

V. Dessoy

Die Reform reformieren.

Wie Kirche lernen kann, strategisch zu denken und prozessorientiert zu handeln

Angesichts komplexer Problemlagen in der Gesellschaft werden häufig fehlende Visionen und mangelnde strategische Perspektiven beklagt. Entsprechende Kritik macht auch vor den Toren der Kirche nicht halt. Zu lange habe man vor dem dramatischen Bedeutungsverlust verfasster Religion und seinen Folgen die Augen verschlossen, geglaubt, die Krise der Kirche sei „konjunktureller“ Art und gehe von selbst vorüber.

Reformansatz am Scheideweg

In den zurückliegenden Jahren wurde eine Vielzahl von Reformen in deutschen Diözesen auf den Weg gebracht. Trotz guter Ansätze zeigte sich in vielen Fällen bereits nach kurzer Zeit, dass die Kirche hierdurch ihre Handlungs- und Zukunftsfähigkeit kaum wiedergewinnen kann. Im Vergleich zu anderen kirchengeschichtlich gesehen gelungenen Reformansätzen scheint die Herausforderung heute darin zu liegen, dass Ausmaß und Tempo der geforderten Entwicklung mit den bestehenden Mustern der Problemlösung nicht mehr zu bewältigen sind.

Selbstverständnis, Kundenbeziehung (Adressaten), Produkte (Angebote), Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter/innen und Finanzen sind betroffen. Die gesamte Organisation ist im Begriff, aus den Fugen zu geraten, und muss neu auf Zukunft hin aufgestellt werden. Kurzfristig orientierte und isoliert angelegte Anpassungsmaßnahmen – wie sie i.d.R. zu beobachten sind und sich etwa in regelmäßig wiederholten Strukturreformen manifestieren – lösen das Kernproblem nicht. Sie verlängern nur die Agonie und verringern den notwendigen Handlungsspielraum.

Dies scheint das Kernproblem zu sein: Innerhalb weniger Jahre hat die Kirche für die überwiegende Mehrzahl der Menschen jegliche Bedeutung für das Alltagsleben und -handeln verloren. Zu jüngeren Milieus hat sie praktisch keinen Zugang mehr. Der Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen schreitet in der Folge weiter zügig voran und wird in wenigen Jahren ein Ausmaß erreichen, das die Existenz der Kirche als Organisation massiv bedroht¹.

Das bisherige Reformparadigma, binnenorientiert den fortschreitenden Ressourcenmangel durch immer weitergehende Verdichtungs- und Konzentrationsprozesse auszugleichen, um den Status Quo, das tradierte Portfolio flächendeckend für ein schwindendes Publikum aufrecht zu erhalten, ist ganz offensichtlich nicht geeignet, der Kirche einen Weg in die Zukunft zu erschließen. Der Abstieg geht ungebremst weiter. Die Reformen selbst sind zum Problem geworden. Viele der Beteiligten – gerade die Aktiven – leiden inzwischen unter chronischer Überforderung, sind im Begriff, innerlich auszusteigen, oder bereits ausgebrannt.

Die Dynamik der Entwicklung des gesellschaftlichen Umfeldes nimmt dabei stetig zu. Der davon ausgehende Veränderungsdruck auf die Kirche als Teilsystem von Gesellschaft wird sich daher weiter verstärken. Permanente (beschleunigte) Veränderung ist – auch für Kirche – zukünftig der Normalzustand, Stabilität die Ausnahme. Das aber

¹ Vgl. Dessoy, V., Organisationsentwicklung. Kernprozess in einer zukunftsfähigen Kirche, in: V. Dessoy & G. Lames (2008), Denn sicher gibt es eine Zukunft (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008, 43ff.

heißt, sich stetig im Umfeld neu zu orientieren, Ballast abzuwerfen und neu auf Zukunft hin auszurichten. Richtschnur für die Suchbewegung ist dabei der Sendungsauftrag Mt 28,19. Kirche ist gefordert, sich konsequent von den Menschen her zu denken und zu entwerfen, die perspektivisch von der Frohen Botschaft erreicht und für die Mitarbeit am Reich Gottes gewonnen werden sollen. Hierauf ist alles andere zu beziehen.

Die Zukunft im Blick

In der Führungslehre galt das „strategische Management“ bis in die 1980er Jahre als Königsdisziplin. Es dominierten Ansätze und Konzepte, die von einer prinzipiellen Planbarkeit und Kontrollierbarkeit zukünftiger Entwicklungen ausgingen und eine weitgehende Beherrschbarkeit organisatorischer Risiken versprachen. Grundlegend war ein deterministisches, linear-kausales Modell von Wirklichkeit: Systeme lassen sich demnach beliebig steuern, sofern man die Einflussfaktoren und ihre Zusammenhänge hinreichend genau kennt².

Ein solches Verständnis von Strategie kollidiert mit einem Kirchenverständnis, wie es das II. Vatikanische Konzil beschreibt. Als „Sakrament“ ist Kirche „Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“ (LG 1). Damit ist sie Teil der sichtbaren Welt und zugleich geistgewirktes Geschehen, „sichtbare Versammlung und geistliche Gemeinschaft“ (LG 8). Begründet in ihrem Ursprung und ihrer Mitte, Jesus Christus, erwartet sie ihre Zukunft und Vollendung von Gott her. Kirche ist daher aus theologischer Perspektive weder losgelöst planbar noch einseitig machbar.

Damit sind auch Erkenntnisse aus der neueren Systemtheorie kompatibel. Die Komplexität von Zusammenhängen und die Dynamik von Prozessen im Rahmen vernetzter und globalisierter Umwelten lassen sich mit den traditionellen Instrumenten einer plan-determinierten Unternehmenssteuerung nur unzureichend darstellen. Denn Organisationen erscheinen als komplexe dynamische Systeme, die nicht wie eine „triviale Maschine“ funktionieren. Die dort wirksamen Einflussgrößen sind prinzipiell intransparent, nicht exakt bestimmbar³. Die Entwicklung solcher Systeme, also auch von Kirche, lässt sich grundsätzlich weder exakt voraussagen noch linear herstellen. Der Weg in die Zukunft kann nicht einfach deduktiv vom Ende aus geplant und dann gradlinig beschriftet werden.

Strategisches Denken und Handeln erhält auf diesem Hintergrund eine veränderte Bedeutung. Es muss – systemisch gesehen – die Organisation als Ganzes langfristig auf eine Zukunft hin ausrichten, die prinzipiell ungewiss ist (systemischer Vorbehalt). Strategisches Denken und Handeln in einer systemischen Perspektive verknüpft Vergangenheit (Tradition), Gegenwart (Praxis) und Zukunft (Vision) derart, dass es stetig die Prämissen (also die strategischen Ziele) generiert, mit deren Hilfe im Prozess des operativen Entscheidens Ungewissheit in Gewissheit überführt wird. Zugleich ermöglicht es jedoch die stetige Korrektur dieser Prämissen. Es dient damit sowohl der Reproduktion (indem Wichtiges von Unwichtigem unterschieden wird), als auch der Orientierung (indem Entscheidungsgrundlagen konkretisiert werden, die Handeln ermöglichen) und

² Vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., Management, Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden³1993, 119ff.

³ Vgl. Nagel, R., Wimmer, R., Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart⁵2009, 10ff.

der Innovation (indem Raum für Entwicklung geschaffen wird). So verstanden verknüpft strategisches Denken und Handeln divergente und konvergente Prozesse: Steuerung (i.S. einer zielorientierten Prozesslenkung) und Entwicklung (i.S. einer kreativen Suchbewegung) sind untrennbar aufeinander verwiesen und halten in ihrem wechselseitigen Bezug Stabilität und Veränderung der Organisation in lebendiger Balance.

Das Lernen organisieren

Die Herausforderung, vor der die Kirche steht, liegt demnach auf drei Ebenen. Es geht zum einen darum, dem steigenden Anpassungsdruck professionell operativ zu begegnen, also immer wieder kurzfristig eine grundlegende Funktionalität aufrecht zu erhalten und dadurch auch zeitnah die erforderlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu sichern, allerdings ohne darin aufzugehen, alle Ressourcen zu verpulvern und darüber die Zeichen der Zeit zu verpassen (Lernebene 1). Lernen auf dieser Ebene findet statt, wenn es darum geht, kurz- und mittelfristig auftretende Probleme zu lösen, Ressourcen neu zu disponieren, Produkte und Prozesse zu optimieren, Strukturen anzupassen, um ein unverzichtbares Basisangebot vorzuhalten, vorzugsweise für jene, die Kirche in ihrer bisherigen Form nutzen.

Grundlegender (und daher wichtiger) ist die Wiederherstellung der verlorenen Umweltreferenz auf der Basis einer zukunftsfähigen Orientierung, also die langfristige strategische Ausrichtung und Entwicklung der Kirche, damit sie in die Lage versetzt wird, wirksame Entscheidungen zu treffen, ihren Kurs regelmäßig zu überprüfen und zu justieren (steuern) und so nachhaltig ihren Kernauftrag mit den vorhandenen Mitteln optimal zu verwirklichen (Lernebene 2). Auf dieser Ebene bewegen sich Fragen, die langfristig eine zentrale Bedeutung für die Gesamtorganisation haben, und die stets prozessorientiert entschieden werden müssen:

- Für welche Adressaten investiert die Kirche in Zukunft wie viel der verfügbaren Ressourcen? Was soll weggelassen werden?
- Wie können die Angebote weiterentwickelt und gestaltet werden, damit die Menschen besser erreicht werden?
- Wie kann die Sozialgestalt langfristig weiterentwickelt werden, um Kirche in Bewegung und nahe bei den Menschen zu halten?
- Wie kann perspektivisch die Rollenarchitektur ausgestaltet werden, um dem Sendungsauftrag in veränderter Zeit nach zu kommen?
- Wie kann die Kirche ihre finanziellen Spielräume substantiell und nachhaltig erweitern, um die notwendigen Ressourcen für das kirchliche Handeln zu erwirtschaften?

Dies sind Kernfragen des Überlebens von Kirche als Organisation und als Bewegung. Befriedigende Antworten werden jedoch nur dann gefunden werden, wenn die Kirche – noch grundlegender – die Fähigkeit wiedererlangt, Umweltreferenz kontinuierlich herzustellen oder – anders formuliert – in adäquater Form und in adäquatem Zeitmaß das eigene Lernen zu organisieren (Lernebene 3)⁴. Es geht darum, die Freiheit zu gewähren und aktiv die Räume zu schaffen, um die Situation wahrzunehmen und die Zukunft zu antizipieren, Visionen zu kreieren, Szenarien zu entfalten, Modelle zu entwickeln, zu

⁴ Bateson, G., *Ökologie des Geistes. Anthropologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, Frankfurt/M. 1985, 229ff.

experimentieren, Neues auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen – kurz eine neue Kultur angstfreien Lernens in der Kirche zu ermöglichen.

Die skizzierten drei Ebenen ins Spiel zu bringen, zu ermöglichen und aufeinander zu beziehen, macht strategisches Denken und Handeln aus. Alle kirchlichen Akteure sind in ihrer jeweiligen Funktion auf spezifische Weise an diesem Prozess beteiligt. Die Verantwortung liegt allerdings in der Hand derjenigen Personen und Instanzen, die Führungs- und Leitungsverantwortung tragen.

Ein solches Verständnis lässt sich gut mit dem Kirchenverständnis des II. Vatikanischen Konzils vereinbaren, das auf einem historisch und kommunikativ geprägten Offenbarungsverständnis beruht (vgl. DV 2) und die kontextuelle Bedingtheit kirchlicher Verfasstheit deutlich markiert:

„Bestimmt zur Verbreitung über alle Länder, tritt sie in die menschliche Geschichte ein und übersteigt doch zugleich Zeiten und Grenzen der Völker. Auf ihrem Weg durch Prüfungen und Trübsal wird die Kirche durch die Kraft der ihr vom Herrn verheißenen Gnade Gottes gestärkt, damit sie in der Schwachheit des Fleisches nicht abfalle von der vollkommenen Treue, sondern die würdige Braut ihres Herrn verbleibe und unter der Wirksamkeit des Heiligen Geistes nicht aufhöre, sich selbst zu erneuern, bis sie durch das Kreuz zum Lichte gelangt, das keinen Untergang kennt.“ (LG 9)

Auf diesem Hintergrund ist Umkehr und Transformation, Wandlung und Entwicklung, die kontinuierliche Herstellung von Umweltreferenz bei gleichzeitiger prinzipieller Offenheit der Zukunft, sowohl theologisch als auch soziologisch gesehen, eine Kernaufgabe von Kirche. Noch schärfer formuliert: Als „ecclesia semper reformanda“ (LG 8) ist sie gefordert, sich immer wieder zu besinnen, umzukehren und neu zu formieren, um so ihre Zukunft, die Zukunft Gottes in veränderter Welt offen zu halten. „Sie ist zugleich heilig und stets der Reinigung bedürftig, sie geht immerfort den Weg der Buße und Erneuerung“ (LG 8). Hierfür ist der Beistand des Geistes gewiss (Mt 28,20).