden wird: «Kirchenkunde, Kirchentheorie, Gemeindeleitung»¹⁵. Im Seminar für Praktische Theologie der Universität Tübingen figuriert unter Pastoraltheologie neben anderen die Teildisziplin «pastorale Kybernetik (Gemeindeorganisation)»¹⁶ und innerhalb der Teil-

¹¹ A.a.O., 71.

¹² <http://www.uni-greifswald.de/~theol/SS2005/praktisch.htm> [14.6.2005].

¹³ http://www.theologie.uni-hd.de/pts/allg_inf.html [14.06.2005].

¹⁴ <http://www.theologie.uni-goettingen.de/ger/stbeeinfuehrung.htm> [10.7.2005].

¹⁵ Diplomstudiengang für den Studiengang Evangelische Theologie an der Universität Hamburg, vom 9. Juni 1999, in: Amtlicher Anzeiger Nr. 135, Hamburg 2001, Nr. 4292.

¹⁶ <http://www.uni-tuebingen.de/protestantische-kulturpraxis/lehre.htm> [5.8.2005].

gebiete der Praktischen Theologie der Universität Basel wird Kybernetik als «die Lehre von Organisation und Führung religiöser Institutionen» definiert¹⁷.

Auch wenn Carl Adolf Gerhard von Zezschwitz¹⁸ als Erster 1876 die Lehre von «der Verfassung und der Regierung der Kirche» Kybernetik nannte¹⁹, muss als der eigentliche Erfinder Friedrich Schleiermacher²⁰ gelten, obwohl er – wie später Carl Immanuel Nitzsch²¹ – dieses Wort nicht verwendet hat²². Für Schleiermacher ist es die Aufgabe der Kirche, Jesus Christus zeitlich und räumlich im jeweiligen geschichtlichen Kontext zu vermitteln²³. Und dabei fällt der Kirche als Institution eine besondere Rolle zu. Es ist sein Verdienst, erkannt zu haben, dass die Kirchenleitung eine theologische Aufgabe ist und als Wissenschaft in die Praktische Theologie gehört. Vorsichtiger wäre ich allerdings mit der These, dass die heutige Sicht von Kybernetik im Sinne einer Steuerungstheorie bei Schleiermacher schon angelegt gewesen sei²⁴.

Trotz der Aufnahme in das Lehrbuch von Ernst Christian Achelis²⁵ (1890) konnte sich der Begriff Kybernetik nicht durchsetzen und bekam erst wieder mit dem Kirchenkampf im Dritten Reich mit den Thesen 3 und 4 der Barmer Theologischen Erklärung indirekt und negativ zur Geltung. Von den vielen Autoren, die man zwischen Achelis, Paul Drews²⁶

¹⁷ <http://www.unibas.ch/theologie/ProfilPT.html> [5.8.2005].

¹⁸ CARL ADOLF GERHARD VON ZEZSCHWITZ, System der Praktischen Theologie. Paragraphen für academische Vorlesungen, 3 Bde., Leipzig (Hinrichs) 1876/76/78.

¹⁹ Siehe LARS EMERSLEBEN, Kirche und Praktische Theologie. Eine Studie über die Bedeutung des Kirchenbegriffes für die Praktische Theologie anhand der Konzeptionen von C. I. Nitzsch, C. A. G. v. Zezschwitz und Fr. Niebergall (TBT 99), Berlin (de Gruyter) 1999, 130.

²⁰ FRIEDRICH SCHLEIERMACHER, Kurze Darstellung des theologischen Studiums zum Behuf einleitender Vorlesungen. Kritische Ausgabe hg. von Heinrich Scholz, Darmstadt (WBG) 1969, 99–131.

²¹ CARL IMMANUEL NITZSCH, Praktische Theologie, 3 in 5 Bde., Bonn (Marcus) 1847–1867.

²² Vgl. HENNING SCHROER, Art. «Kybernetik», in: TRE 20, 1990, 356–359.

²³ KUMLEHN, Kirche (wie Anm. 2), 109.

²⁴ GÜNTER BREITENBACH, Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik, Stuttgart (Kohlhammer) 1994, 49.

²⁵ ERNST CHRISTIAN ACHELIS, Lehrbuch der Praktischen Theologie, 3 Bde., 3. Auflage, Leipzig (Hinrichs) 1911.

²⁶ Siehe dazu CHRISTIAN GRETHLEIN/MICHAEL MEYER-BLANCK, Geschichte der Praktischen Theologie im Überblick, in: DIES. (Hg.), Geschichte der Praktischen Theologie, dargestellt anhand ihrer Klassiker, Leipzig (EVA) 2000.

und Barmen noch nennen könnte, beschränke ich mich hier auf Wilhelm Löhe und Friedrich Niebergall. Auf Wilhelm Löhe, weil er die Kybernetik als ausschliessliche Aufgabe des Amtes bzw. Hirtenamtes im Kontext der Pastoraltheologie entfaltete²⁷ und damit bereits auf die logische Verbindung von Pastoraltheologie und Kybernetik hinwies. Und auf Friedrich Niebergall²⁸, weil er unter dem Terminus Gemeindeerziehung die Konzepte²⁹ vorwegnahm, die ab 1980 den Gemeindeaufbau mit Gemeindepädagogik bzw. kirchlicher Pädagogik in Verbindung bringen³⁰.

Die Theologische Erklärung von Barmen 1934 hat direkt mit dem Thema Kybernetik unter dem Aspekt der Steuerung und des Managements nichts zu tun. Allerdings musste sie sich zeitbedingt mit dem Thema einer «dem Glauben nicht konformen Kirchenleitung» auseinandersetzen, und dadurch wurde der Begriff Kirchenleitung im profanen Sinne lange diskreditiert. Denn mit der Barmer Erklärung grenzte sich die Bekennende Kirche gegen die Deutschen Christen ab. Das führte *de facto* für viele Jahre im Kontext der dialektischen Theologie zum Primat der theologischen Rechtgläubigkeit über die Human- und Sozialwissenschaften in der Kirche³¹. In den Thesen der Barmer Theologischen Erklärung wird das Kirchenbild der Deutschen Christen (Kirche als Organ des Staates) korrigiert, und es werden grundsätzliche Aussagen über Auftrag, Wesen und Ordnung der Kirche formuliert. Die Kirche hat in ihrer Eigenschaft einer «Gemeinde von Brüdern» als Organisation nur den Herrn Jesus Christus zu bezeugen. Daher darf sie ihre Gestalt nicht den jeweils vor-

²⁷ WILHELM LÖHE, Der evangelische Geistliche – dem nun folgenden Geschlechte evangelischer Geistlichen dargebracht, 2 Bde., Stuttgart (Liesching) 1852/58; vgl. BREITENBACH, Gemeinde (wie Anm. 24), 59.

²⁸ FRIEDRICH NIEBERGALL, Praktische Theologie. Lehre von der kirchlichen Gemeindeerziehung auf religionswissenschaftlicher Grundlage, 2 Bde., Tübingen (Mohr) 1918/19.

²⁹ Zum Beispiel Ralph Kunz in Zürich, für den der Gemeindeaufbau auch mit kybernetischen Aspekten der kirchlichen Pädagogik zu tun hat: «Der materiale Aspekt der Gemeindeaufbautheorie zielt auf die Reflexion der Bildung und Begleitung jener Gruppen und Bewegungen, die Christentum in der vorfindlichen Gemeinde aktualisieren.» Vgl. RALPH KUNZ-HERZOG, Theorie des Gemeindeaufbaus. Ekklesiologische, soziologische und frömmigkeitstheoretische Aspekte, Zürich (TVZ) 1997, 70.

³⁰ GRETHLEIN/MEYER-BLANCK, Geschichte (wie Anm. 26), 31.

³¹ REINHARD SCHMIDT-ROST, Zwischen den Zeiten. Praktische Theologie im Umfeld der dialektischen Theologie, in: Grethlein/Meyer-Blanck, Geschichte (wie Anm. 26), 501–530, hier 516.

herrschenden politischen und weltanschaulichen Eliten und Strömungen anpassen³².

Nach dem Zweiten Weltkrieg wird der Begriff Kybernetik in der DDR und im freikirchlichen Bereich als die Lehre vom Gemeindeaufbau verstanden und in der BRD – sofern er überhaupt vorkommt – als die Lehre von der Kirchen- und Gemeindeleitung, wie z. B. bei Alfred Dedo Müller³³. Später setzt sich dann auch in der BRD im Kontext der Gemeindeaufbaudebatte (z. B. Manfred Seitz) für Kybernetik die Bezeichnung Gemeindeaufbau durch. Für das schlechte Image des Begriffs Kybernetik war nach der Barmer Erklärung, die durch ihre Ekklesiologie einer «Gemeinde von Brüdern» die Theologie des Gemeindeaufbaus im Gegensatz zu einer Theologie der Gemeindeleitung indirekt förderte³⁴, auch die Auseinandersetzung der traditionellen Hochschultheologie mit Hans-Dieter Bastian verantwortlich, die aus damaliger Sicht zwar verständlich ist, aber aus heutiger Sicht am eigentlichen Thema vorbei ging. *De facto* leitete Bastians Versuch einer Wiederbelebung kybernetischer Tradition deren vorläufige Liquidation ein³⁵. Es ist Hans-Dieter Bastian dennoch zu danken, dass das Thema Kommunikation und die Teilsystemtheorie von Niklas Luhmann nach 1960 in die Theologie Einzug hielt. Aspekte seiner Anfragen an die damalige Universitätstheologie riefen bei vielen Unmut hervor: «Vom Sachbereich einer sich kybernetisierenden Theologie her

³² KARL HERBERT, Barmer Theologische Erklärung, in: Hanfried Krüger u.a. (Hg.), Ökumene-Lexikon, Frankfurt a. M. (Lembeck/Knecht) 1987, 123–125. Vgl. auch HANS-WALTER KRUMWIEDE, Geschichte des Christentums, Band 3: Neuzeit. 17. bis 20. Jahrhundert (ThW 8), Stuttgart (Kohlhammer) 1977, 226 f.

³³ Nur Müller und Otto Haendler verbanden nach dem Zweiten Weltkrieg in ihren Lehrbüchern den empirischen Bezug der Praktischen Theologie mit der Struktur der Kirche. Müller sah in der Kybernetik die Geschichte und Lehre vom Amt und der Verfassung der Kirche, vgl. ALFRED DEDO MÜLLER, Grundriss der Praktischen Theologie, Gütersloh (Bertelsmann) 1950. Und Otto Haendler verwendet zwar das Wort Kybernetik nicht, aber für ihn ist Praktische Theologie auch «Strukturtheologie», die bei der Durchdringung der Praxis zugleich mit der Gesamtsein der Kirche verbunden ist, vgl. OTTO HAENDLER, Grundriss der Praktischen Theologie, Berlin (Töpelmann) 1957, 1.

³⁴ MICHAEL HERBST, Gemeindeaufbau im 21. Jahrhundert. Kybernetik – Where Learning Leads to Mission, in: Georg Lämmelin/Stefan Scholpp (Hg.), Praktische Theologie der Gegenwart in Selbstdarstellungen (UTB 2213), Tübingen (Francke) 2001, 369–387, hier 370.

³⁵ ALFRED JÄGER, Konzepte der Kirchenleitung für die Zukunft. Wirtschaftsethische Analysen und theologische Perspektiven, Gütersloh (GVH) 1993, 82.

wird man fragen müssen, wie lange es sich unsere Wissenschaft leisten kann, die humanistische Bildung einseitig zu prämiieren, die naturwissenschaftliche aber ganz zu ignorieren? Wären heute nicht theologische Probleme denkbar, bei denen die Kenntnis antiker Sprachen entbehrlich, die Kenntnisse naturwissenschaftlicher und mathematischer Arbeitsmethoden aber unentbehrlich ist?»³⁶ Die negative Stimmung, die Bastian bei anderen Theologen hervorrief, fasste Klaus-Peter Jörns so zusammen: «Die Kybernetik wird heute von den einen als Methode theologischen Denkens und kirchlichen Handelns willkommen geheissen, von den anderen als Unfug bezeichnet.»³⁷ Und weiter: «Theologisch sind alle Ziele zu verwerfen, die weltimmanent eine Endgültigkeit anstreben oder glauben machen wollen. Allein so bleibt Zukunft als für die zu planenden ‹vorletzten Dinge› (Bonhoeffer) massgebend erhalten (...) Gerade weil die Kybernetik die ‹Wirksamkeit der Aktion steigern› kann, bringt sie die Versuchung mit sich, Zukunft nur noch als prognostizierende, kalkulierbare und den Menschen erreichbare Ziele haben zu wollen. Hier bleibt eine prinzipielle Differenz zwischen Theologie und Kybernetik, auch dann, wenn der eschatologische Zukunftsaspekt mit dem ‹vernunftgemässen› verbunden wird. Darum ist es in sich widersprüchlich, eine ‹kybernetische Theologie› treiben zu wollen. Einzig sinnvoll kann es sein, strukturbezogene Methoden als heuristische Prinzipien zur Systematisierung und Veranschaulichung differenzierter Sachverhalte aus der ‹Humanwissenschaft› theologisch und anthropologisch anzuwenden.»³⁸ Aber gerade der letzte Satz zeigt das Missverständnis. Kybernetik kann und will gar nicht mehr leisten. So verlief die von Bastian provozierte Diskussion im Sande, und der Begriff Kybernetik wurde erst durch die Gemeindeaufbau-Diskussion wieder salonfähig.

Zur Klärung haben dann später die Werke von Manfred Seitz³⁹, Michael Herbst⁴⁰, Fritz und Christian A. Schwarz⁴¹, Christian Möller⁴² und

³⁶ HANS-DIETER BASTIAN, Problemanzeigen einer kybernetischen Theologie, in: EvTh 28 (1968) 334–344, hier 339.

³⁷ KLAUS-PETER JÖRNS, Wer regelt wen wohin? Über Kybernetik und Theologie, in: WPKG 60 (1971) 194–210.249–265, hier 194.

³⁸ A.a.O., 265.

³⁹ MANFRED SEITZ, Erneuerung der Gemeinde. Gemeindeaufbau und Spiritualität, Göttingen (V&R) 1985.

⁴⁰ MICHAEL HERBST, Missionarischer Gemeindeaufbau in der Volkskirche, Stuttgart (Calwer) 1993, 328: «Das Fach Kybernetik war lange Jahre wegen seiner Beschränkung auf kirchenleitende und kirchenrechtliche Fragen für die Studenten uninte-

vor allem von Peter C. Bloth⁴³, Alfred Jäger⁴⁴, Eberhard Winkler⁴⁵ und Günther Breitenbach⁴⁶ beigetragen. Einerseits stellen die Ansätze von Manfred Seitz und Michael Herbst einen Rückschritt dar, da sie alles auf den Gemeindeaufbau forcieren. Andererseits ermöglichen sie dadurch eine neue und sachliche Diskussion, die seit der Reaktion der traditionellen Hochschultheologie auf Hans-Dieter Bastian so nicht möglich war. Günter Breitenbach steht dann bereits 20 Jahre später für das vorläufige Resultat dieser Diskussion und geht von einer nun schon fast selbstverständlichen anderen Begrifflichkeit aus, nämlich dass Kirchen und Kirchengemeinden soziale Systeme mit Leitungs- und Strukturproblemen sind und dass Gemeindeleitung und Gemeindeentwicklung zentrale geistliche Aufgaben sind. Als Ausbildungsziele für künftige Pfarrerinnen und Pfarrer nennt er die Entwicklung theologischer, missionarischer und kybernetischer Kompetenz⁴⁷. Kybernetische Kompetenz ist für ihn im Kontext entsprechender Bemühungen in der EKD «die Fähigkeit zum planvollen und zielgerichteten Handeln»⁴⁸. Diese umfasst die individuelle Steuerungsfähigkeit im Hinblick auf die eigene Person und die eigene Berufstätigkeit, die kooperative Leitung und Führung von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen und die Zusammenarbeit mit Behörden aller Art und schliesslich die Wahrnehmung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse⁴⁹. Dabei arbeitet Günter Breitenbach auch den ekklesialen Bezug heraus. Kybernetische Kompetenz muss sich – um nicht im luftleeren Raum zu stehen oder einfach nur profanes Management zu sein – sowohl an den vier

ressant. Kybernetik als Wissenschaft vom missionarischen Gemeindeaufbau könnte dagegen eine Lücke in der pastoralen Bildung der künftigen Pfarrer füllen.»

⁴¹ CHRISTIAN A. SCHWARZ, Die Dritte Reformation. Paradigmenwechsel in der Kirche, Neukirchen-Vluyn (Neukirchener) 1993.

⁴² CHRISTIAN MÖLLER, Lehre vom Gemeindeaufbau, 2 Bde., Göttingen (V&R) 1987/90.

⁴³ Vgl. PETER C. BLOTH u.a. (Hg.), Handbuch der Praktischen Theologie, 2. bis 4. Bd., Gütersloh (GVH) 1981/83/87. Der kybernetische Ansatz kommt auch in der Matrix-Gliederung zur Geltung.

⁴⁴ JÄGER, Konzepte (wie Anm. 35), 82.

⁴⁵ EBERHARD WINKLER, Gemeinde zwischen Volkskirche und Diaspora. Einführung in die praktisch-theologische Kybernetik, Neukirchen-Vluyn (Neukirchener) 1998.

⁴⁶ BREITENBACH, Gemeinde (wie Anm. 24).

⁴⁷ A.a.O., 31.

⁴⁸ Ebd.

⁴⁹ A.a.O., 31f.

Grundfunktionen der Kirche Martyria, Leiturgia, Koinonia und Diakonia orientieren als auch am eigenem konfessionellem Kirchenverständnis⁵⁰. Denn so gesehen beinhaltet kybernetisches Handeln nicht nur eine grundsätzliche und dynamische Grundhaltung, sondern auch ein vorgegebenes Leitbild bzw. Kirchenbild, wie z.B. eine episkopale, presbyteriale oder kongregationalistische Struktur⁵¹. Kybernetisches Handeln kann sich in unterschiedlichen Kirchenstrukturen ereignen und erfordert dabei die Verknüpfung hermeneutischer, organisationssoziologischer und psychologischer Gesichtspunkte⁵². Praktisch-theologische Kybernetik hat nach Breitenbach das Ziel, Steuerungsvorgänge im System Kirche zu verstehen, zu reflektieren und zum Handeln anzuleiten⁵³. Sie beinhaltet aber auch eine neue Art und Weise, Theologie zu betreiben, nämlich in systemischer Sichtweise: «Mehrdimensional denken, in dynamischen, spannungsreichen Beziehungsfeldern statt in lähmenden Alternativen. Nicht linear-zielorientiert vorgehen, sondern im Regelkreis von Sehen und Verstehen, Entscheiden und Gestalten, Erleben und Verarbeiten. Nicht statisch, sondern evolutionär, auf Wandel bezogen leben. Im steten Wechsel von Aufbruch, Wüstenwanderung und Landnahme. Nicht im Gegenüber von Leiten und Geleiteten, sondern im Wechselspiel der steuernden Impulse im Netzwerk.»⁵⁴ Im Lehrbuch von E. Winkler wird das dann alles schon als selbstverständlich für die Praxis angehender Pfarrerinnen und Pfarrer vorausgesetzt. Kybernetik ist dort die Lehre von der Steuerung und der Leitung der Gemeinde.

Kybernetik in der römisch-katholischen Theologie

Über «Kybernetik» im katholischen Bereich zu schreiben, ist aus drei Gründen nicht einfach. Erstens gab es theologische Kybernetik in dem hier thematisierten Sinne vor dem Zweiten Vatikanischen Konzil als Begriff und als Phänomen im Prinzip nicht⁵⁵ oder nur im Licht einer anderen

⁵⁰ A.a.O., 34.

⁵¹ A.a.O., 314–338.

⁵² A.a.O., 37.

⁵³ A.a.O., 43.

⁵⁴ A.a.O., 341.

⁵⁵ Natürlich gab es katholische Theologen, die sich mit Gemeinde- und Kirchenleitung auseinandersetzten, z.B. im Kontext des Neuen Testaments (paulinische Cha-

Fragestellung. Zweitens gibt es seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil in dem von mir beschriebenen Sinne zwar theologische Kybernetik, aber unter anderen Begriffen. Drittens gehört es zum Wesen der katholischen Theologie phänomenologisch von ihrer Gesamtschau aus, Teildisziplinen anders zu bewerten, zu nennen und anzusiedeln.

a) Zum ersten Punkt: Im evangelischen Kontext kann man die These aufstellen, dass theologische Kybernetik trotz ihres biblischen Ursprungs erst mit dem Ende des territorialen Landeskirchentums (ein Staat – ein Glaube; der Fürst oder König war zugleich Oberhaupt der Landeskirche) wieder zum Thema werden konnte. Von der Konstantinischen Wende bis zur Französischen Revolution bestimmte nach Alfred Jäger das Prinzip der feudalterritorialen Kirchlichkeit die organisatorischen und rechtlichen Strukturen⁵⁶. Kybernetik setzt aber offene und pluralistische Gesellschaften voraus. Das heißtt, dass Mitglieder, Angestellte und Kunden eine Organisation zu jeder Zeit ohne Sanktionen «verlassen» können, wenn sie sich nicht verstanden und abgeholt fühlen. Das alles erlaubt m.E. für den katholischen Bereich die These, dass es theologische Kybernetik bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil in diesem Sinne nicht gab, da sie sich bis dahin auf drei Ebenen beschränkte, nämlich auf das Verhältnis des Papstes zu den Bischöfen (Papalismus – Konziliarismus), auf das Verhältnis des Diözesanbischofs zu seiner Diözese (und Letzteres führte bei Differenzen über die Leitungsstruktur meistens nicht zu Reformen, sondern zu Schismen⁵⁷) und auf den reinen Dienstcharakter dieser Gabe. Bis zum Zweiten Vatikanischen Konzil wurde die Kirche als eine rechtlich von Gott vorgegebene Organisation im statischen Sinne verstanden. Danach kam mit dem Begriff des wandernden Gottesvolkes Dynamik in die Eklesiologie. Aus römisch-katholischer Sicht fasst H. J. Pottmeyer das treffend – zum Teil unter Verwendung von Originaltexten – so zusammen:

rismenlehre) oder der Dogmatik und des Kirchenrechts. Aber es blieb im Hinblick auf unsere Themenstellung ohne Wirkung.

⁵⁶ JÄGER, Konzepte (wie Anm. 35), 87 f.

⁵⁷ Einige altkatholischen Kirchen der Utrechter Union und andere von Rom unabhängige katholische Kirchen entstanden historisch nicht im direkten Zusammenhang mit den umstrittenen Dogmen des Erstens Vatikanischen Konzils, sondern im Streit über Fragen, die die Kirchenorganisation betrafen, wie z.B.: Wer wählt den Pfarrer? Liegt die Verwaltung der Finanzen bei jeder Kirchengemeinde oder allein beim Bistum?

«Schon die Tatsache, dass das Konzil nicht nur eine Kirchenkonstitution verabschiedete, sondern ihr die Pastoralkonstitution «über die Kirche von heute» an die Seite stellte, ist bedeutsam und neuartig (...) Die Subjektwerdung des Menschen und sein Freiheitsanspruch – für das I. Vatikanum die Wurzel allen Übels der Moderne – werden vom II. Vatikanum positiv beurteilt; sie entsprechen der Würde des Menschen und dem Willen Gottes (...) Entsprechend erkennt das Konzil die Gegebenheit einer pluralistischen Gesellschaft an, in der die Kirche keine Privilegien beanspruchen kann (...) Zur Pilgerschaft der Kirche gehört auch, dass sie ständiger Erneuerung und Reform bedarf (...) Da die Kirche eine sichtbare gesellschaftliche Struktur hat, das Zeichen ihrer Einheit in Christus, sind für sie auch Möglichkeit und Tatsache einer Bereicherung durch die Entwicklung des gesellschaftlichen Lebens gegeben, nicht als ob in ihrer von Christus gegebenen Verfassung etwas fehle, sondern weil sie so tiefer erkennt, besser zur Erscheinung gebracht und zeitgemässer gestaltet werden kann.»⁵⁸

Weiterhin ist das namenlose Vorhandensein der Kybernetik so eng mit der Geschichte der katholischen Pastoraltheologie⁵⁹ verwoben, dass es fast unmöglich ist, beides im Nachhinein zu trennen – vor allem auch deshalb, weil sonst die Gefahr besteht, aus heutiger Sicht in Vergangenes etwas hinein zu interpretieren, was dort vielleicht so nicht beabsichtigt war. Ich möchte das mit folgendem Beispiel veranschaulichen. Für den katholischen Pastoraltheologen Linus Bopp (1887–1971) war wie für den evangelischen praktischen Theologen Friedrich Niebergall (1866–1932) die «Pädagogik» im Kontext der Gemeinde und der Welt zentral. Für Niebergall ist die «Gemeindepädagogik» in Hinblick auf die Gemeinde, ihren Aufbau und ihr Sein in der Welt ein «Steuerungsinstrument» der Kirche bzw. der Gemeinde. Sein katholischer Kollege hat aber mit der Neuscholastik im Rücken mehr den methodischen Dienstcharakter der Pädagogik in der Gemeinde betont. Aber beide Theologen hatten ein identisches Ziel, nämlich den Glauben in einem bestimmten Umfeld besser herüberzubringen und dadurch auch die Kirche als Organisation zu verändern.

b) Zum zweiten Punkt: Erst mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil stellte sich die Frage im Hinblick auf die Eigenständigkeit der Teil- bzw. Ortskirchen und die Entstehung einer kontextuellen Theologie anders.

⁵⁸ HERMANN J. POTTMAYER, Modernisierung in der katholischen Kirche am Beispiel der Kirchenkonzeption des I. und II. Vatikanischen Konzils, in: Franz-Xaver Kaufmann/Arnold Zingerle (Hg.), *Vatikanum II und Modernisierung. Historische, theologische und soziologische Perspektiven*, Paderborn (Schöningh) 1996, 139–142.

⁵⁹ ANTON ZOTTL/WERNER SCHNEIDER (Hg.), *Wege der Pastoraltheologie: Texte einer Bewusstwerdung*, 3 Bde., Eichstätt (Franz Sales) 1986/87/88.

Nun waren unterschiedliche ekklesiologische Konzepte innerhalb einer Weltkirche möglich geworden. Dafür sei hier nur der Name Leonardo Boff genannt. Weiterhin ist eine klare Führungs- und Steuerungsstruktur allein keine Garantie dafür, dass eine Organisation «gut läuft». Norbert Mette plädiert daher sowohl auf der Ebene der Weltkirche als auch auf der Diözese für eine altkirchliche Leitungskultur, die möglichst viele im Konsens einbindet⁶⁰. Zugleich sieht er die Neuansiedlung der «Kybernetik» in der Praktischen Theologie, da es nicht möglich sei, eine Ekklesiologie zu konzipieren, ohne auch die empirische Seite der Kirche wissenschaftlich zu erfassen⁶¹. Hinzu kommt für ihn, dass Gemeindeentwicklung und Kirchenentwicklung zutiefst spirituelle Prozesse sind. Es kann nie nur um «äussere» Konsequenzen gehen, sondern es geht immer auch um Identität. Oder anders gesagt: Die Struktur und das Management von Kirche und Gemeinde sind letztlich «Gottesdienst im Alltag der Welt»⁶².

Den Weg zu dieser Entwicklung ebneten die Fächer, die im Kontext römisch-katholischer Universitätstheologie die theologische Kybernetik indirekt vertraten bzw. vertreten, nämlich die Pastoraltheologie, das Kirchenrecht⁶³, die Fundamentaltheologie und die Caritaswissenschaft und innerhalb der theologischen Richtungen vor allem die Religionssoziologie und die kontextuelle Ekklesiologie. Denn «Praktische Theologie» gibt es im entsprechenden katholischen Fächerkanon (Homiletik, Katechetik, Pastoraltheologie, Kirchenrecht und Liturgiewissenschaft) ja eigentlich nicht, auch wenn mittlerweile einige pastoraltheologische Lehrstühle in praktisch-theologische umbenannt worden sind. Als Vertreter für die Religionssoziologie soll hier nur F.-X. Kaufmann⁶⁴ genannt sein und als

⁶⁰ NORBERT METTE, Einführung in die katholische Praktische Theologie, Darmstadt (WBG) 2005, 201.

⁶¹ A.a.O., 204.

⁶² A.a.O., 206.

⁶³ Siehe z.B. DANIEL KOSCH, Wirkungsorientierte Pastoral (WOP). Ein Management-Modell für die Kirche. Präsentation im Rahmen des Seminars Unternehmerisches Denken in kirchlichen Strukturen an der theologischen Fakultät der Universität Luzern am 18. Mai 2004, Skript, 39 Seiten. Dort überträgt der Autor das Schweizer Modell der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOF) im öffentlichen Dienst (New Public Management) auf die römisch-katholische Kirche. Das Ganze geschah im Kontext einer interdisziplinären Veranstaltung des Lehrstuhls für Kirchenrecht (Adrian Loretan).

⁶⁴ FRANZ-XAVER KAUFMANN, Wie überlebt das Christentum? Freiburg i.Br. (Herder) 2000; DERS., Religion und Modernität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven, Tübingen (Mohr) 1989.

Vertreter für die kontextuelle Ekklesiologie J. A. van der Ven⁶⁵. Kaufmann hat aufgezeigt, wie sich seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil die Ebene der pastoralen Interaktion und Kommunikation verändert hat und damit auch die der theologischen Reflexion. In einer von ihm mit herausgegeben Schrift zeigt das M. Ebertz an einem Kirchen- und Tauflied auf, das 1952 in seiner Fassung von 1810/26 im Gebet- und Gesangbuch des Bistums Mainz lautete: «Fest soll mein Taufbund immer steh'n, / ich will die Kirche hören. / Sie soll mich allzeit gläubig sehn' / und folgsam ihren Lehren.» Im «Gotteslob» des Bistums Mainz hiess es dann 1982 in der Version von 1974: «Fest soll mein Taufbund immer stehn, / ich will die Kirche hören. / Ich will den Weg des Glaubens gehn / und folgen Gottes Lehren.»⁶⁶ Die Bedeutung der kontextuellen Ekklesiologie für die Kybernetik wertet N. Mette so: «Die anspruchsvolle Studie von J. A. van der Ven zeigt, dass es möglich ist, eine Ekklesiologie zu konzipieren, die auch die praktische Seite der Kirche erfasst und mit der dafür erforderlichen Verschränkung verschiedener wissenschaftlicher Perspektiven nicht zuletzt zu einer praktischen Orientierungshilfe für bislang theologisch vernachlässigte Bereiche in der Kirche werden kann.»⁶⁷

Am sinnvollsten scheint es mir heute im katholischen Bereich, die theologische Kybernetik mit der Pastoraltheologie zu verbinden, weil die Ämterfrage und die Ekklesiologie zusammengehören. So wäre gleichzeitig der Bogen zum evangelischen Bereich gespannt, wo diese Sicht seit Wilhem Löhe – allerdings neben anderen – auch vertreten wird. Abschliessend muss noch im gleichen Kontext auf den existentiellen Umstand hingewiesen werden, dass es besonders im katholischen Bereich – und hier schliesse ich Anglikaner, Orthodoxe, Altkatholiken und andere mit ein – Sinn macht, die theologische Kybernetik mit dem Thema «Hirtenamt» zu verbinden. Dieser Begriff spielt generell und auch im Hinblick auf die Eucharistiefeier eine zentrale Rolle. Bischof und Priester «steuern und führen» das Bistum und die Kirchengemeinde primär nicht, weil sie Bischof und Priester sind, sondern weil sie als Bischof und als Priester der

⁶⁵ JOHANNES VAN DER VEN, Kontextuelle Ekklesiologie, Düsseldorf (Patmos) 1995.

⁶⁶ MICHAEL N. EBERTZ, Deinstitutionalisierungsprozesse im Katholizismus. Die Erosion der «Gnadenanstalt», in: Kaufmann/Zingerle, Vatikanum II (wie Anm. 58), 384.

⁶⁷ METTE, Einführung (wie Anm. 60), 201.

Eucharistie vorstehen, der Feier der heiligen Gemeinde Gottes⁶⁸. Das Konzept der eucharistischen Ekklesiologie, das ja auch in den orthodoxen Kirchen für die Kirchenstruktur prägend ist, gehört zentral in die theologische Kybernetik. Denn bei allen zeitbedingten Umstrukturierungen und Glaubensvermittlungsformen kann man letztlich in den Kirchen – ohne sich selbst aufzugeben – auf eines nicht verzichten: den Gottesdienst. Durch das Hervorheben des Gottesdienstes wird auch deutlich, dass Schwierigkeiten in einer Organisation oft nicht nur Steuerungskrisen sind, sondern primär Zielkrisen⁶⁹. Ferner beinhaltet die Sicht des Hirtenamtes mit dem Vorsitz in der Eucharistie, dass es die Aufgabe eines Hirten ist, für Kommunikation, für «Interkommunikation»⁷⁰ zu sorgen.

Auch nach dem Zweiten Vatikanischen Konzil gibt es viele Parallelen zwischen der katholischen Pastoraltheologie und der evangelischen Praktischen Theologie. Was z.B. für die evangelische Praktische Theologie hinsichtlich des Themas Kommunikation H.-D. Bastian ist, ist für die katholische Pastoraltheologie H. Peukert⁷¹. Und was für die evangelische Praktische Theologie «Handlungsfelder» sind, waren für R. Zerfass die Perspektiven *Communicating, Sheperding, Organizing*⁷². Ferner arbeiteten hier Systematiker (wie Karl Rahner) und Pastoraltheologen (wie Ferdinand Klostermann, Franz Xaver Arnold) Hand in Hand, um die Praktische Theologie als Ekklesiologie bzw. Selbstvollzug der Kirche zu formulieren.

⁶⁸ STEFAN KNOBLOCH, Praktische Theologie. Ein Lehrbuch für Studium und Pastoral, Freiburg i. Br. (Herder) 1996, 134.

⁶⁹ A.a.O., 36.

⁷⁰ A.a.O., 136.

⁷¹ HELMUT PEUKERT, Wissenschaftstheorie, Handlungstheorie, Fundamentale Theologie. Analysen zu Ansatz und Status theologischer Theoriebildung, Düsseldorf (Patmos) 1976; STEFAN KNOBLOCH, Was ist Praktische Theologie (PTD 11), Freiburg Schweiz (Universitäts-Verlag) 1995, 103–116.

⁷² Angeregt vom nordamerikanischen Pastoralpsychologen Seward Hiltner vertrat R. Zerfass die Auffassung, dass die Reflexion der Praktischen Theologie unter den drei Perspektiven *Organizing, Communicating, Sheperding* geschehe und ihren Ausgangspunkt immer bei der Praxis nehme. Verliert zum Beispiel eine bestimmte kirchliche Praxis aus zunächst noch nicht durchschauten Gründen und Zusammenhängen ihre Plausibilität, wird sie nicht mehr im gewohnten Mass angeboten. Dann setzt eine Ursachenanalyse ein, und es wird eine Konvergenz zwischen Überlieferungsanspruch (Sollbestand) und Gegenwartsanalyse (Istbestand) gesucht, vgl. KNOBLOCH, Was ist (wie Anm. 71), 202–204. Vgl. auch ROLF ZERFASS, Praktische Theologie als Handlungswissenschaft, in: Ferdinand Klostermann/Rolf Zerfass (Hg.), Praktische Theologie heute, München (Kaiser)/Mainz (Grünewald) 1974, 164–177.

lieren und zu begründen. Allerdings wurde und wird «theologische Kybernetik» so nicht benannt und mit Gemeinde- oder Kirchenleitung umschrieben oder wird als Begriff nur im Vergleich mit der evangelischen Kybernetik verwendet. Das kann man sehr eindrücklich im mehrbändigen Werk von P. M. Zulehner⁷³ sehen, wo er mit den Begriffen Kriteriologie, Kairologie und Praxeologie m.E. umschreibt, was ich als theologische Kybernetik definieren würde. Das gilt sogar noch für das neue Handbuch von H. Haslinger⁷⁴ und das schon erwähnte Standardwerk von N. Mette, wo er unter Bezugnahme auf den Begriff Kybernetik im evangelischen Bereich feststellt, dass auch im katholischen Bereich ein Bistum allein mit Kirchenrecht nicht zu führen sei und sich bei der Entfaltung seiner Gedanken zur Kirchenorganisation und Kirchenentwicklung auf die kontextuelle Ekklesiologie von J. A. van der Ven stützt. Mette versteht in der römisch-katholischen Theologie heute unter dem evangelischen Begriff Kybernetik die «Lehre vom Amt und der Kirchenverfassung», die bisher leider weitgehend dem Kirchenrecht überlassen worden sei⁷⁵.

c) Zum dritten Punkt: Er hängt phänomenologisch damit zusammen, dass katholische Pastoraltheologen ihren gewählten Ansatz meistens auf ein zentrales dogmatisches Prinzip zurückführen und die Einheit des Faches trotz aller Teildisziplinen betonen, während evangelische Praktische Theologen ihren Ansatz meistens auf ein zentrales theologisches Prinzip (im allgemeinen Sinne) zurückführen und die Einheit des Faches Praktische Theologie je nach Ansatz nicht sehen.

Abschliessend stellt sich noch die Frage nach dem spezifisch «altkirchlichen» Beitrag (alkatholisch, anglikanisch, orthodox) zur Diskussion über Kirchenleitung und theologische Kybernetik, die hier primär zwischen der evangelischen und römisch-katholischen Theologie im deutschsprachigen Raum abgehandelt wurde. Mette hat ja bereits das altkirchliche «Konsensprinzip» in die Debatte um eine katholische «Kybernetik» geworfen und damit indirekt die zentrale Fragestellung theologischer Kybernetik «Wer steuert in der Kirche wen warum wohin?». Das altkirchliche Konsensprinzip geht darauf zurück, dass sich im Neuen Testament die Gemeinde- und Kirchenleitung ungeachtet der verschiedenen

⁷³ PAUL MICHAEL ZULEHNER, *Pastoraltheologie*, Bd. 1: Fundamentalpastoral. Kirche zwischen Auftrag und Erwartung, Düsseldorf (Patmos) 1989, 294–306.

⁷⁴ HERBERT HASLINGER (Hg.), *Handbuch Praktische Theologie*, 2 Bde., Mainz (Grünwald) 1999/2000.

⁷⁵ METTE, Einführung (wie Anm. 60), 196–206.

Charismen und ihrer Kernkompetenzen und ihrer hierarchischen Gewichtung primär teamorientiert im Heiligen Geist ereignet. Autorität kann dort nicht ohne Rücksicht auf die Gemeinschaft der Gläubigen ausgeübt werden, sondern kann sich nur innerhalb der Gemeinschaft der Gläubigen als gemeinsames Suchen, Entscheiden und Handeln ereignen⁷⁶. Kirchenleitung und Kirchengestaltung kann daher letztlich nur partizipativ⁷⁷ geschehen, unabhängig davon, ob die jeweilige Denomination eine episkopale, presbyteriale oder kongregationalistische Struktur aufweist.

Kirchen- und Gemeindemanagement: Gibt es eine kirchliche Effizienz?

Viele Kirchen sind heute in «negativen Regelkreisen» gefangen, nämlich zunehmender Distanzierung der Mitglieder und wachsender interner Auseinandersetzungen über den richtigen Weg. Hinzu kommen mit dem Mitgliederschwund verbundene Finanzprobleme. Auch wenn diese Diagnose nicht neu ist, spitzt sich die Situation weiter zu. Macht es dann noch Sinn, wenn die Kirche sich mit den «Mächten dieser Welt» verbündet, um im Namen der betriebswirtschaftlichen Effizienz Mitarbeiter zu entlassen, Standorte aufzugeben und die Verödung ganzer Regionen mit zu fördern⁷⁸. Werden die christlichen Glaubensinhalte zu austauschbaren Produkten auf dem religiösen Markt einer pluralistischen Gesellschaft? Aber ist das im Prinzip nicht schon immer so gewesen? «Wenn niemand mehr am Gottesdienst teilnimmt, dann verliert diese Veranstaltung nicht nur ihren Sinn, sondern auch ihr materielles, ökonomisches Fundament. Insofern muss man sagen, dass die Kirche den Gottesdienstteilnehmer/innen nicht nur etwas vermitteln will, sondern dass sie auch etwas von ihnen erwartet, ja erwarten muss»⁷⁹ und ihnen dafür auch etwas gibt. «Betriebswirtschaftlich wird Effizienz verstanden als Aufgabe, die zur Verfügung stehenden Ressourcen so zu nutzen, dass das gewünschte Ergebnis, das

⁷⁶ Vgl. HARALD REIN, Über die Autorität in der Kirche, in: Urban Fink/René Zihlmann (Hg.), Kirche, Kultur, Kommunikation. FS Peter Henrici, Zürich (NZN) 1998, 221–238.

⁷⁷ BERND JOCHEN HILBERATH/MATTHIAS SCHARER/HERBERT HASLINGER, Konkretion: Leitung, in: Haslinger, Handbuch (wie Anm. 74), Bd. 2, 494–510.

⁷⁸ JAN HERMELINK, Gibt es eine kirchliche Effizienz? Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Theorie kirchlichen Handelns, in: PTh 86 (1997) 567–588, hier 574.

⁷⁹ A.a.O., 579.

Ziel, maximal bzw. dass bei gegebenem Ergebnis der Verbrauch der alternativ verwendbaren Ressourcen minimal wird.»⁸⁰

Man kann natürlich auch die Frage aufwerfen, ob theologische Kybernetik oder praktisch-theologische Kybernetik begrifflich nicht einfach mit Kirchenmanagement gleichzusetzen ist. Man kann darauf je nach Gesichtspunkt mit Ja oder Nein antworten, da auch ausserhalb des theologischen Bereichs die Begriffsvielfalt gross ist. Der bekannte St. Galler Ökonom Fredmund Malik zum Beispiel bietet im Rahmen des St. Galler Management-Modells Beratung in «Management-Kybernetik» an. Das hängt damit zusammen, dass Kybernetik im Grunde genommen eine Metawissenschaft ist. Daher würde ich das so sehen und definieren: Es gibt in der Kirche Management. Dieses unterteilt sich in Aufgaben- bzw. Handlungsfelder, die sich überlappen können, wie z. B. in Kirchenmanagement (damit sind die Landeskirche, das Bistum, gesamtkirchliche Verbände und Einrichtungen usw. gemeint), in Gemeindemanagement (befasst sich insbesondere mit der Kirchengemeinde), in Gemeindeentwicklung und in Kirchenmarketing. Hinzu kommen die spezifischen Ausformungen bzw. Spezialisierungen von Management im Change Management, Konfliktmanagement, Projektmanagement, Personalmanagement usw. Management wäre dabei in einem ganzheitlichen Ansatz so zu definieren: Management ist die Planung und Umsetzung der Zukunft einer Organisation, ausgehend vom Selbstverständnis des Unternehmens und den Möglichkeiten des Marktes. Dazu kommen dann die vier Ebenen: normativ, strategisch, operativ und das Controlling. So gesehen könnte man zwar theologische Kybernetik und Kirchenmanagement gleichsetzen. Ich würde allerdings das Kirchenmanagement eher als das Handlungsfeld Kirchenleitung und Kirchengestaltung auf der Ebene Ortskirche (d.h. Landeskirche oder Bistum) definieren, da die theologische Kybernetik sich ganzheitlich auf alle Handlungsfelder erstreckt und dem Selbstverständnis gegenüber den Bedingungen des Marktes eine Priorität einräumt. Theologische Kybernetik ist der Aspekt der Praktischen Theologie, der sich mit den Handlungsfeldern der Kirche unter dem Gesichtspunkt Leitung und Gestaltung befasst, und das Kirchenmanagement ist wie das Gemeindemanagement usw. ein Teil davon. In diesem Kontext ist die Frage der Effizienz sinnvoll, aber im Hinblick auf das Selbstverständnis und die Unternehmensphilosophie nicht absolut.

⁸⁰ A.a.O., 580.

Hier muss auch noch darauf hingewiesen werden, dass es Management in der Kirche durch die Diakoniewissenschaft im evangelischen und durch die Caritaswissenschaft im katholischen Bereich immer gegeben hat. Durch die staatlichen Subventionen für kirchliche Sozialwerke waren die entsprechenden Vorschriften, wie z.B. effektive Verwendung der Mittel, einzuhalten. Nur wäre früher niemand auf die Idee gekommen, die Methoden und Erkenntnisse dieser «Exotenlehrstühle» auf den Rest der kirchlichen Handlungsfelder bzw. Disziplinen zu übertragen. Hinzu kommen als spezielles kybernetisches Phänomen die Ordensgemeinschaften.

Gemeindeentwicklung und Gemeindeaufbau

Innerhalb der Teildisziplinen der theologischen Kybernetik schlage ich vor, den Begriff Gemeindeaufbau zugunsten des Begriffes Gemeindeentwicklung⁸¹ aufzugeben, da Gemeindeentwicklung der wertfreiere und weniger vorbelastete Terminus ist. Eine Gemeinde muss sich, um ihrem Auftrag treu zu bleiben, entwickeln bzw. stets weiterentwickeln⁸²; aber sie muss nicht «aufgebaut» werden, da alle Mitglieder als Heilige Gottes bereits Träger und Trägerinnen des Heiligen Geistes sind. Die Spannungen und Widersprüche zwischen geglaubter und empirischer Kirche lassen sich in ihrer heutigen Komplexität nicht mehr mit Entweder-Oder-Fragen lösen, wie sie z. B. Michael Herbst in der Gemeindeaufbaudebatte stellte: «Es ist eine furchtbare Verkehrung, wenn Theologie oder gar Kirche den Menschen einreden, ihre (...) Distanz sei auch eine Möglichkeit Christ zu sein (...).»⁸³ Es kann davon ausgegangen werden, dass in Zukunft jeder seine Kirchengehörigkeit in irgendeiner Form frei gewählt hat; ebenso die Nähe und Distanz seines Engagements. Das bedeutet aber gerade nicht, dass die theologische Positionierung einer Kirche oder Ge-

⁸¹ INGRID ADAM/EVA-RENATE SCHMIDT, Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch, Gelnhausen (Burckhardthaus) 1977.

⁸² Vgl. RUDOLF VÖGELE, Neuer Wein in alte Schläuche: Chancen und Grenzen von Gemeindeentwicklung aus dogmatischer und pastoraltheologischer Perspektive, St. Ottilien (EOS) 1999; FRIEDERIKE HÖHER, Handbuch Führungspraxis Kirche. Entwickeln, Leiten, Moderieren in zukunftsorientierten Gemeinden, Gütersloh (GVH) 1999.

⁸³ HERBST, Gemeindeaufbau (wie Anm. 34), 135.

meinde zweitrangig ist⁸⁴. Denn gerade das Auswahlchristentum erfordert ja eine solche. Nur kann sich die Praktische Theologie dabei nicht allein durch die Bestimmungen eines bestimmten dogmatischen Kirchenbildes leiten lassen⁸⁵. Stattdessen wäre es Aufgabe einer kybernetischen Theologie, jeder Kirche bzw. jeder Gemeinde zu helfen, ihr Selbstverständnis und ihre Sozialgestalt, orientiert an ihrer Tradition und am religiösen Markt, in einem «Prozess der Identitätsentwicklung» konstruktiv in Einklang zu bringen⁸⁶. Bekenntnisse, Rechtsformen, Leitbilder und soziologische Realität sind in diesem Kontext keine Gegensätze, sondern Teile eines komplexen Ganzen⁸⁷. Die missionarische Ausgangssituation der Kirche und jeder einzelnen Gemeinde ist so betrachtet kompatibel mit einer Gemeindeentwicklung, aber nicht mit dem Gemeindeaufbau als «Belebung oder Wiedererweckung» vorhandener Mitglieder. Letzteres ist in der Postmoderne überholt und nimmt den einzelnen Menschen als einmaliges und unverwechselbares Ebenbild Gottes nicht ernst.

Kirchenmarketing

Beim Kirchenmarketing geht es um die Umsetzung von Marketing im religiösen Bereich⁸⁸. Marketing umfasst alle Entscheide und Aktivitäten einer Organisation, die zum Ziel haben, auf Märkten ihre Produkte oder Dienstleistungen zu «verkaufen». Die gewünschten Ziele sind mittel- und langfristig nur zu erreichen, wenn sie sich sowohl am Markt (Führung vom Markt her) als auch am Selbstverständnis der Organisation (Führen vom Unternehmen her) orientieren. Auf dieser Basis bauen konkrete Marktanalysen und Marketingkonzepte auf. Beim Kirchenmarketing geht

⁸⁴ Vgl. WERNER KRAMER, Gemeindeaufbau – welcher Kirche? in: Matthias Krieg/Hans Jürgen Luibl (Hg.), *Was macht eine Kirchgemeinde aus? Territorialgemeinde – Funktionalgemeinde - Gesinnungsgemeinde*, Zürich (Pano) 1998, 97–103.

⁸⁵ KUMLEHN, Kirche (wie Anm. 2), 219.

⁸⁶ Vgl. HARALD REIN, Gemeindeaufbau und Mission als Chance altkatholischer Gemeindeerneuerung, in: IKZ 90 (2000) 244–272, hier 265–272.

⁸⁷ Hier muss wegen ihres organisationstheoretischen Aspektes folgende Dissertation genannt werden: BERNHARD PETRY, *Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt. Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit*, Gütersloh (Kaiser/GVH) 2001.

⁸⁸ WILFRIED MÖDINGER, *Kirchenmarketing. Strategisches Marketing für kirchliche Angebote*, Stuttgart (Lucius & Lucius) 2001.

es primär nicht um Produkte, sondern um Dienstleistungs- und Beziehungsmarketing.

Dieses Teilfach möchte ich analog zum Kirchenmanagement und der Gemeindeentwicklung im Kontext dieses Aufsatzes nicht weiter ausführen. Wichtig erscheinen mir aber zwei Hinweise im Hinblick auf die theologische Kybernetik: Es bringt nichts, wenn sich ein Pfarrer beim Kirchweihfest vom Kirchturm medienwirksam abseilt und derart aufmerksam gewordene potentielle Gemeindemitglieder am Sonntag danach im Gemeindegottesdienst eine kleine und überalterte Kerngemeinde vorfinden. Kirchenmarketing kann nur ganzheitlich geschehen. Dazu gehört auch das Selbstverständnis der vorhandenen Mitglieder und Angestellten, die hinter jeder Marketingmaßnahme stehen müssen. Kirchenmarketing macht nur Sinn, wenn es nicht nur als Methode, sondern auch als Denkhaltung verstanden wird. Allgemein wäre Kirchenmarketing als Kommunikation mit der Welt, als Konzentration auf das Wesentliche des christlichen Glaubens in seiner jeweiligen Konkretisierung (Kundenbedürfnisse, Ort, Konfession usw.) zu verstehen.

Aus dieser Denkhaltung heraus, können sich die Marketingkonzeption (Gesamtheit der Unternehmensziele) und das Marketingkonzept (Umsetzung eines konkreten Ziels: 1. Phase: Marktanalyse [Produktverwender, Konkurrenten und Umfeld] und 2. Phase: Markt- und Marktsegmentstrategie [Positionierung, Ziele und Marktbearbeitungsstrategie und Umsetzung im Marketing-Mix]) entwickeln⁸⁹. Kirchenmarketing ist in seiner konkreten Umsetzung die logische Folge des im vorhergehenden Kapitel genannten «Prozesses der Identitätsentwicklung» einer Gemeinde im Diskurs.

Schlussfolgerungen und Ausblicke

Ich plädiere für die Termini praktisch-theologische Kybernetik oder theologische Kybernetik. Letzterer ist mir deshalb sympathischer, weil er die

⁸⁹ Vgl. dazu HARALD REIN, Kirche und Marketing. Die Citykirchenarbeit der christkatholischen Augustinerkirche Zürich, Diplomarbeit NDS Verwaltungsmanagement, Winterthur (Zürcher Hochschule Winterthur) 2004, 95 S.; JAN HERMELINK, Kameraden, Klienten oder Kunden? Die Adressaten des kirchlichen Handelns im Spiegel aktueller Leitvorstellungen, in: Joachim Fetzer (Hg.), Kirche in der Marktgemeinschaft, Gütersloh (Kaiser/GVH) 1999, 81–99.

Einbettung sowohl in der Praktischen als auch in der Systematischen Theologie indirekt betont. *De facto* ist dieses Fach heute – je nach Fakultäts- und Lehrstuhlgeschichte und Schwerpunkten – sowohl in der Praktischen als auch in der Systematischen Theologie beheimatet. Ferner geht es ja bei diesem Steuerungsprozess um die «Transformation der Kirche», also um die Umsetzung ihrer Botschaft⁹⁰. Dabei muss die Praktische Theologie die Bibelwissenschaft, die Geschichte und die empirischen Wissenschaften «systematisch» befragen⁹¹.

Theologische Kybernetik ist der Aspekt der Praktischen Theologie, der sich mit den Handlungsfeldern der Kirche unter dem Gesichtspunkt Leitung, Steuerung und Gestaltung der Kirche befasst. «Die Kybernetik kann zu Recht als eine der Reflexionsperspektiven bezeichnet werden, die unter einer bestimmten Fragestellung das Gesamtfach betrachten und so einen Beitrag zu einem vernetzten Denken innerhalb der Praktischen Theologie leisten.»⁹²

«Durch die Verknüpfung von Leitung und Lehre wird der Gefahr einer rein administrativen und organisatorischen Leitung gewehrt.»⁹³ Das Hören auf das Wort Gottes und die Anwendung moderner Methoden, wie z.B. im Management und Marketing, schliessen sich nicht aus.

Für mich beinhaltet die theologische Kybernetik – verstanden als das Steuern einer Landeskirche bzw. eines Bistums – das Kirchenmanagement, das Gemeindemanagement, die Gemeindeentwicklung, das Kirchenmarketing und die Pastoraltheologie (die Lehre vom Amt allgemein im Kontext der Ekklesiologie, Berufsbild Pfarrer/in und andere kirchliche Berufsbilder⁹⁴).

Theologische Kybernetik kann helfen, bisherige Fragestellungen und entsprechende Rückschlüsse differenzierter bzw. systemischer zu sehen. Hängt z.B. die Krise des klassischen Pfarramtes vielleicht auch damit

⁹⁰ MEYER ZU UTRUP, Praktische Theologie (wie Anm. 1), 579.

⁹¹ A.a.O., 582. Vgl. auch REINER PREUL, Kirchentheoretische Fundierung der Praktischen Theologie, in: Lämmlin/Scholpp, Praktische Theologie (wie Anm. 34), 111–129.

⁹² BREITENBACH, Gemeinde (wie Anm. 24), 34.

⁹³ WINKLER, Gemeinde (wie Anm. 45), 223.

⁹⁴ GERHARD MARCEL MARTIN, Theologische Existenz, praktisch-theologisch, in: Lämmlin/Scholpp, Praktische Theologie (wie Anm. 34), 149–161, hier 153: «Der Kybernetik kann auch die Pastoraltheologie als Berufskunde der Pfarrer/innen, Lehrer/innen, Sozialarbeiter/innen und anderer Laien als Subjekte kirchlichen Handelns zugeordnet werden.»

zusammen, dass «die Kirche es versäumt hat, die Berufswirklichkeit des Pfarrers so umzustrukturieren, dass sie junge Menschen zu einem Engagement einlädt, die nicht Fassadenflicker an einer zerbröckelnden Institution sein wollen»⁹⁵.

Die theologische Kybernetik soll eine Planung für die Kirche im Kirchen- und Gemeindemanagement ermöglichen, die auf ihrem Selbstverständnis und auf wissenschaftlicher Grundlage beruht⁹⁶. Theologische Kybernetik kann mithelfen, das bisher eher «starr programmierte Regelkreissystem Kirche an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, um wirksam zu bleiben und ihren Schwund an Bedeutung aufzuhalten»⁹⁷.

Auch in der Kirche muss die Frage von Aufwand und Ertrag um des Evangeliums willen im Sinne einer wirkungsorientierten Pastoral und ihrer Effizienz gestellt werden.

Der ständige Erneuerungsdruck der Welt bzw. die Dynamik des religiösen Wettbewerbs können auch als eine schöpferische Kraft verstanden werden, die in der Schöpfung angelegt ist. Kirche im Sinne von Konfessionskirche oder Denomination muss sich dem Wagnis der Endlichkeit und Geschichtlichkeit aussetzen.

Harald Rein (geb. 1957 in Bochum D, Bürger von Winterthur CH), Dr. theol., Executive Master of Public Management. Er studierte Theologie in Bochum, Marburg, Bonn, Bern und Luzern, später noch Wirtschaft und Verwaltungsführung in Zürich und Winterthur. 1983–1993 Pfarrer im aargauischen Fricktal, seither Pfarrer der christkatholischen Kirchgemeinde Zürich. Seit 2003 bischöflicher Vikar für die Deutschschweiz. Seit 1999 hat er wiederholt Lehraufträge in Pastoraltheologie und in Gemeinde- und Kirchenmanagement an der Universität Bern wahrgenommen.

Adresse: Weststrasse 127, CH-8408 Winterthur, Schweiz.

⁹⁵ MEYER ZU UTRUP, Praktische Theologie (wie Anm. 1), 579.

⁹⁶ A.a.O., 581.

⁹⁷ JÖRNS, Wer regelt (wie Anm. 37), 262.

English Summary

The German term “theologische Kybernetik” has become a designation of a discipline in the (academic or otherwise) field of formation of ministers (clerical or lay) in various church traditions. The author presents an overview of the various aspects of what now constitutes “Kybernetik” as they are discussed in the contemporary theological literature of the German speaking Protestant and Catholic world. Apart from problems of definition he discusses the main requirements and objectives of this interdisciplinary approach to a more efficient and marketing oriented effort for church growth and planting in a society where religious pluralism has become a standard feature. “Kybernetik” should be regarded as a fundamental theological field of study (within the context of practical theology), which drawing on the insights of neighboring fields has to reflect on how the church is best governed and organized to implement and live its message