

V. Dessoy

## **Pastorale Planung als visionäre Praxis**

Die Tiefenstruktur nachhaltiger Transformation

*Ohne Vision verkommt das Volk (Spr 29, 28).*

*Visionen brauchen Fahrpläne (E. Bloch).*

Jesus hat seinen Jüngern den Auftrag gegeben, die frohe Botschaft in alle Welt zu tragen (Mt 28,20). Der Weg des Volkes Gottes ist vorgezeichnet: vom Bestehenden aus unbekanntes Terrain erkunden, Trampelpfade verlassen und neue Wege gehen, um Christus berührbar zu machen und Menschen für das Evangelium zu gewinnen. Die Kirche wird ihrem Auftrag gerecht, wenn sie die Vergangenheit, das Heilsgeschehen in Jesus Christus, mit der Gegenwart, der Offenbarung im Hier und Jetzt, und der Zukunft, dem Ankommen des Reiches Gottes, verbindet. Allein diesem Zweck, der stetigen Umkehr und Erneuerung i.S. LG 8, dient pastorale Planung. Sie ist im Kern ein spiritueller Vorgang und geht an die Substanz.

### **1. Macht der inneren Bilder – Macht der Realität**

Es gibt für uns Menschen keinen Zugang zur Wirklichkeit an sich. Was wir erfahren, filtern und ordnen wir mit Hilfe von Vorstellungen, die wir im Laufe der unserer Sozialisation erworben haben. Das trifft auch auf religiöse Erfahrungen zu. Die tradierten und erlernten inneren Bilder (Kirchen-, Gemeinde-, Rollenbilder) vermitteln uns Sinn, schaffen Identität und Beheimatung. Veränderung beginnt daher stets im Kopf: Die mentalen Modelle in den Köpfen, sind der entscheidende Ansatzpunkt. Die Landkarten müssen sich verändern, dann verändert sich auch die Wirklichkeit.

Eine „neue Wirklichkeit“ kann jedoch nicht verordnet, muss selbst erfahren und von innen her ergriffen werden. Es braucht ein eigenes „Aha-Erlebnis“. Damit sind wir mitten in der konkreten Alltagswirklichkeit. Kirchliches Denken und Handeln, Organisation und Praxis, sind weithin geprägt von Bildern, die ihren Ursprung in der Volkskirche des 19. und 20. Jh. haben. Auf dieser Folie wird die Wirklichkeit zumeist defizitär wahrgenommen, dominiert das Bemühen, diesen Zustand restaurativ wieder herzustellen, gerade auch in Planungs- und Entwicklungsprozessen (vgl. Dessoy 2010a,b). Das Erfolgsmodell der Vergangenheit, die eigene Sozialisation und die Macht des Alltags – all das klebt wie Blei an den Füßen.

Die Abwärtsspirale der letzten 30 Jahre zu unterbrechen, ist ein radikaler Perspektiven- und Paradigmenwechsel erforderlich: vom Krisen- zum Entdeckungsschema (Lames ...), vom Abbruch- zum Aufbruch-Szenario, von der rückwärtsgewandten Binnen- zur zukunftsorientierten Außenperspektive (Dessoy 2013a,b). Eine solche Umkehr wird es solange nicht geben, als sämtliche Ressourcen in den Erhalt des Status Quo fließen, die Akteure ihre ganze Energie auf die Abarbeitung des Standardprogramms ver(sch-)wenden. Ohne Unterbrechung der überkommenen Praxis, ohne Trauerarbeit und würdevolle Verabschiedung des „Alten“ und ohne die Schaffung hinreichender Frei- und Experimentierräume, um die Botschaft neu zu erfinden, ist die Macht des Alltags nicht zu überwinden, bleibt es beim Arrangement, alles so zu belassen, wie es ist. Vision und Praxis müssen zusammenkommen. Das muss pastorale Planung leisten.

## 2. Pastorale Planung – Rehabilitation einer Führungsaufgabe

Beim Stichwort „Planung“ stellen sich vielen die Nackenhaare. Sie denken an „Planwirtschaft“, Verwaltungsvorschriften und Zahlenkolonnen. Seelsorge sei demgegenüber ein „personales“ und ein „geistliches“ Geschehen, quantitativ nicht zu fassen. Pastoral könne man nicht „planen“, allenfalls Strukturen, Mittelverwendung und Personaleinsatz. Und da habe es in den letzten Jahren immer wieder Pläne gegeben, mit bekanntem Ausgang... Man muss pastorale Planung heute gut begründen und genau definieren, um Gehör zu finden und nicht in alte Schubladen gesteckt zu werden.

Zunächst: Der Terminus „pastorale Planung“ bringt programmatisch Begriffe zusammen, die unterschiedlichen Sprachspielen (Theologie/ Sozialwissenschaften) angehören. Das macht ihn einerseits sperrig, andererseits wird er gerade dadurch dem Gegenstand in besonderer Weise gerecht – zumindest aus der Perspektive des 2. Vatikanischen Konzils (LG 1.9; GS 40). Uns interessiert zunächst der Planungsbegriff.

### Planung und Steuerung

Planung wird heute als Teil von „Steuerung“ angesehen. Steuerung bezeichnet im modernen Sprachgebrauch die systematische und kontinuierliche Lenkung und Unterstützung der Prozesse in einem System zur Realisierung definierter Prozess-, Ergebnis- oder Wirkungsziele. Sie umfasst sämtliche Maßnahmen, die das Unternehmen auf Zielkurs bringen und halten. Man untergliedert i.d.R. in folgende Teilprozesse:

- **Analyse** des Status Quo (System und Umwelt)
- **Planung** der Ziele, Strategien und Maßnahmen
- **Entscheidung** über die zu realisierenden Optionen
- **Koordination/Monitoring** der Prozesse zur Umsetzung
- **Controlling** der Zielerreichung.

Planung ist demnach der Prozess, in dessen Verlauf *mögliche* Ziele, Strategien und Maßnahmen entwickelt werden. Planung dient also zur Vorbereitung von Entscheidungen. Controlling ist die Kehrseite von Planung und unterstützt die Verantwortungsträger durch zielgerichtete Informationserhebung und -verarbeitung im Blick auf die Umsetzung von Entscheidungen und die Zielgenauigkeit der realisierten Maßnahmen.

### Planung und Kultur

Mit der Einführung von Steuerung als Führungsinstrument werden Grundentscheidungen getroffen, die tief in die Kultur der Organisation hineinreichen (vgl. Dessoay 2013b, 2012a,b):

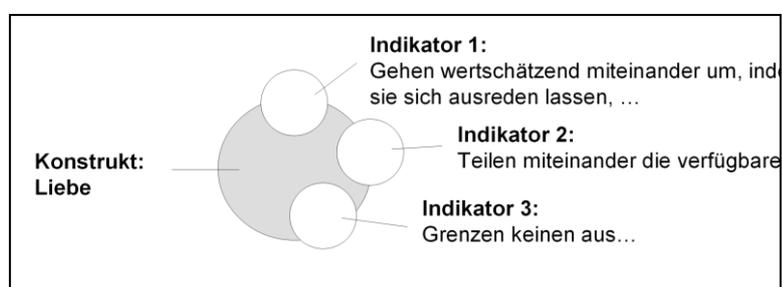
- **Prinzip der Verantwortung:** Führung übernimmt Verantwortung für die Gestaltung der Organisation und deren Zukunft
- **Prinzip der Regelmäßigkeit:** Das Zusammenspiel der Akteure folgt gemeinsam festgelegten, überprüfbaren und nur innerhalb des vereinbarten Kommunikationsverfahrens revidierbaren Regeln
- **Prinzip der Transparenz:** Entscheidungen basieren auf einer intersubjektiv nachvollziehbaren Informationsbasis und transparenten Kriterien
- **Prinzip der Verbindlichkeit:** Regeln und Entscheidungen gelten für alle verbindlich, Nichteinhaltung oder Sabotage haben definierte Konsequenzen

- **Prinzip der Überprüfbarkeit:** Ziele, Strategien und Maßnahmen sind prinzipiell überprüfbar, Bestandteil eines kontinuierlichen Monitoring-, Controlling- und Evaluationsprozesses, deren Ergebnisse verbindliche Folgen haben.

Die so erreichte Rationalität der Prozesse setzt feudalen Mechanismen der Einflussnahme und Machtausübung ein Ende. Daher stößt gerade in kirchlichen Kontext Steuerung vielfach auf erheblichen Widerstand, der zumeist theologisch oder spirituell verbrämt wird.

## Planung und Pastoral

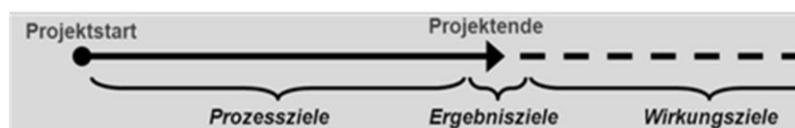
Humansysteme handeln stets zielorientiert, auch dann, wenn sie sich dessen nicht bewusst sind, wenn sie Ziele und Interessen nicht artikulieren oder gar bewusst „keine Ziele verfolgen“. Planung macht Ziele transparent, kommunizierbar und überprüfbar werden. Das klingt einfach, ist jedoch nicht trivial.



**Abb. 1:** Zusammenhang zwischen Sachverhalt und Indikatoren.

Die Pastoral arbeitet (wie Pädagogik und Psychologie) mit Begriffen für Sachverhalte, die nicht direkt beobachtbar sind: Glaube, Hoffnung, Liebe, Heil, Reich Gottes, lebendige Gemeinde... , all das sind „hypothetische Konstrukte“, Begriffe für Gedankenkonstruktionen, die auf eine komplexe Wirklichkeit verweisen, eine Vielzahl von Beobachtungsinhalten organisieren. Zielformulierungen beziehen sich zumeist auf solche Konstrukte. Werden sie nicht operationalisiert, sind sie „Container“, in die jeder eintragen kann, was ihm beliebt.

Die Operationalisierung hypothetischer Konstrukte geschieht über „Indikatoren“, beobachtbare Merkmale, von denen begründeter Weise angenommen wird, dass sie in einem Zusammenhang mit dem nicht direkt beobachtbaren Konstrukt stehen („Seht, wie sie einander lieben“ Apg 4,32). Je allgemeiner ein Konstrukt ist, desto größer ist die Zahl möglicher Indikatoren (Abb. 1). Indikatoren sind also Teilziele. Sie müssen den zu erreichenden Zielzustand möglichst konkret und messbar beschreiben, *so dass die Zielerreichung* bzw. deren Grad eindeutig feststellbar ist. Es bleibt festzuhalten: Ein nicht direkt beobachtbarer Sachverhalt kann niemals vollständig, nur annäherungsweise operationalisiert werden.



**Abb. 2:** Zielklassen: Prozessziele, Ergebnisziele, Wirkungsziele.

Planerisch unterscheidet man in Arbeitskontexten drei übergeordnete Zielklassen, die klar zu trennen sind:

- **Wirkungsziele (Outcome)** beziehen sich auf die langfristige Wirkung im System selbst oder in der Umwelt *nach Ende* des Planungszeitraums.
- **Ergebnisziele (Output)** beziehen sich auf die (Leistungs-)Ergebnisse und deren Qualität *zum Ende* des Planungszeitraums.
- **Prozessziele (Input)** beziehen sich auf die Art und Weise (die Qualität) des Vorgehens *im Planungszeitraum* selbst.

Entscheidend ist die Frage nach den Wirkungszielen (Was wollen wir bewirken?) und der hierauf bezogenen Effizienz pastoraler Maßnahmen (Was wirkt am besten?). Diese Perspektive, die adressaten- und ressourcenorientiert ist, liegt derzeit völlig brach. Stattdessen steht die produktorientierte Perspektive im Mittelpunkt (Was und wie viel wollen wir machen?).

### 3. Syntax pastoraler Planung als iterativer Prozess

Pastorale Planung ist ein höchst effizientes Instrument, die pastorale Alltagspraxis auf Wirkungen auszurichten. In ihr steckt jedoch mehr. Sie ist methodisch die Syntax, um Kirche langfristig und nachhaltig zu transformieren. Was sind die Bausteine pastoraler Planung als Instrument von Kirchenentwicklung?

#### Dynamische Fixpunkte in der Zukunft

Kirche steht vor der Herausforderung, bei laufendem Betrieb auf allen Ebenen den Übergang von einer auf Stabilität, Einheitlichkeit und maximale Funktionalität programmierten, vom Amt geprägten und zentral organisierten Organisation zu einer auf maximale Flexibilität, Vielfalt und optimales Lernen ausgerichteten, an Charismen orientierten, dezentral organisierten und lokal gefärbten Kirchenkultur zu gestalten.

Für diesen umfassenden und tiefgreifenden „Systemwechsel“ braucht es eine Landkarte, die zentrale Anker- und Entscheidungspunkte, Zielkorridore und Weggabelungen in der Zukunft markiert. Ein solches Konzept muss auf validen Wahrscheinlichkeitsannahmen zur Umweltentwicklung (Szenarien) basieren und eine anschauliche und motivierende Vorstellung davon vermitteln, wie Kirche zukünftig aussehen kann. Je dynamischer dabei die Umwelten sind, je schneller sie sich verändern, desto weiter müssen diese Fixpunkte in der Zukunft liegen und unterwegs immer wieder angepasst und verändert werden.

Im Sinne einer gesamtorganisatorischen Planungssystematik unterscheidet man dabei unterschiedliche Planungsebenen, die wechselseitig aufeinander bezogen sind:

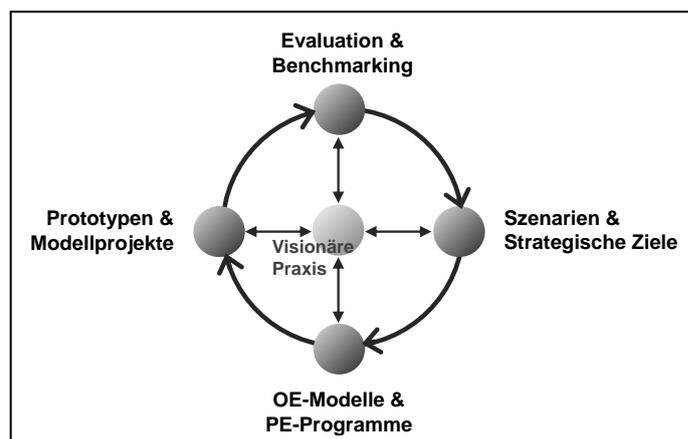
- **Visionen**, (sinnlich vermittelte) Bilder vom Ganzen (z.B. der Kirche im Bistum N.N.), die in den biografischen Wurzeln der Organisation (dem Sendungsauftrag Mt 28,20 etc.) begründet sind, die prophetisch (die Zeichen der Zeit erkennend) einen signifikanten Unterschied zum Status Quo (zur aktuellen historischen Gestalt) machen, auf eine gute (gesegnete) Zukunft ausgerichtet sind und die Gegenwart nachhaltig in Bewegung bringen.
- **Leitbilder**, die keine „Container“ sind, in denen alles seinen Platz hat, sondern die in prägnanter sprachlicher Form die Basisprämissen (also grundlegende Werte und Überzeugungen) und zentralen Richtungsentscheidungen in den wichtigsten Handlungsfeldern der Organisation beschreiben (Selbstverständnis, Umwelt/Adressaten, Produkte/Qualität, Strukturen/Prozesse, Mitarbeiter/Personal, interne/externe Kommunikation, Finanzen/Ressourcen). In diesem Sinne spricht man präziser von den „Grundsätzen der Unternehmens-, hier der Bistumspolitik“.

- **strategische Ziele**, die konkret und überprüfbar beschreiben, was die Organisation langfristig (in einem Zeitfenster von 5 bis 10 Jahren und länger) erreichen bzw. bewirken und wie sie sich dazu entwickeln, aufstellen, positionieren will, um transparente Kriterien und eine verbindliche Grundlage für operative Entscheidungen zu haben.

Das sind allerdings zunächst nur Vorstellungen von der Zukunft, mehr nicht. Aus der System- und Chaostheorie wissen wir: Zukunft ist prinzipiell ungewiss, sie kann weder exakt vorhergesagt, noch linear hergestellt werden. Die strategische Orientierung ist unabdingbar, um in komplexen, dynamischen Kontexten langfristig Kurs zu halten, sie kann jedoch nicht vorgängig und losgelöst von der Entwicklung der konkreten organisatorischen Praxis erfolgen. Das erfordert mehr!

### Architektur der Entwicklung

Um den Weg in die Zukunft gangbar, zeitnah überprüfbar und damit auch die Strategie revidierbar zu machen, ist parallel/iterativ zur Strategieentwicklung die geplante Umsetzung mit zu skizzieren: Die Zielbeschreibung (der Bauplan) muss um eine Wegbeschreibung (einen Fahrplan) ergänzt werden.



**Abb. 3:** Tiefenstruktur pastoraler Planung (vgl. Desso 2008, 60).

Die Pläne für das Changemanagement beziehen sich in erster Linie auf die Entwicklung der Organisation und – daran gekoppelt – die Entwicklung und Qualifizierung der Akteure:

- **OE-Modelle** beschreiben, wie die Organisation den erforderlichen Transformationsprozess gestalten will: Was ist die Zielperspektive? An welchen Stellen soll angesetzt werden? Was muss getan werden? Wer ist zu beteiligen und hat dabei welche Rolle? Wie wird der Prozess gesteuert? Wie ist die Schrittfolge arrangiert? Welche Instrumente und Methoden werden eingesetzt? Wer ratifiziert? Wie wird überprüft? Etc.
- **PE-Programme** beschreiben, welche Kompetenzen innerhalb der Organisation zukünftig (sowohl für den Übergang als auch für den Zielzustand) gebraucht werden, wie diese Kompetenzen aufgebaut und gepflegt werden können, wie entsprechende Lernprogramme und -architekturen aussehen, welche Trainingsmodule gebraucht werden, wer, wann und in welcher Form qualifiziert werden soll etc.

Ob Zielkorridor und Fahrplan zielführend sind, welche Wirkungen und Nebenwirkungen eintreten, welche Risiken und Stolpersteine es gibt etc., muss sich beim Gehen, d.h. in der Alltagspraxis zeigen.

### **Experimentelle Praxis/Pastoral**

Lösungen für komplexe Fragestellungen – etwa wie das Evangelium heute lebensweltbezogen oder milieusensibel plausibilisiert werden kann – sind nicht einfach deduktiv ableitbar, da es unmöglich ist, alle Randbedingungen im Vorhinein mit hinreichender Genauigkeit zu bestimmen. Lösungsideen müssen – ausgehend von Hypothesen – experimentell erprobt und validiert bzw. falsifiziert werden.

Die zentralen Bausteine der (Ziel-)Architektur und des (Entwicklungs-)Fahrplans, also der werden in einem professionellen Planungsverfahren mit Hilfe von Prototypen und Modellprojekten operationalisiert und unter kontrollierten Bedingungen systematisch variiert, um sie auf ihre Effekte hin untersuchen und miteinander vergleichen zu können.

- **Prototypen** sind Vorläufermodelle. Sie werden in einem frühen Planungsstadium eingesetzt, um sich ein konkretes Bild von der geplanten Veränderung zu machen. Ideen werden in einer ersten Rohfassung konkretisiert, um Nutzern, Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Stakeholdern einen konkreten Eindruck von der intendierten Lösung zu vermitteln. Sobald der Prototyp das Wesentliche der neuen Lösung sichtbar macht, wird er in geschütztem Rahmen getestet, um Stärken und Schwächen zu erkennen und Optimierungsansätze zu gewinnen.
- **Modellprojekte** folgen im nächsten Schritt, wenn sich Prototypen bewährt haben. Sie sind bereits wesentlich stärker durchdacht, beinhalten bereits alle wesentlichen Merkmale der Lösung. Die Erprobung erfolgt jetzt im Feld, also unter realen Bedingungen und mit einer angemessenen Zeitstrecke. Ist das Modellprojekt erfolgreich, kann es als Standardlösung in die Gesamtorganisation implementiert werden.

### **Evaluation und Benchmarking**

Experimentieren bedeutet, Lösungsansätze und -ideen systematisch, d.h. unter kontrollierten Bedingungen, zu untersuchen, um empirische abgesicherte Informationen zu generieren, die im Blick auf die jeweilige Zielstellung eine Bewertung bzw. Vergleiche ermöglichen und damit Entscheidungsprozesse unterstützen.

- **Evaluation** ist dient zur systematischen Beobachtung und Bewertung der Konzeption, der Umsetzung und der Wirkung von Entwicklungs- und Veränderungsmaßnahmen/-prozessen. Sie bezieht die Perspektiven der Stakeholder mit ein und geschieht mit Hilfe geeigneter quantitativer bzw. qualitativer sozialwissenschaftlicher Methoden. Sie ist handlungsorientiert und zielt darauf ab, relevante Informationen für die Steuerung des weiteren Prozesses (zukünftiger Prozesse) zu gewinnen.
- **Benchmarking (best practice)** geht davon aus, dass in der Praxis immer schon experimentiert wird. Mit Hilfe geeigneter sozialwissenschaftlicher Methoden werden in der Praxis realisierte Lösungsansätze in der eigenen Organisation oder zwischen verschiedenen Organisationen verglichen, um die bestmögliche Lösung herauszufinden. Die Ergebnisse werden den beteiligten Systemen in aufbereiteter Form zur Verfügung gestellt. Ziel ist es, sich im Verbund kontinuierlich zu verbessern.

#### 4. Resümee

Pastorale Planung ist in systemischer Perspektive ein Vorgang, der die konkrete Praxis iterativ mit einer Vision verknüpft. Es geht im Kern um eine experimentelle visionäre pastorale Praxis, die sich einem rationalen Diskurs und dem Vergleich mit alternativen Optionen stellt, um – im Interesse des Ganzen – bestmögliche Lösungsoptionen für die Zukunft zu finden.

#### Literatur:

- Dessoy, V., Rückbau – Umbau – Neubau? Eckpunkte einer systemisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche, in: P. Elhaus, C. Hennecke, D. Stelter, D. Stoltmann-Lukas (Hrsg.), *Kirche<sup>2</sup>: Eine ökumenische Vision*, Würzburg 2013 [a].
- Dessoy, V., Kirche könnte gehen ..., in: C. Hennecke, T. Tewes, G. Viecens (Hrsg.), *Kirche geht ... Die Dynamik lokaler Kirchenentwicklung*, Würzburg 2013, 23-42 [b].
- Dessoy, V., Organisationskultur und Innovation, in: Siehe, ich mache alles neu. Zur Konzeption eines strategisch fundierten Reformparadigmas in der Kirche, in: Ders., Lames, G., *Siehe, ich mache alles neu“ (Off 21,5). Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft*, Trier 2012, 84-104 [a].
- Dessoy, V., Wie Kirche zu einer lernenden Organisation werden kann. Erfahrungen aus der Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung (OE), in: *LebSeel* 4/2012, 243-247 [b].
- Dessoy, V., Die Zukunft offen halten. Zur Konzeption eines strategisch fundierten Reformparadigmas in der Kirche, in: Ders., Lames, G., „...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20). *Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche*, Trier 2010, 21-40 [a].
- Dessoy, V., Die Reform reformieren, in: *Diakonia* 1/2010, 65-68 [b].
- Dessoy, V., Organisationsentwicklung. Kernprozess in einer zukunftsfähigen Kirche, in: Ders., G. Lames (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*, Trier 2008, 32-61.
- Lames, G., Metanoia – Kirche im Wandel – vom Krisenschema zum Entdeckungsschema in Kirche und Pastoral?, in: *TThZ* 4/2003, 255-267.

#### Autor

Dessoy, Valentin, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Supervisor BDP, SeniorCoach BDP, Trainer, Organisationsberater, Autor und Herausgeber der online-Zeitschrift futur2; Arbeitsschwerpunkt strategische Organisations- und Personalentwicklung. Kontakt: Gartenfeldstr. 3, D-55118 Mainz, Tel. 06131/ 9454657, mobil 0173/ 6522040, e-Mail: info@kairos-cct.de, <http://www.kairos-cct.de>, <http://www.futur2.org>.