

## **Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen Fort- und Weiterbildung im Übergang**

Veränderung ist elementarer Bestandteil des Lebens. Die Kirche begleitet die markanten Wende-Punkte im Lebenszyklus pastoral und sakramental. Die mit existentiellen Veränderungen einhergehende Krisen-Erfahrung wird in einen umfassenderen Sinn-Zusammenhang eingebettet. Kirche gestaltet so den Übergang, um Ressourcen freizusetzen, Potentiale zu entfalten und Entwicklung zu ermöglichen.

Als System und Teil dieser Welt steht Kirche allerdings selbst zwischen Tradition und Entwicklung<sup>1</sup>. Ihre Geschichte ist die Geschichte eines permanenten Wandels, gefüllt mit Weggabelungen, Entscheidungen, Umkehr und neuen Aufbrüchen. Veränderungen wurden von außen angeregt oder hatten innere Quellen. Stets waren sie begleitet von Zeichen der Irritation und der Krise, aber auch von Zeichen der Hoffnung und des Neuanfangs. Entscheidend in allen diesen Situationen war, dass Kontextveränderungen und Diskontinuitäten (ab einem bestimmten Punkt) nicht (mehr) als zu beseitigende Störung oder Zwang zu Anpassung wahrgenommen, sondern als Lern- und Veränderungschance begriffen wurden. Genau dies hat die Kirche in ihrer Geschichte stark gemacht.

### **1. Der Kairos: Das Lernen neu lernen**

Praktiker und ihre Ausbilder sind gleichermaßen resigniert angesichts der aktuellen Situation, in der sich die Kirche und mit ihr die Seelsorge befinden. Zwei Zitate werfen ein Schlaglicht auf den inneren Zustand der handelnden Akteure.

„Ich stehe auf einem Berg. Meine schöne Kirche ist zerfallen und ich habe nichts in der Hand, um sie wieder aufzubauen. Ich sehe in der Ferne einen Berg mit vielen Menschen und buntem Treiben. Ich spüre, wie dort das Leben pulsiert. Es wird dort gebaut, es gibt Steine und Werkzeug. Zwischen hier und dort liegt eine tiefe Schlucht. Ich weiß, dass ich dorthin muss. Ich weiß aber nicht wie und bin alleine“ (Pfarrer, 65 Jahre).

„Wir warten auf den Zusammenbruch (der gegenwärtigen Organisation der Kirche in Deutschland, Anm. d. Verf.) und versuchen die Priesteramtskandidaten so auszubilden, dass sie danach alleine zurecht kommen und einigermaßen überleben können, egal, was kommt“ (Regens, 40 Jahre).

Der 65-jährige Pfarrer steht nach 40 Jahren Seelsorge vor einem Scherbenhaufen, weiß nicht mehr weiter und fühlt sich damit allein gelassen. Die meisten machen in dieser Situation einfach weiter wie bisher, andere verfallen in Lethargie oder in hektische Betriebsamkeit. Der 40jährige Regens wartet auf den Kollaps des Systems. Er bildet (wie viele seiner Kollegen) Einzelkämpfer und Überlebenskünstler für die Zeit danach aus. Die in diesen Zitaten zum Ausdruck kommende, weit verbreitete Grundstimmung der handelnden Akteure ist äußerst kritisch angesichts der Herausforderungen vor denen die Kirche steht.

Dem inneren Zustand entspricht selbstähnlich der Zustand der Organisation. Auf den überkommenen und gelernten Pfaden sind die Menschen heute kaum noch zu erreichen. Der Zugang zur Religion spielt sich zunehmend jenseits traditioneller Formen und Strukturen ab. Die Diskrepanz zwischen einer differenzierter werdenden Erfahrungswelt der Menschen in unse-

---

<sup>1</sup> Vgl. Dessoay, V., „Lernende Organisation“. Mythos – Zauberwort – Perspektive., in: Isenberg, W. (Hg.), Kirche als lernende Organisation: Supervision in einem von Tradition und Entwicklung geprägten System, Bensberger Protokolle 103, Bensberg 2000, 17-45.

rer Gesellschaft und der noch immer volkkirchlich geprägten Organisationslogik von Kirche wächst. Die „Pfarrgemeinde“ hat ihre Funktion als strukturelles Bindeglied zwischen individueller und gemeinschaftsbezogener religiöser Erfahrung (communio) und Kirche als Organisation (administratio) verloren. Sie leistet die notwendige Vermittlung der beiden Wirklichkeiten von Kirche in der postmodernen Kommunikationsgesellschaft nicht mehr.

Diese Aufgabe fällt auf die Seelsorger/innen zurück. Sie müssen die Vermittlungsarbeit, die Herstellung der Kohärenz zwischen zwei auseinanderdriftenden „Umweltreferenzen“<sup>2</sup> tagtäglich als Person leisten: Verantwortlich für die Aufrechterhaltung der kirchlichen Vollzüge und der überkommenen Formen und Strukturen (allerdings in sprunghaft wachsenden und differenzierter werdenden territorialen Zuständigkeitsbereichen), wird von Ihnen erwartet, dass sie auf neue Art und Weise Zugang zu den Menschen, ihren differenzierten Lebens- und Erfahrungswelten finden<sup>3</sup>. Diese Aufgabe ist nicht lösbar. Sie macht den Kern der Überforderung aus, der die Wirklichkeit der Akteure vor Ort prägt, und auf Dauer „gelernte Hilflosigkeit“ erzeugt.

Trotz eindeutig vorhersagbarer Entwicklung<sup>4</sup> wurden notwendige Veränderungen im pastoralen Handeln, in der Sozialgestalt und in der Rolle und Funktion der Akteure über Jahrzehnte hinweg nicht offensiv angegangen. Erst der massive Rückgang der Kirchensteuermittel in den letzten Jahren brachte zumindest teilweise Bewegung in die Bistümer<sup>5</sup>. Noch schwankt das Handeln zwischen Abwarten und Beruhigen auf der einen und kurzfristigen, i.R. finanziell motivierten Anpassungs- oder Rettungsmaßnahmen auf der anderen Seite. Die Maßnahmen verbleiben zumeist in den überkommenen mentalen Modellen und verschärfen vielfach den Handlungsdruck auf die Akteure. Es mehren sich die Zeichen, dass die Organisation substanziell in Gefahr gerät, und die Zeit für die Gestaltung von Veränderung knapp wird.

Angesichts des inneren und äußeren Zustandsbildes der Kirche, erscheint die Frage, *wie das Lernen von Seelsorge neu gelernt werden kann* (und muss), auf den ersten Blick akademisch und weltfremd: Wenn es – die bestehenden Trends extrapoliert – auf absehbare Zeit kaum noch „Kunden“, Geld und Mitarbeiter/innen gibt, also Seelsorge weder gebraucht wird, noch finanzierbar und personalisierbar ist, erledigt sich das Thema von selbst.

Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass genau diese Frage langfristig gesehen, die *Kernfrage für das Überleben der Kirche als Bewegung und als Organisation* ist. Nur wenn die Kirche – anders als bisher – die helfende und heilende Kraft, also die soteriologische Dimension ihres Tuns und ihrer Botschaft, *im heutigen Erfahrungshorizont, d.h. bezogen auf die unterschiedlichen Lebenszusammenhänge der Menschen, sichtbar und erfahrbar machen kann*, wird sie in der modernen Gesellschaft überleben. Genau dies hat sie ganz offensichtlich „verlernt“ und muss sie neu lernen, wenn sie unter den veränderten Bedingungen bestehen will. Dem System der Fort- und Weiterbildung kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Sie ist – zusammen mit der Ausbildung - *verantwortlich für die innere Reproduktion und Erneuerung der Organisation insofern, als sie die „mentalen Modelle“ bereitstellt und einübt, die in der Folge das Handeln der Akteure bestimmen*. Insofern ist sie mit verantwortlich für die aktuelle Problemkonstruktion und ihre Auflösung. Die tradierten Inhalte, Architekturen und Formen der Aus-, Fort- und Weiterbildung scheinen nicht geeignet zu sein, die Organisation und ihre Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen in einen substanziellen und nachhaltigen Lernprozess zu bringen: *Das Lernen selbst muss neu gelernt werden*, d.h. für die Unterstützungssysteme (Aus-), Fort- und Weiterbildung selbst steht Lernen an, wenn sie einen Beitrag zur nachhaltigen Zukunftssicherung der Kirche in unserer Gesellschaft leisten wollen. Dass

---

<sup>2</sup> Hochschild, M., Religion in Bewegung. Zum Umbruch der katholischen Kirche in Deutschland, Münster 2001, 77f.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu den Ansatz der „multiperspektivischen Seelsorge“ von Doris Nauer (Nauer, D., Seelsorgekonzepte im Widerstreit. Ein Kompendium, PThe 55, Stuttgart 2001.

<sup>4</sup> Vgl. Rahner, K., Der Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance, Freiburg 1989.

<sup>5</sup> Vgl. Hochschild, Religion in Bewegung, 95.

und wie dies geschehen kann, soll im Folgenden ausgehend von den Ursprüngen skizziert werden.

## 2. Die Anfänge: Hineinnehmen in eine Tradition

Der ursprüngliche Sinn von Erziehung und Bildung ist das Tradieren, genauer, das Hineinnehmen in und dadurch zugleich die Bildung von Tradition. Das ahd. *bilidi* hat die Bedeutung „Nachbildung, Abbild; Muster, Beispiel, Vorlage; Gestalt, Gebilde“. Das ahd. Verb *bilidon* bedeutet „eine Gestalt nachbilden“, das verwandte *biliden* „einer Sache Gestalt und Wesen geben“. Exakt diesem Verständnis entspringen die Anfänge von Fort- und Weiterbildung, die Roessler<sup>6</sup> so definiert:

„Fortbildung erweitert und vertieft die im Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten und versucht, zwischen theologischer Reflexion und kirchlicher Praxis zu vermitteln. Weiterbildung bereitet auf eine spezifische Tätigkeit vor, die eine Grundausbildung und eine entsprechende Berufserfahrung voraussetzt.“

Fort- und Weiterbildung dienen in diesem frühen Verständnis der *Eingliederung in eine bestehende Theorie und eine funktionale Praxis*.

## 3. Neues Paradigma: Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Seither hat sich in der Fortbildung kirchlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr viel getan, zumindest konzeptionell. Hermann-Josef Groß beschreibt in seinem unlängst veröffentlichten Artikel „Wie die Strategie in die Personalförderung Einzug hielt“<sup>7</sup> gemeinsam mit Yvonne Russel die Veränderungen als einen grundlegenden Wechsel des Bezugssystems.

Bis in die 90er Jahre war die Fort- und Weiterbildung primär auf die (wie Groß formuliert) „bekannten und vermuteten Fortbildungsbedürfnisse“ der Mitarbeiter/innen fokussiert und auf ein möglichst breit gefächertes, inhaltlich interessantes und gut gestaltetes *Kursangebot* ausgerichtet. Inhaltlich orientierten sich die Fortbildungs- und Unterstützungsangebote in den 80er und 90er Jahren sehr stark an *emanzipatorisch-basisdemokratischen Idealen*<sup>8</sup> und zielten – psychologisch-therapeutisch oder organisationsbezogen-beraterisch gewendet – zumeist auf eine (einseitige) Machtumteilung zwischen „Hierarchie“ und Mitarbeiter/innen. In dieser Tradition stehen die entsprechenden Institutionen vielfach bis heute.

In den 90er Jahren erfolgte eine deutliche Akzentverschiebung. Ausgelöst durch die Qualitätsdiskussion und erste Konsolidierungsbemühungen trat die Frage nach den angestrebten Wirkungen (Effektivität), ihrer Qualität und der hierfür aufgewendeten Kosten (Effizienz) stärker in den Vordergrund. Es wurde zunehmend deutlich, dass ein „reaktiv-bedürfnisorientierte(s) Fortbildungsverständnis“ heute nicht mehr ausreicht und durch ein „aktiv-zielorientiertes“ *Vorgehen* ersetzt werden muss, das sowohl die *Anforderungen der Organisation* als auch die *Interessen der Mitarbeiter/innen* berücksichtigt.<sup>9</sup>

Mit diesem Verständnis rückt kirchliche Fort- und Weiterbildung konzeptionell sehr nahe an das *klassische* Verständnis von *Personalentwicklung* heran: Legt man eine weite Definition zugrunde, umfasst Personalentwicklung

---

<sup>6</sup> Roessler, R., Berufsbegleitende Weiterbildung, in: Klostermann, F., Zerfuß, R. (Hg.), *Praktische Theologie heute*, München, Mainz 1974, 600-608.

<sup>7</sup> Groß, H.-J., Russel, Y., *Wie die Strategie in die Personalförderung Einzug hielt*, ■

<sup>8</sup> Ähnlich wie in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung ca. 10-15 Jahre vorher.

<sup>9</sup> Groß, H.-J., Russel, Y., *Wie die Strategie in die Personalförderung Einzug hielt*, ■

„alle Maßnahmen der Bildung, (z. B. Berufsausbildung, Weiterbildung, Umschulung), der Förderung (z. B. Karriereplanung, Mitarbeitergespräch, Coaching) und (Teilen) der Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung, Projektarbeit, Gruppenarbeit) die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden“<sup>10</sup>.

Personalentwicklung ist in diesem Verständnis ein von den beteiligten Akteuren (der Führungsebene, den Mitarbeiter/innen und den Verantwortlichen für die Personalentwicklung) gemeinsam und systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, „das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Organisationsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern“<sup>11</sup>.

Für eine kirchliche Fort- und Weiterbildung, die sich als *Personalentwicklung* versteht, ist der „*primäre Kunde*“ nicht mehr der „Endverbraucher“ (also der/die Mitarbeiter/in), sondern die Organisation, also die Ortskirche oder genauer die Verantwortlichen in der Bistumsleitung. Fort- und Weiterbildung hat eine „*kundenorientierte Servicefunktion*“<sup>12</sup>. Sie ist – wie andere Unterstützungsleistungen (z.B. Gemeindeberatung) auch – eine Dienstleistung für die Organisation mit dem Ziel, den Wertschöpfungsprozess und seine Steuerung durch Qualifizierung und Förderung des Personals zu optimieren.

Die Kernaufgabe von Fort- und Weiterbildung i.S. einer kirchlichen Personalentwicklung ist die auftragsbezogene Bereitstellung von Lernräumen (Lernsituationen), Lerninhalten und Lernverfahren für eine

- theologisch und spirituell fundierte,
- an den Erfordernissen des Bistums ausgerichtete,
- vom Entwicklungsbedarf der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen ausgehende,
- dialogisch, i.S. eines Erwachsenen-Lernsystems angelegte,
- Entwicklung, Einübung, Anwendung und Überprüfung fachlich-methodischer, kommunikativ-sozialer und personaler Handlungskompetenzen
- zur Optimierung kirchlichen Handelns und seiner Steuerung.

Dies hat ganz praktische Konsequenzen, angefangen von der Fortbildungsplanung, über die Fortbildungsinhalte bis hin zur Architektur von Supervisions- und Gemeindeberatungsprozessen. Konzeptionell scheint der Weg klar zu sein. Wie aber sieht die Praxis aus?

Die Einsicht, dass die komplexen organisatorischen Anforderungen mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen sind, ist in den letzten Jahren zwar deutlich gewachsen. Davon zeugen die in einigen Diözesen aufgelegten Qualifizierungsprogramme für Pfarrer. Nur zögernd nähern sich die Verantwortlichen jedoch der Erkenntnis, dass Lernen und Entwicklung nicht nur ein individuelles Geschehen sind, sondern Auswirkungen auf die Organisation haben, und umgekehrt, dass sich *Organisationen grundsätzlich nicht dadurch verändern lassen, dass ausschließlich und primär die Strukturen verändert werden*, sondern die Modelle im Kopf der beteiligten Akteure, ihre Motivation, ihr Engagement, ihr Wissen und ihre Kreativität der Schlüssel zu nachhaltiger Veränderung, also Organisations- und Personalentwicklung eng aufeinander zu beziehen sind.

Von einem *Diskurs über die Kompatibilität von organisationsseitigen Anforderungen (Strukturen und Aufgaben) und personellen Handlungsmöglichkeiten (Zuständigkeits- und*

---

<sup>10</sup> Zitat nach Becker, M., Personalentwicklung, Stuttgart 1999.

<sup>11</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hg.), Dezentrale Personalarbeit: Der Beitrag der Personalwirtschaft zur Modernisierung der Verwaltung, KGSt-Bericht 7/1994, 12. Vgl. dazu auch KGSt-Handbuch Organisationsmanagement 1999, Kap. 6.

<sup>12</sup> In der außerkirchlichen Fachdiskussion spricht man von „Market Pull“.

*Fähigkeitskompetenzen*)<sup>13</sup> sind wir noch weit entfernt. Stattdessen wird - bei sinkenden personellen Ressourcen und wachsenden Zuständigkeitsbereichen - an den überkommenen mentalen Modellen des kirchlichen Handelns, der Sozialgestalt und der Rolle der Akteure darin festgehalten, obgleich diese nur noch bedingt anschlussfähig sind, zu unlösbaren Aufgaben führen und damit die Akteure vor Ort massiv überfordern. Nicht selten wird die Komplexität weiter erhöht, indem zusätzlich neue Strukturen geschaffen werden.

Die Richtung, Fort- und Weiterbildung als Personalentwicklung zu verstehen, wird von vielen geteilt. Der Weg, sie entsprechend zu konzipieren, ist in einer Reihe von Bistümern in den letzten Jahren eingeschlagen worden. Die spannende Frage ist: Reicht die Anbindung der Fort- und Weiterbildung an die Anforderungen der Organisation angesichts der aktuellen Situation, also unter den Bedingungen eines strukturellen Umbruchs aus?

#### **4. Strategische Ausrichtung: Von den aktuellen Anforderungen zu den zukünftigen Herausforderungen**

Um diese Frage zu beantworten, stelle man sich folgende Situation vor. Ein großer Flottenverband, bestehend aus einem Hauptschiff und vielen Beiboote hat sich in eine Meerenge manövriert. Die Segel sind noch gesetzt, allerdings sind bereits die ersten Masten gebrochen. Ein Teil der Beiboote ist gestrandet. Die Mehrzahl der Matrosen in den Booten rudert am Rande der Erschöpfung, andere sind ausgestiegen und gehen. Alles geht wild durcheinander. Viele schreien, keiner hört zu. Es gibt einzelne gute Ideen, aber weder eine Landkarte, noch ein verlässliches Steuerungssystem. Die Führung ist zerstritten, teilweise abgetaucht oder hält sich zumindest bedeckt. Hastig werden neue, größere Boote gebaut. Kleine Boote werden aneinander gebunden oder zerschlagen. Die Menschen darin müssen aus- und umsteigen. Viele gehen dabei verloren.

Würde man in dieser Situation die beteiligten Akteure fragen, was sie persönlich an Unterstützung brauchen, wären die Antworten vermutlich sehr ähnlich. Sie gingen – so die Hypothese - alle in die Richtung „Überlebenstraining“<sup>14</sup>. Würde danach gefragt, was im Blick auf die Organisation, also den Flottenverband, gebraucht wird, würde man sicher höchst unterschiedliche und gegensätzliche Antworten erhalten, oder gar keine.

In Zeiten der Krise und des Umbruchs lassen sich die Anforderungen an die Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung umso weniger aus der bisherigen Praxis heraus bestimmen, je schneller das Tempo der Kontextveränderungen ist<sup>15</sup>. Wenn die Fortbildung/ Personalentwicklung nicht permanent hinterherhinken und wie der Hase den Wettlauf gegen den Igel verlieren möchte, ist sie *nicht an der bisherigen Praxis und den aktuellen Anforderungen, sondern an den strategischen Zielen der Organisation auszurichten* und dies um so weiter in die Zukunft hinein, je höher das Veränderungstempo ist.

Wenn hier von strategischen Zielen die Rede ist, sind nicht allgemeine, unverbindliche Floskeln oder Worthülsen gemeint, denen jeder zustimmen kann und die dann abgehakt und

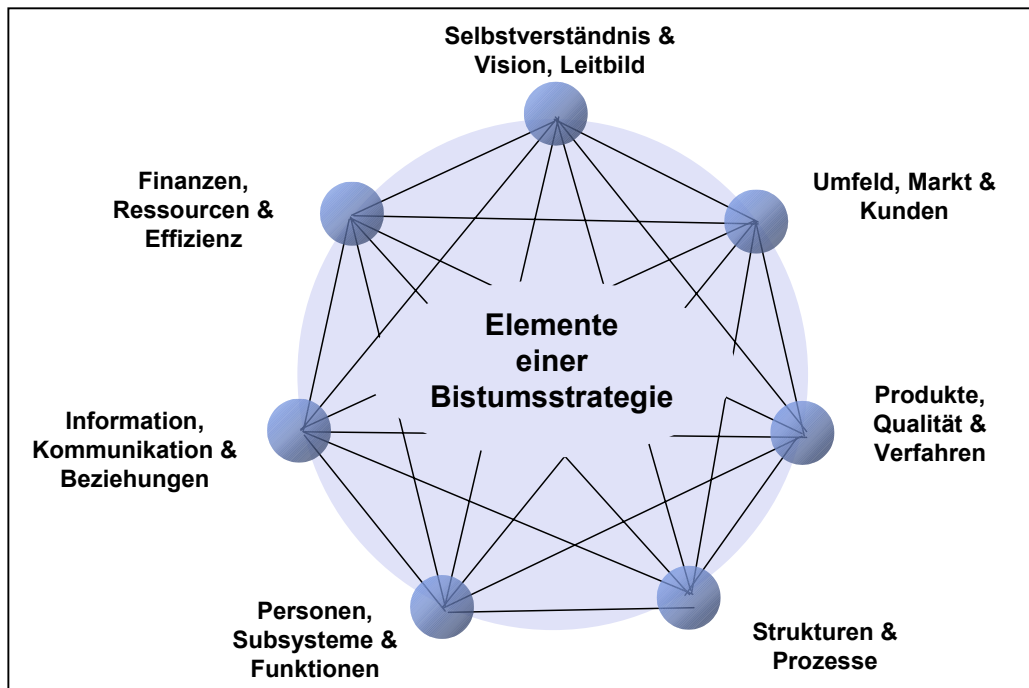
---

<sup>13</sup> Systemiker sprechen von „struktureller Kopplung“ als Bedingung der Möglichkeit, dass Systeme von- und miteinander lernen.

<sup>14</sup> Womit der eingangs zitierte Regens mit seiner Aussage gar nicht so weit von der subjektiven Realität und den *Bedürfnissen* seiner Kandidaten entfernt liegt!

<sup>15</sup> Bereits 1996 zieht Thomas Sattelberger im Blick auf die Personalentwicklung in Organisationen und Unternehmen eine kritische und zugleich traurige Bilanz: Die klassische Personalentwicklung ist zwar dominant, aber tot (Sattelberger, T., *Klassische Personalentwicklung: dominant, aber tot*, in: Sattelberger, T., *Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven*, Wiesbaden 1996, 232-251.

beiseite gelegt werden<sup>16</sup>. Intendiert sind *langfristige, aber ganz konkrete, operational definierte, d.h. überprüfbare Zieldefinitionen, die aufeinander abgestimmt sind und verbindlich für alle Beteiligten gelten*. Sie stecken das Handlungsfeld i.S. eines anzustrebenden Korridors ab (Abb. 1). Auf sie hin sind alle Programme der Management- bzw. Unterstützungsebene (Verwaltung) und das konkrete pastorale Handeln auf der operativen Ebene auszurichten.



**Abb. 1:** Elemente einer Bistumsstrategie.

Strategische Entscheidungen sind *hochgradig miteinander vernetzt*. Sie können nur im Zusammenhang gefällt werden. Die Zielrichtung und die Qualität, die Art und Weise des pastoralen Handelns, kann nicht losgelöst von ihrer Organisation, der Sozialgestalt, gesehen und gestaltet werden. Beides steht in einer engen Wechselbeziehung zur Rolle und zur Funktion der Akteure im pastoralen Feld.

### **Exkurs: Ein hypothetisches Entscheidungsszenario**

Ein kontextadäquates, missionarisches Handeln setzt das Hingehen zu den Menschen, also die *Schaffung adäquater Kontakt- und Kommunikationsräume in lebensweltlichen Bezügen jenseits traditioneller pfarrlicher Strukturen* voraus. Im Gegenzug braucht die Organisation eine *schlanke, höchst professionelle und effiziente Verwaltung* in Struktureinheiten, die sich von den gegenwärtig diskutierten hinsichtlich Größenordnung und Aufgabenstellung wesentlich unterscheiden. Darin sind *unterschiedlich ausgerichtete, regionale Zentren* aufzubauen, in denen die pastorale Arbeit inhaltlich und personell gebündelt und damit das Profil von Kirche als Organisation geschärft und ihre gesellschaftliche Wirkung intensiviert werden kann. Die Vermittlung zwischen beiden Wirklichkeiten geschieht in *selbstorganisierten, lebensweltlich ausgerichteten Gemeinden*<sup>17</sup> als *Subjekte der Seelsorge und Knotenpunkte im Netzwerk*: Hier liegt der Ort der Entscheidung, geschieht die Vergemeinschaftung.

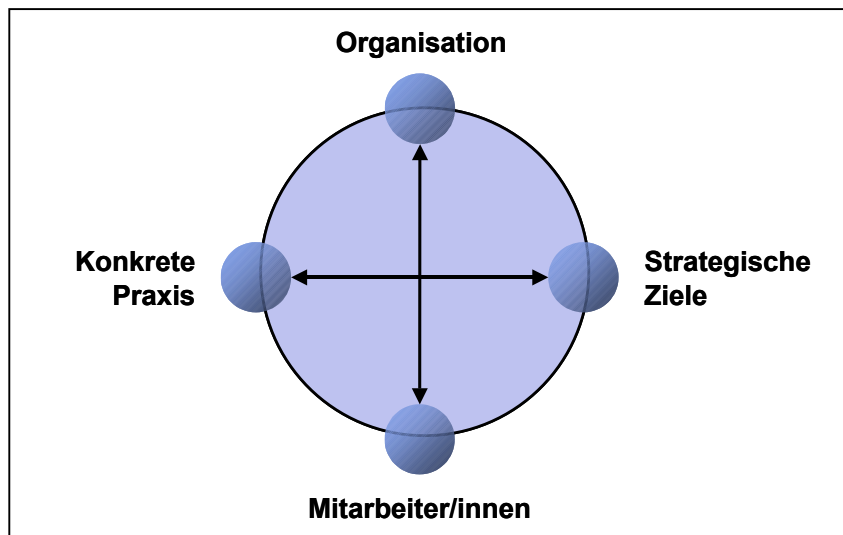
<sup>16</sup> Leitbilder sind zwar Teil einer Bistumsstrategie, aber isoliert völlig bedeutungslos und kontraproduktiv, da sie Hoffnungen wecken, die notwendig enttäuscht werden.

<sup>17</sup> Ob der Begriff „Gemeinde“ hier sinnvoll ist, mag dahingestellt sein. Intendiert sind auf jeden Fall nicht Gemeinden i.S. von „Pfarrgemeinden“, sondern von Gemeinschaften, die in den jeweiligen Lebenswelten verwurzelt sind. Sie können sich territorial überschneiden oder auch eine Einheit bilden.

Eine konsequent *missionarisch ausgerichtete Pastoral* und eine ihr entsprechende, *als Netzwerk organisierte Sozialgestalt* verändert die Rolle, die Funktion und die Aufgaben von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen grundlegend. Bei Hauptamtlichen steht nicht mehr die „operative“ Seelsorge im Vordergrund. Sie ist von *motivierten und qualifizierten Christen auf partnerschaftlicher Ebene und im Auftrag des Bischofs* zu betreiben. Die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, insbesondere die Pfarrer haben die Aufgabe, in helfender und heilender Weise, also im Miteinander und im Gegenüber, *die Entwicklung des pastoralen Netzwerks – bestehend aus pastoralen Zentren, selbstorganisierten Gemeinden und Kommunikationsräumen – zu ermöglichen*. Ihre Seelsorge ist die Sorge um die Seele, die Kultur und die Zukunft des Gesamtgefüges und seiner Teile, insbesondere aber der Gemeinden als Subjekte der Seelsorge und Vermittlungsinstanz der beiden Wirklichkeiten von Kirche.

Läge ein strategischer Zielkorridor dieser Art vor, ließe sich der Lernbedarf der einzelnen Akteure und der Entwicklungsbedarf der Organisation als ganzer relativ eindeutig bestimmen. Die zugehörigen Programme zur Organisations- und Personalentwicklung könnten hierauf bezogen konzipiert werden.

Damit liegen die Koordinaten der Fort- und Weiterbildung fest: Sie *steht und vermittelt zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen und den Anforderungen der Organisation einerseits und zwischen der konkreten Praxis (in der sie sich bewähren muss) und den strategischen Zielen (auf die hin sie ausgerichtet ist) andererseits* (Abb. 2).



**Abb. 2:** Das Koordinatensystem der Personalentwicklung.

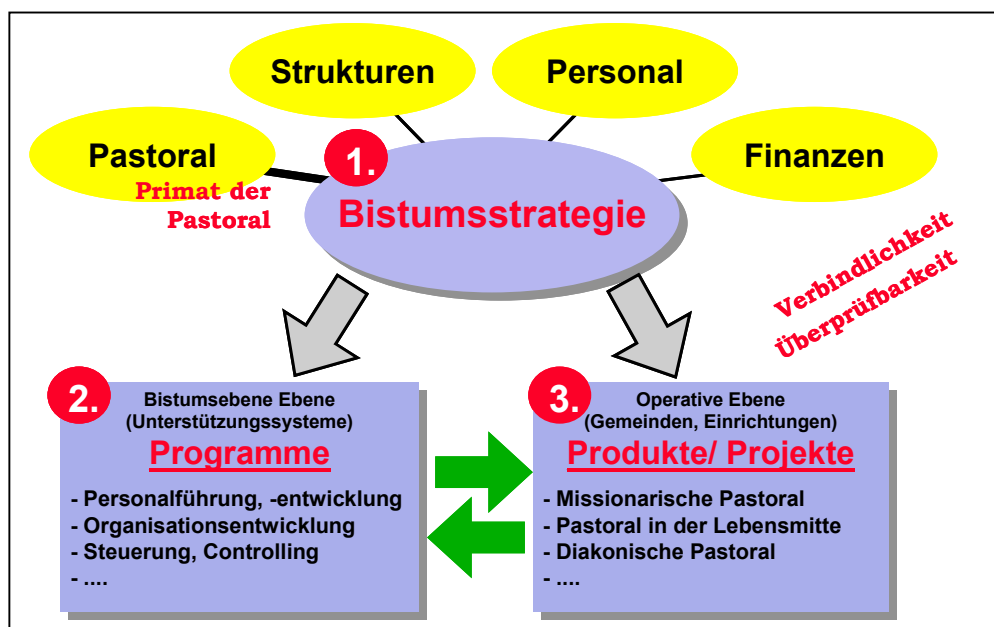
In diesem Sinne Fort- und Weiterbildung als *Dienstleistung im Rahmen eines strategischen Unternehmenskonzepts*, also *strategische Personalentwicklung* zu betreiben, verlangt in der Praxis v.a. eine veränderte *Fortbildungsplanung*:

- Ausrichtung von Organisations- und Personalentwicklung auf die strategischen Ziele des Bistums,
- Abstimmung der Konzepte/ Programme in den unterschiedlichen Teilbereichen der Unternehmensplanung: Pastoral (Priorisierung, Produkte/ Projekte, etc.), Strukturen (Aufbau-, Ablauforganisation, Kompetenzen, etc.), Finanzen (Planung, Rechnungswesen, FiBu, Controlling/ Berichtswesen), Qualität (Standards, Entwicklung, Controlling) und Personal (Planung, Management, Entwicklung, Führung),
- Abstimmung der unterschiedlichen Personalmanagementprogramme: Personalplanung (Bedarfsanalyse, Bestandsanalyse, Bedarfskonzept), Personalorganisation (Einsatz, Kostenmanagement, Führung), Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung),
- Abstimmung der unterschiedlichen Personalentwicklungsmaßnahmen untereinander: Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Mitarbeitergespräch, Coaching, Supervision etc.

Aus den genannten Abstimmungsprozessen ergeben sich dann natürlich auch entsprechende Veränderungen der inhaltlichen Ausrichtung. Soweit die Theorie.

## 5. Systemische Umkehr: Die Kohärenz der Prozesse

Die Erkenntnis, dass Personalentwicklung langfristig, also strategisch auszurichten ist, hilft allerdings nicht unmittelbar weiter. Trotz vieler Ansätze ist es bislang ganz offensichtlich in keinem Bistum gelungen, *eine tragfähige und nachhaltige Zukunftsstrategie* (i.S. einer verbindlichen Definition der strategischen Ziele) zu entwickeln, geschweige denn *ein strategisches Unternehmenskonzept, das strategische Ziele, bistumsübergreifende Management- und Unterstützungsprogramme sowie Produkte und Projekte auf der operativen Ebene* miteinander verknüpft (Abb. 3). Die Entwicklung pastoraler Zukunftsvisionen/ –konzepte, wirtschaftliche Spar-/ Konsolidierungsprozesse, Reorganisationsprozesse/ Strukturreformen, Personalplanung/ -entwicklung laufen zum großen Teil parallel und unverbunden nebeneinander her, behindern sich oder hebeln sich wechselseitig aus.



**Abb. 3:** Zusammenhang von strategischen Zielen, Programmen und Produkte/ Projekten.

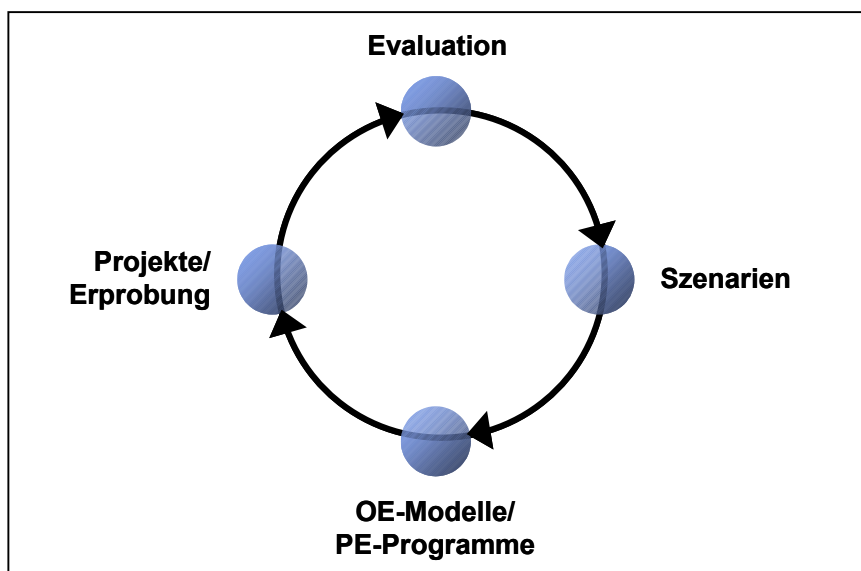
Das Fehlen eines abgestimmten Gesamtkonzepts hat auf der Oberfläche sicher mit den *Akteuren, mit tradierten Machtkonstellationen und Kooperationsmustern* zu tun. Zugleich gibt es jedoch strukturelle Gründe. Die Verantwortlichen stehen vor einem Dilemma. Der kurzfristige Handlungsdruck (der Druck, den unmittelbaren Zusammenbruch abzuwenden) nimmt ständig zu und erfordert kontinuierlich eine *zeitnahe Anpassung der Organisation, um kurzfristig die Handlungsspielräume zu sichern*. Gleichzeitig erfordert die Existenz- und Zukunftssicherung *v.a. langfristige Maßnahmen und Strategien zur Entwicklung der Organisation*. Dringlichkeit und Wichtigkeit von Veränderungen konkurrieren. Dabei überwiegt derzeit – ausgelöst durch die Versäumnisse der letzten Jahre – der Blick auf das kurzfristig Notwendige<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Dennoch beinhalten alle Veränderungen, also auch solche, die im Blick auf das kurzfristige Funktionieren und Überleben erfolgen, strategische Implikationen und Entscheidungen, die nicht mehr rückgängig zu machen, nicht mehr korrigierbar sind – auch dann, wenn gerade versucht wird, genau dies zu vermeiden. Das



Das Problem hat jedoch noch eine tiefere Dimension. Komplexe, dynamische Systeme lassen sich nicht vorhersagen. Die Zukunft ist *prinzipiell* ungewiss. Selbst, wenn die Führung langfristige Ziele hätte, kann sie nicht beschreiben, was *tatsächlich* in Zukunft geschieht, was also die (zukünftigen) Anforderungen an die Mitarbeiter/innen sein werden. Strategische Personalentwicklung arbeitet daher stets mit einer *doppelten Ungewissheit*: Sie hat weder Gewissheit über die zukünftige Entwicklung der Kontexte und damit der Herausforderungen für die Organisation, noch Gewissheit über die strategischen Ziele und Entscheidungen, die angesichts dieser Situation von der Führung getroffen werden (bzw. was deren Relevanz und Gültigkeit sind).

Diese Feststellung hat massive Konsequenzen für das Selbstverständnis und die Art und Weise, wie Personalentwicklung zu gestalten ist. Wenn sich Zielkorridore zwar i.S. von Szenarien (also Wahrscheinlichkeitsaussagen) beschreiben lassen, sie jedoch nur eine vorläufige Gültigkeit haben, also die Strategie „der Weg ist, der beim Gehen in eine ungewisse Zukunft entsteht“<sup>19</sup>, sind *Personal- und Organisationsentwicklung, die Entwicklung der konkreten Praxis und Strategieentwicklung nicht mehr zu trennen, passieren gleichzeitig in ein- und demselben Prozess*<sup>20</sup>.



**Abb. 4:** Strategische Personalentwicklung in komplexen, dynamischen Systemen: Circulär, iterativ und experimentell.

Oder anders formuliert: Das Lernen des Individuums und das Lernen der Organisation gehen Hand-in-Hand. Sie unterscheiden sich umso weniger, je höher das Entwicklungstempo ist. Gleichzeitig lässt sich die Wirkung strategischer Entscheidungen (und damit ihre Zukunftsrelevanz) nur modellhaft im Hier und Jetzt, also nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum erproben und validieren.

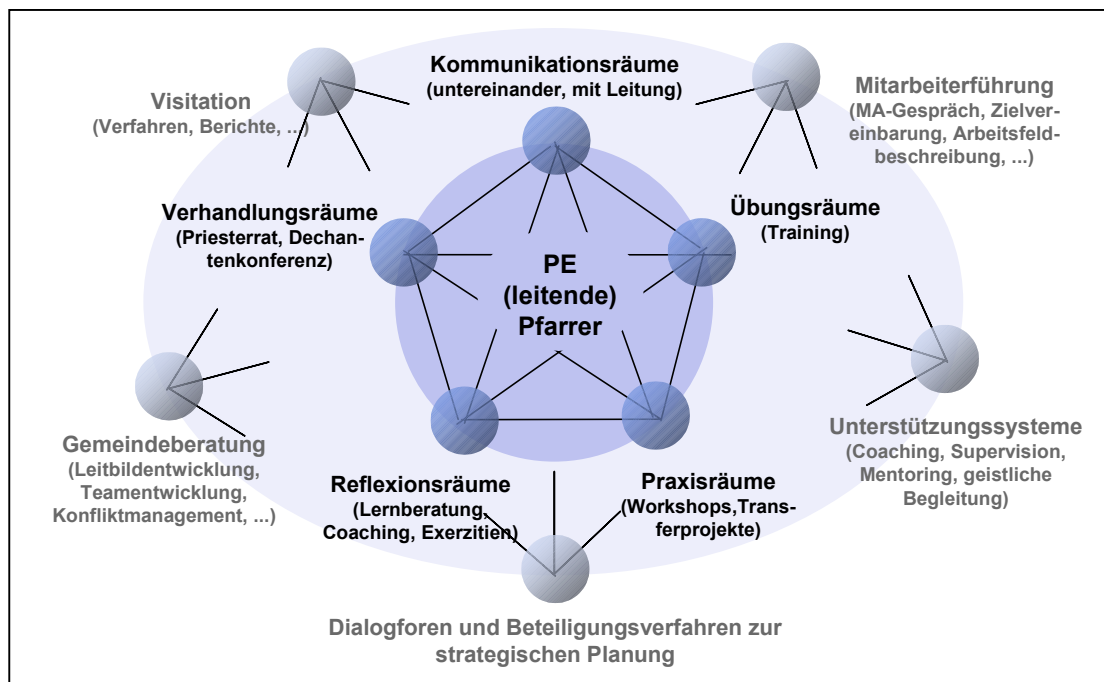
Hieraus folgt, dass eine systemisch verstandene Personalentwicklung in Zeiten des Wandels nur *circulär* (in sich wiederholenden Schleifen), *iterativ* (im stetigen Wechsel der Perspektive

Verschieben strategischer Entscheidungen führt nicht zu besseren Entscheidungen, sondern verringert weiter den bereits jetzt engen Spielraum zur Sicherung der Zukunft.

<sup>19</sup> Geus, A. de, Unternehmen haben mehrere Zukünfte – Vom Leben und Sterben von Organisationen, in: Sattelberger, T., Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden 1996, 263-287.

<sup>20</sup> Systemiker sprechen von der „Kohärenz“ der Wirklichkeit.

zwischen Organisation und Mitarbeiter/innen) und *experimentell* (als Erproben möglicher Besser-/Schlechter-Lösungen) realisiert werden kann (Abb. 4)<sup>21</sup>.



**Abb. 5:** Die Bausteine einer systemischen Personalentwicklung am Beispiel der PE für leitende Pfarrer.

In der Fortbildungspraxis werden dann nicht nur *Übungsräume* für die Fortzubildenden gebraucht, sondern zusätzlich *Praxisräume* für die Erprobung, *Reflexionsräume* für die Evaluation, *Kommunikationsräume* für die Abstimmung der Schnittstellen und *Verhandlungsräume* mit der Linie (Abb. 5). Dies allein schon bringt das System in Bewegung. Es reicht allerdings nicht aus. Innovative und kohärente Lösungsentwürfe (Szenarien) müssen aktiv und ermutigend in den Diskurs eingebracht werden<sup>22</sup>. Sie zu erarbeiten und im System abzustimmen, macht einen wesentlichen Teil der Fortbildungs- bzw. Personalentwicklungsfunktion aus. Der Lernprozess ist mithin nicht nur auf die unmittelbaren Teilnehmer/innen beschränkt. Er schließt die relevanten Akteure auf Leitungs- und Unterstützungsebene grundsätzlich mit ein. Die Architekturen solcher Lernprozesse müssen natürlich von der Führung gewollt und dementsprechend fachlich gestaltet sein.

Interessanterweise nähert sich dieses Verständnis von Personalentwicklung wiederum dem ursprünglichen Verständnis von Fort- und Weiterbildung an. Sie hat in der Tat den Zweck des Tradierens, genauer gesagt (und hier liegt der Unterschied) der *Bildung* (d.h. der Entwicklung) einer zukunftsfähigen Tradition in einer Zeit der Ungewissheit und des Umbruchs. Dies zu lernen ist die Aufgabe derjenigen, die in Führungsfunktion oder fachlich für die Fort- und Weiterbildung/ Personalentwicklung verantwortlich sind, damit das Lernen der Mitarbeiter/innen und der Organisation in Gang kommt und Früchte trägt.

<sup>21</sup> Dietrich Dörner nennt dieses Vorgehen „dialektisch“, weil die Lösung des Problems in einem dialektischen Prozess gefunden wird. Der Entwurf einer Lösung wird anhand der Praxis auf äußere und innere Widersprüche überprüft und so eine schrittweise Annäherung an den vorab nicht eindeutig definierbaren Zielzustand gefunden. Vgl. Dörner, D., Problemlösung als Informationsverarbeitung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1979.

<sup>22</sup> In der Fachterminologie „Technology-Push“.