

Kirchliche Organisationsentwicklung – Zusammenspiel in gemeinsamer Verantwortung und differenzierter Rollenarchitektur¹

Kirche ist ein komplexes, dynamisches System. Die *kontinuierliche Herstellung einer angemessenen System-Umweltbeziehung*² ist soziologisch die Voraussetzung für ihre (dauerhafte) Existenz und ihren „Erfolg“ als soziale Organisation. Dass Kirche dazu in besonderer Weise befähigt ist, hat sie über 2000 Jahre bewiesen. Theologisch entspricht die Herstellung der System-Umweltbeziehung dem Sendungsauftrag Jesu³ und damit der missionarischen Grundausrichtung jeglicher Pastoral⁴, wie sie das 2. Vatikanische Konzil versteht: Als konstruktive Auseinandersetzung der Kirche mit ihrem jeweiligen, geschichtlich geprägten „Außen“⁵. In diesem Sinn formuliert Bucher: „Der Pastoralbegriff des II. Vatikanums stellt der Kirche die Aufgabe, sich vom Außen ihrer selbst, also von den säkularen Wirklichkeiten her zu begreifen und dieses Außen als Ort der Bewährung ihrer Botschaft zu erfassen. Säkularität und religiöse Pluralität sind nicht die Bedrohung der Pastoral, sondern die Orte ihrer Bewährung und Konstitution“⁶.

Wandlung und Entwicklung im Dialog mit der sich verändernden (Um-)Welt zur Herstellung der Anschlussfähigkeit sind theologisch und soziologisch gesehen Kernanforderungen, denen sich die Kirche als Organisation immer wieder neu stellen muss, sowohl ihre Mitglieder als auch in besonderer Weise ihre Verantwortungsträger. Der Komplexität dieser Herausforderung Rechnung tragend haben die Diözesen in Deutschland hierfür in den letzten Jahrzehnten eine Reihe von Unterstützungsfunktionen eingerichtet, u.a. Praxisbegleitung, Supervision und nicht zuletzt Gemeindeberatung bzw. Gemeindeentwicklung.

Die Wirksamkeit (und dauerhafte Existenz) der Unterstützungssysteme beruht ihrerseits auf einer adäquaten Umweltreferenz. Oder anders formuliert: *Sie müssen sich als erste verändern, um hilfreich und veränderungswirksam für das System zu sein, dem sie dienen wollen.* Im folgenden Text geht es um die Frage, was dies für die Gemeindeberatung/ -entwicklung in der gegenwärtigen historischen Situation bedeutet, welche Entwicklungsschritte von ihr zu gehen sind, um dem Auftrag und dem eigenen Anspruch gerecht zu werden.

1. Zwischen Gemeindeberatung und Gemeindeentwicklung: Zur Verwendung der Begriffe

Sowohl in der Fachdiskussion als auch in der Sprachregelung der Bistümer war „Gemeindeberatung“ bis in die 90er Jahre unbestritten der Leitbegriff, unter dem kirchliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse (auf operativer Ebene) und ihre Unterstützung(-instanz) thematisiert wurden. Seitdem taucht immer häufiger der Begriff „Gemeindeentwicklung“ auf,

¹ Erschienen in Dessoay, V., Lames, G. (Hrsg.), „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung, Trier 2008.

² In systemischer Terminologie spricht man von „Kopplung“.

³ „Als Zeuge und Kündler des Glaubens des gesamten in Christus geeinten Volkes Gottes kann daher das Konzil dessen Verbundenheit, Achtung und Liebe gegenüber der ganzen Menschheitsfamilie, der dieses ja selbst eingefügt ist, nicht beredter bekunden als dadurch, dass *es mit ihr in einen Dialog eintritt* (Hervorhebung durch den Verf.) über all diese verschiedenen Probleme; ...“ (GS, 3).

⁴ Verstanden als Sammelbegriff für kirchliches Handeln insgesamt.

⁵ „Sie (die Konstitution GS; Anm. des Verf.) wird „pastorale“ genannt, weil sie gestützt auf Prinzipien der Lehre, das Verhältnis der Kirche zur Welt und zu den Menschen von heute darzustellen beabsichtigt“ (GS, 1, Anm. 1).

⁶ Bucher, R., Neuer Wein in alte Schläuche? Zum Innovationsbedarf einer missionarischen Kirche, in: Sellmann, M. (Hrsg.), Deutschland – Missionsland. Zur Überwindung eines pastoralen Tabus, Freiburg i.Br. 2004, 266.

zunächst synonym verwendet, dann ergänzend verstanden, zuletzt allerdings immer häufiger auch in abgrenzender Form.

Die durchgängige und in der Regel unhinterfragte Verwendung der Begriffe „Gemeindeberatung“ bzw. „Gemeindeentwicklung“ sowie deren gegenwärtig dominante konzeptionelle Ausrichtung am systemischen Denken suggerieren eine einheitliche Praxis in den Diözesen, zumindest aber ein in den wesentlichen Punkten einheitliches Grundverständnis dessen, was in organisatorischen Veränderungsprozessen geschieht und wie es unterstützend begleitet werden kann. Faktisch verbirgt sich jedoch hinter den Begriffen eine Vielzahl unterschiedlicher Aufträge und Angebote, methodischer Ansätze und Vorgehensweisen, abhängig von den Sichtweisen und Interessen der handelnden Akteure, den Rollenzuweisungen an die Unterstützungsinstanz und den politischen Konstellationen in den jeweiligen Bistümern.

1.1. Die Gretchenfrage: „Beratung“ oder „Entwicklung“

Die Begriffe „Organisationsberatung“ und „Organisationsentwicklung“ werden – ähnlich wie „Gemeindeberatung“ und „Gemeindeentwicklung“ - teils synonym, teils in bewusster Abgrenzung voneinander verwendet, häufig in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext, in dem sie gebraucht werden. So versteht Rüdeshcim (2004) – wie andere Autoren – unter „Organisationsentwicklung“ den „Prozess der Selbstentwicklung von Organisationen“ und legt damit den Fokus auf „die Eigenleistung des Systems“⁷. Im Unterschied dazu definiert er „Organisationsberatung“ als einen Prozess, „der von dafür qualifizierten externen oder internen Beratern begleitet wird und (natürlich) einen Beitrag zu Selbstentwicklung des beratenen Systems leisten will“⁸.

Geht man von der Etymologie des Grundwortes [mhd. *ratslagen*: den Beratungskreis schlagen, *sich* beraten] aus, dann ist „Beratung“ *allerdings stets und primär ein (system-)interner Prozess*. Im System, im Unternehmen oder im Team, sind alle relevanten Informationen vorhanden. Der Kreis weiß mehr als der einzelne. Alle verfügbaren Informationen werden zusammengetragen, gebündelt und bewertet. Auf dieser Basis werden die notwendigen Entscheidungen gefällt. Kommt eine externe Person oder Instanz hinzu, wird der innere Beratungskreis erweitert, um neue Informationen und Sichtweisen einzubringen, vorhandene Blockaden auszuräumen, den Informationsfluss zu optimieren und Ressourcen besser zur Geltung zu bringen. Beratung ist somit – von seiner ursprünglichen Bedeutung her – ein *gemeinsamer Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozess der beteiligten Akteure*. Umgekehrt wurde „entwickeln“ [abgeleitet von mhd., ahd. *wickeln*: ein Faserbündel um einen Rocken winden, um *etwas* winden] zunächst objektbezogen und dann Ende des 18. Jh. übertragen und (auch) reflexiv i.S. von „*sich* entfalten, *sich* stufenweise herausbilden“ gebraucht⁹. Dem sprachlichen Befund entspricht damit voll und ganz die systemischen Sichtweise, dass Beobachtung und Beobachter nicht zu trennen sind¹⁰. Berater (oder Entwickler) und Kundensystem sind Teil ein und desselben Prozesses¹¹.

⁷ Der Begriff „Organisationsentwicklung“ wird hier faktisch als Synonym für den (systemischen) Begriff „Selbstorganisation“ gebraucht, der besagt, dass sich (Human-)Systeme in ihren relevanten Kontexten und auf der Basis ihrer immanenten Struktur in kohärenter Weise immer wieder selbst neu hervorbringen.

⁸ Rüdeshcim, C., Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis, Freiburg i.Br. 2004, 15, Anm. 28.

⁹ Grammatisch zählen „(sich) beraten“ und „(sich) entwickeln“ heute beide zu den sog. unechten reflexiven Verben, da sie sowohl reflexiv als auch nicht reflexiv („jemanden beraten“, „etwas entwickeln“) gebraucht werden können.

¹⁰ Heinz von Förster spricht in diesem Zusammenhang von Kybernetik 2. Ordnung. Gemeint ist damit, dass die Wirklichkeit (für uns als endliche Wesen) nicht objektiv, also losgelöst vom Beobachter (seinen Erfahrungen, Konzepten, Interessen, Emotionen etc.) existiert, sondern von dem erkennenden Subjekt konstruiert oder (mit-)erschaffen wird. Philosophisch steht diese Position dem Konstruktivismus nahe.

¹¹ Ausgehend von der Identität der Prozesse (i.S. der Kybernetik 2. Ordnung) könnte man allenfalls (i.S. der Kybernetik 1. Ordnung) sagen, „Gemeindeentwicklung“ ist das, was im Blick auf die Gemeinde und die Lei-

Relevant wird die Unterscheidung von „Beratung“ und „Entwicklung“ dort, wo sie als Selbstaussage oder Appell, als politische Positionierung, also apologetisch gebraucht wird. In der Tradition des klassischen Verständnisses von Supervision signalisiert „Gemeindeberatung“ in diesem Kontext häufig die Abgrenzung von der Hierarchie. Es soll deutlich werden, dass Gemeindeberatung nicht der verlängerte Arm der Bistumsleitung ist, keine Gemeinde übergreifenden Ziele verfolgt, den Beratenen also als unabhängiger Partner gegenüber tritt, was den Vertreter/innen einer „Gemeindeentwicklung“ in dieser konsequenten Form bestritten wird. Systemisch gesehen ist allerdings *jegliche „Gemeindeberatung“, auch eine solche, die sich bewusst von Hierarchie und Leitung abgrenzt, aufs Ganze eines Bistums – also von einer übergeordneten Systemebene aus – betrachtet „Gemeindeentwicklung“,* insofern sie Einfluss auf das Ganze ausübt und dies eben in abgrenzender oder dialogischer Auseinandersetzung mit der Hierarchie¹². Umgekehrt ist *jede „Gemeindeentwicklung“, sofern sie sich nicht einseitig die Durchsetzung der Linienvorgaben verschreibt zugleich auch „Gemeindeberatung“,* insofern sie die Kunden als Partner versteht und innerhalb eines gegebenen Rahmens den Raum für autonome Ausgestaltung und Profilierung schafft. Die Gretchenfrage, um die es letztlich in dieser Kontroverse geht, begleitet die Geschichte der „Gemeindeberatung“. Sie lautet: „Auf welcher Seite stehst Du (Gemeindeberater/in), unten (beim Volk) oder oben (bei der Hierarchie)“? Die suggerierte Alternative ist aus systemischer Sicht keine Lösung (i.S. einer hilfreichen Konstruktion von Wirklichkeit), die Antwort kann nur lauten: „Sowohl als auch“ (Compliance, Loyalität) *und* „Weder noch“ (Unterschied, Autonomie).

1.2. Das Referenzsystem „Gemeinde“: Ein theologisches Konstrukt

Das Bestimmungswort „Gemeinde“ in den zusammengesetzten Wörtern „Gemeindeberatung“ und „Gemeindeentwicklung“ steht für das „Kunden-“ oder Referenzsystem, um dessen Veränderung und Entwicklung es ursprünglich ging. Es hat sich im Laufe der Zeit durchgesetzt, obgleich es seit langem die Beratungspraxis nur noch begrenzt widerspiegelt und durch seine Unbestimmtheit eine klare Grenzziehung im Blick auf Verantwortung und Zuständigkeiten im Konzert der unterschiedlichen Akteure (Führungskräfte, Fachberater, Fortbildner/ Personalentwickler, Praxisanleiter, Supervisoren etc.) eher behindert als fördert.

Die Objektbestimmung „Gemeinde“ engt – wörtlich genommen – auf der einen Seite den Aktionsradius (den potenziellen „Kundenkreis“) der Unterstützungsinstanz „Beratung“ (bzw. „Entwicklung“) auf operative Systemeinheiten, genauer noch auf ein bestimmtes Subsystem, *nach ubiquitärem Verständnis die Pfarr- oder Kirchengemeinde* ein. Je nach Bistumskonstellation kann dies *inklusiv* (also das Gesamtsystem (Pfarrei, Seelsorgeeinheit, Gemeindeverbund etc.) und alle Subsysteme (Einzelpersonen, Gruppen, Gremien, Teams) betreffend) oder *exklusiv* (also ausschließlich Prozesse, die das jeweilige Gesamtsystem „Gemeinde“ betreffen) verstanden werden. Unabhängig von der Definition im Einzelfall ermöglicht(e) die Spezifikation der „Beratung“ durch den Gegenstand auf den ersten Blick eine leichtere Abgrenzung oder Ausgrenzung im Verhältnis zu anderen (etablierten) Beratungssystemen auf der einen und den (diözesanen) Verwaltungs- und Entscheidungsorganen auf der anderen Seite. Beim genaueren Hinsehen erweist sich der Gegenstand allerdings alles andere als eindeutig. Das theologische Konstrukt „Gemeinde“ ist organisatorisch betrachtet völlig diffus. Im Anschluss an die Communiotheologie des II. Vatikanums wurde die theologische Größe „Gemeinde“ mit der organisatorisch-verwaltungstechnischen Größe „Pfarrei“ gleichgesetzt.

tung geschieht, sofern sie sich geplant und zielorientiert verändern, und „Gemeindeberatung“ ist das, was im Blick auf den Berater geschieht, sofern er geplant und zielorientiert den Entwicklungsprozess der Gemeinde unterstützt. Rein sprachlich gesehen, könnte man in dieser Aussage aber auch beide Begriffe austauschen und damit das Gegenteil behaupten.

¹² Auch Nicht-Kommunikation ist eine Form der Kommunikation: „Man kann nicht nicht kommunizieren“, 1. Axiom der Kommunikationstheorie (Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D., *Menschlich Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Stuttgart, Wien 1982, 50ff.).

Die „Pfarrgemeinde“ wurde zum Inbegriff und zum sichtbaren Ausdruck der doppelten Wirklichkeit von Kirche als Gemeinschaft (*communio*) und als Organisation bzw. Dienstleistungssystem (*ministratio*)¹³. Sie bildete zugleich die Kernstruktur der traditionellen Sozialgestalt von Kirche. Genau sie ist jedoch in der gegenwärtigen historischen Situation brüchig geworden und steht in einem radikalen Umbruchprozess. Systemisch gesehen kann die Beratungs- bzw. Entwicklungsfunktion genau in diesem Prozess nicht behilflich sein, weil ihr durch die Begrenzung des Gegenstandes auf die operativen Systemeinheiten die Möglichkeit genommen ist, auf adäquate Weise im Kontext zu intervenieren.

Auf der anderen Seite bleibt die Aufgabenstellung (Funktion) der Beratungsinstanz aufgrund der strukturell-gegenstandsbezogenen Bestimmung („*Gemeinde-Beratung*“) inhaltlich so offen, dass darunter i.S. einer All-Zuständigkeit jegliche Form von Begleitung, Unterstützung oder auch Intervention diesseits eines hierarchischen (Macht-)Eingriffs gefasst werden kann. Die Unschärfe der Funktionsbestimmung hat zur Folge, dass in einer ganzen Reihe von Diözesen die „*Gemeindeberatung/ -entwicklung*“ (explizit als Auftrag oder in Form eines stillschweigenden Arrangements) in erheblichem Umfang inhaltlich-pastorale, organisatorisch-verwaltungstechnische oder auch führungs- und leitungsbezogene Aufgaben übernimmt und stellvertretend für andere Systemfunktionen handelt¹⁴. Auf diesem Hintergrund transportiert „*Gemeindeberatung*“ bei vielen der beteiligten Akteure bis heute Hoffnungen (und Allmachtsphantasien), was die Veränderung von Kirche betrifft, die unrealistisch, v.a. aber kontraproduktiv sind. In einem System, das soziologisch gesehen sowohl Elemente einer Gruppe (Familie) als auch Elemente einer formalen Organisation aufweist¹⁵ und in dem sich im Laufe der Jahrhunderte unterschiedliche, in sich funktionale Organisationsmodelle als Referenzsysteme etabliert haben¹⁶, die nebeneinander wirksam sind, existiert faktisch eine Vielzahl sich überlappender Zuständigkeiten, gerade auf der operativen Ebene und im Subsystem „*Gemeinde*“/Pfarrei. In einem solchen Mischkontext bedarf es klarer, funktional-prozesshafter Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibungen einschließlich der zugehörigen Schnittstellendefinitionen, wenn die erforderliche Kooperation gelingen soll. Dies gilt umso mehr, je stärker der externe Anpassungsdruck ist.

Halten wir fest: Die Bezeichnung „*Gemeindeberatung/ -entwicklung*“ bezieht sich auf ein theologisches Konstrukt, das einerseits den Gegenstandsbereich auf operative Organisationseinheiten einengt und andererseits funktional so unbestimmt bleibt, dass darunter die Begleitung von Veränderungsprozessen, jedoch zugleich auch pastorale Fachberatung oder (stellvertretendes) Leitungshandeln gefasst werden kann. Die Unterscheidung von „*Gemeindeberatung*“ und „*Gemeindeentwicklung*“ ist sowohl begrifflich als auch fachlich unsinnig. Sie drückt zum einen das Unbehagen mit der bisherigen Praxis aus und dient zum anderen als politisches Signal in Richtung einer engeren Verzahnung der Prozesse auf der operativen Ebene mit den Prozessen auf Bistumsebene. In diesem Sinne hat sie auch ihre Berechtigung.

¹³ Vgl. Schuster, N., Seelsorge und Leitung. Ein ungleiches Geschwisterpaar, in: *Lebendige Seelsorge* 49 (1998) 200-204.

¹⁴ Natürlich nicht selten deshalb, weil diese Funktionen, insbesondere die Führungs- und Leistungsfunktion nicht oder nicht adäquat wahrgenommen werden. Vgl. hierzu Desso, V., *Zukunft und Veränderung gestalten. Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester*. In: *Diakonia* (5) 2005, 366-370 und ders., „*Seelsorge*“ verlernen. Ein Beitrag zur Dekonstruktion eines dominanten, jedoch in die Sackgasse führenden mentalen Modells, in: Köhl, G., (Hrsg.), *Seelsorge lernen in Studium und Beruf*, Trier 2006, 378-389.

¹⁵ Hochschild spricht in diesem Zusammenhang von der „*doppelten Umweltreferenz*“ (Hochschild, M., *Religion in Bewegung. Zum Umbruch der katholischen Kirche in Deutschland*, Münster 2001, 77f.) und bezieht sich dabei auf Gabriel, der hierfür den Begriff „*intermediäre Organisation*“ geprägt hat (Gabriel, K., *Moderonisierung als Organisierung von Religion*, in: Krüggeler, M., Gabriel, K., Gebhardt, W. (Hg.), *Institution-Organisation-Bewegung*, Opladen 1999, 19-37.

¹⁶ Monarchisches Modell, hierarchisches Modell (Linien-Stab-Modell), demokratisches Räte-Modell, funktionales Matrixmodell (Berufsgruppenmodell), Projekt-Modell, Team-Modell.

2. Von der Gemeindeberatung zur Gemeindeentwicklung: Zur historischen Entwicklung

Historisch spiegeln die Veränderungen, die Gemeindeberatung durchlaufen hat, mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung die gesellschaftliche Entwicklung wieder. Gemeindeberatung repräsentiert in ihrem jeweiligen Grundverständnis und ihrem methodischen Ansatz von ihren Anfängen her gewissermaßen das, was gesellschaftlich „dran“ ist. Sie ist somit in gewisser Weise der Gegen- und Mitspieler jener Instanzen, die politisch die Verantwortung tragen, also der Führungs- und Leitungsebene.

2.1. Die Anfänge von Gemeindeberatung: Systemveränderung von unten

Die Anfänge der „Gemeinde-Beratung“ reichen zurück in die 70er Jahre. Ausgehend von Konzepten, die in den USA entwickelt worden waren, führte die Evangelische Landeskirche in Hessen und Nassau (EKHN) auf Initiative von Eva-Renate Schmidt 1973 das erste „Basislaboratorium für Gemeindeberatung“ ein¹⁷. Der konzeptionelle Ansatz, das Curriculum und die damit in Gang gesetzte Beratungspraxis wurden in der Folge zum Vorbild und Modell, an dem sich die evangelischen Landeskirche und z.T. auch die katholischen Bistümer orientierten.

Kennzeichnend für diesen Ansatz, der bis heute zumindest in Teilen wirksam ist, war die Verknüpfung von Theologie und Pastoral mit sozialwissenschaftlichen Konzepten und Instrumenten, insbesondere jedoch die analytisch-gruppensystemische Grundausrichtung und die institutionskritisch-emanzipatorische Stoßrichtung. Im Kontext der durch die Protestbewegung der 68er angestoßenen Veränderungen (Stichworte: Demokratisierung, Partizipation, Herrschaftsfreiheit) galt vielen Gemeindeberatung als die Chance und Methode der Wahl, Kirche durch die Stärkung der Basis gegenüber der Kirchenleitung grundlegend zu verändern und zu reformieren. Hierarchie und Leitung als einer Form (negativ bewerteter) Machtausübung wurde Gemeindeberatung als herrschaftsfreier Diskurs unter Gleichen gegenüber gestellt.

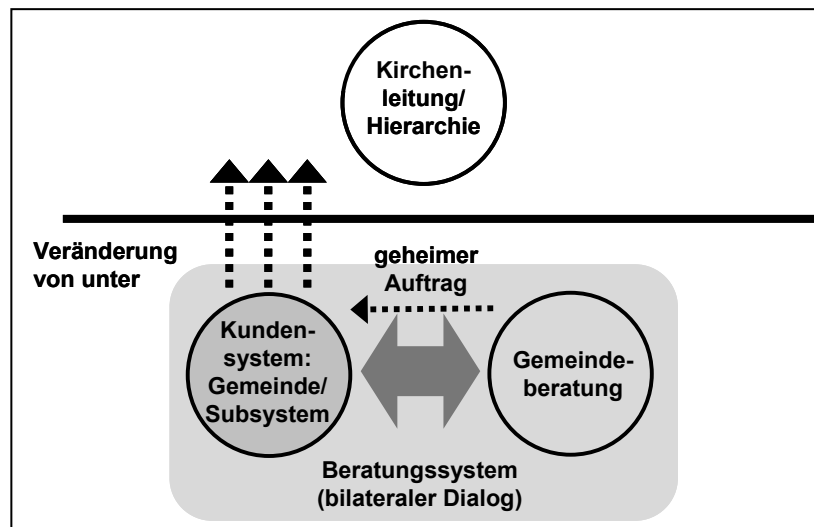


Abb. 1: Die Anfänge der Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche.

Aus dieser Zeit stammen Merkmale, die Gemeindeberatung vielfach bis heute kennzeichnen:

- Bilaterale Kontraktssituation zwischen Berater/innen und Kundensystem
- Informelle Abschottung gegenüber Verwaltung und Hierarchie
- Gleichbehandlung der Akteure unabhängig von deren Funktion
- Polarisierung oben/ unter und antihierarchische Koalitionsbildung.

¹⁷ Schmidt, E. R., Laboratorien für Gemeindeberatung und Organisationsentwicklung in der Kirche, in: Gruppendynamik 5 (1974), 316-320.

Die Gemeindeberatung wurde über Jahre hinweg zum Sammelbecken für das kritische Potenzial innerhalb der kirchlichen Mitarbeiterschaft, dem es um eine Systemveränderung von unten ging. Aufs Ganze gesehen wurden die Gemeindeberatung und ihre Kunden in starkem Maße für politische Machtinteressen instrumentalisiert.

2.2. Rezeption in der Katholischen Kirche: Systemerhaltung von oben

In der Katholischen Kirche hielt sich die Begeisterung für diese Art von Gemeindeberatung verständlicherweise in Grenzen. Neben den kirchen-politischen gibt es jedoch auch theologische Gründe, die eine einfache Übertragung des Ansatzes erschwerten. In der Katholischen Kirche ist das Verhältnis von Kirche vor Ort und Bischofskirche ein anderes. Im evangelisch-reformatorischen Verständnis bildet sich Kirche primär von unten, haben die Kirchengemeinden also einen eigenständigen Status, während die übergeordneten Einheiten nur in Bezug auf sie und zu ihrer Unterstützung existieren. Die Landeskirche hat also im Kern keinen eigenständigen Status¹⁸. Ganz anders stellt sich die Situation in der Katholischen Kirche dar. Die Kirche

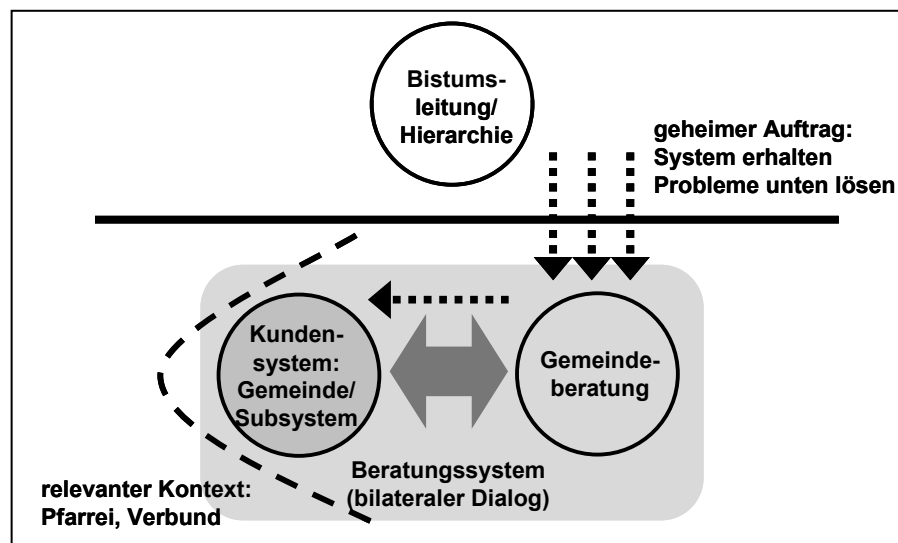


Abb. 2: Die Anfänge der Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche.

vor Ort, die Pfarrei, existiert nur in Beziehung zur Ortskirche. Der Status der Bischofskirche ist autonom, sie kann auch dann existieren, wenn es keine Pfarreien mehr gibt¹⁹.

Die Anfänge der Gemeindeberatung in der Katholischen Kirche stehen im Zusammenhang mit den ersten pastoralplanerischen Bemühungen Ende der 70er und in den 80er Jahren zur Bildung von Pfarrverbänden in Folge der rückläufigen Priesterzahlen. Damals gingen die Verantwortlichen davon aus, der Priestermangel sei lediglich „konjunkturell“ bedingt und könne – als vorübergehendes Problem – durch mehr hauptamtliche pastorale Mitarbei-

¹⁸ Tendenziell lässt sich das Kräftespiel im evangelisch-reformatorischen Kirchenverständnis anhand dreier Wirksysteme beschreiben, dem theologisch-verfassungsgebenden/ legislativen System, dem exekutiv-finanzwirtschaftlichen System und dem dienst- und arbeitsrechtlichen System. Theologisch und verfassungsrechtlich liegt zwischen den Organisationsebenen eine bottom-up Dynamik vor, während im Bereich des Finanzwesens sowie im Arbeits- und Dienstrecht die Dynamik im Rahmen des Legalitätsprinzips top-down gerichtet ist. Vgl. hierzu Müller-Weißner, U., Chef sein im Haus des Herrn. Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe, Gütersloh 2003, S. 29 ff. Allerdings zeigen die Evangelischen Kirchen an dieser Stelle eine ganze Bandbreite von Varianten, die sich zwischen der hier beschriebenen und der Katholischen Sichtweise bewegen.

¹⁹ „Die katholische Kirche als Bischofskirche ist in ihrem Führungsprinzip - jenseits von Stilfragen - monarchisch. Macht ist in der katholischen Kirche damit personalisiert, d.h. im Bischofsamt angelegt. In der sacra potestas des Bischofs (so die Fachsprache) gehören Leitungsvollmacht (potestas regiminis, iurisdictionis) und Weihesakrament (potestas ordinis) zusammen. Die Leitungsvollmacht des Bischofs ist unmittelbar und ordentlich, d. h. nicht delegiert. Damit leiten die Bischöfe ihre Diözesen (Teilkirchen) nicht als Stellvertreter des Papstes, sondern in eigener Vollmacht in Christi Namen“ (Gärtner, H. W., Kirche als Organisation - (Leib Christi) aus organisationstheoretischer Sicht, in: Wege zum Mensch 6 (2002), 373-383.

ter/innen und Synergieeffekte auf überpfarrlicher Ebene kompensiert werden, zumal die Kirchensteuereinnahmen in dieser Zeit rapide in die Höhe schnellten. Entsprechend fokussierten die Ansätze²⁰ nicht die Autonomie der Teilsysteme sondern im Gegenteil deren Kooperation und die dazu erforderliche Kommunikation insbesondere der Hauptamtlichen einschließlich der Bearbeitung möglicher Störungen (Konflikte).

Auch in dieser Phase der Gemeindeberatung, dominant in den 80er Jahren, wurden eingeführte und verbreitete Konzepte und Instrumente aus den Sozialwissenschaften rezipiert, insbesondere aus den Kommunikationswissenschaften und der humanistischen Psychotherapie. In der Praxis spielen sie bis heute eine beträchtliche Rolle. Nicht die Veränderung der (Rahmen-)Bedingungen des Systems, sondern ein besserer Umgang damit in der konkreten pastoralen Praxis war das erklärte Ziel. Nicht Systemveränderung, sondern die Erhaltung des Status Quo war der geheime Auftrag. Der Ansatz blieb dabei einerseits sehr stark an den *pastoralen Inhalten* orientiert und bewegte sich andererseits *innerhalb der Logik pastoralen und therapeutisch-supervisorischen Handelns als einem individuellen Geschehen face-to-face*.

2.3. Von der Gemeindeberatung zur Gemeindeentwicklung: Das Bistum als Kontext und Vertragspartner

Die Situation der Bistümer änderte sich in den 90er Jahren, als der Priestermangel allmählich substantiell spürbar wurde und sich – trotz wirtschaftlicher Prosperität – abzuzeichnen begann, dass die Kirchensteuereinnahmen mittel- bis langfristig deutlich zurückgehen würden. Der Ruf nach grundlegenden und umfassenden Reformen wurde lauter.

In den Sozialwissenschaften hatte sich in den 80er Jahren auf breiter Basis eine Veränderung vollzogen, die von vielen als „Paradigmenwechsel“ erlebt und beschrieben worden ist²¹. Während in der allgemeinen Beratungspraxis bis dato psychoanalytische, humanistische und kommunikationspsychologische Ansätze dominierten, die sich sehr stark auf das Individuum konzentrierten, kommen jetzt viel stärker *soziale Systeme, Kontexte, Zusammenhänge und Veränderungsprozesse in den Blick*. Die Organisation und

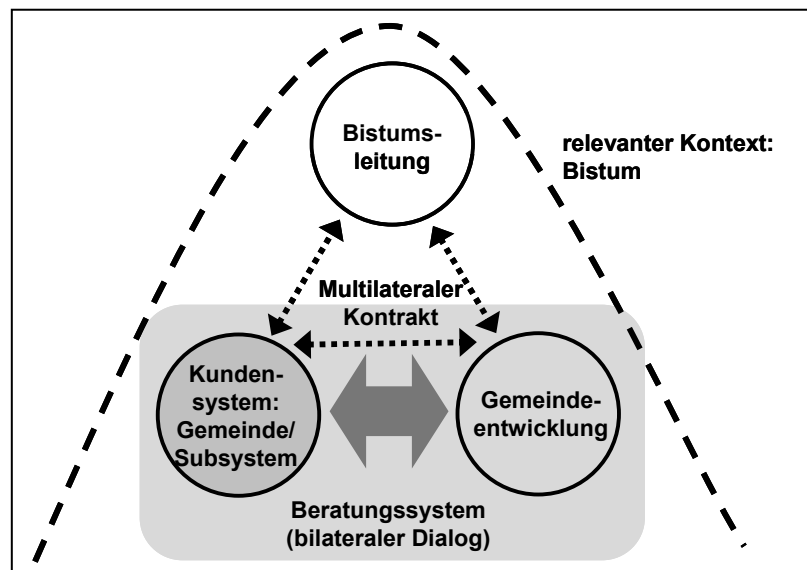


Abb. 3: Der aktuelle Mainstream in der Gemeindeberatung/ -entwicklung.

ihre Entwicklung werden zu einem bevorzugten Gegenstand unterschiedlichster wissenschaftlicher Disziplinen. System- und Chaostheorie wurden zu dominanten Konzepten, die im Rahmen systemischer Beratungsansätze sukzessive mit einer Vielzahl von Instrumenten und Interventionstechniken ergänzt und damit für die Praxis handhabbar gemacht wurden.

Die Gemeindeberatung trat in dieser Phase *mit ihrer neuen, systemischen Ausrichtung aus dem Schatten der Supervision* heraus, die – längst etabliert – stets als das methodisch fun-

²⁰ Beispielsweise die „pastorale Zusatzausbildung zum Gemeindeberater für überpfarrliche Zusammenarbeit“ des Theologisch Pastoralen Instituts (TPI) in Mainz.

²¹ Guntern, G., Die kopernikanische Revolution in der Psychotherapie: der Wandel vom psychoanalytischen zum systemischen Paradigma, in: Familiendynamik 5 (1980), 2-41.

diertere Kerngeschäft interner kirchlicher Unterstützungsprozesse galt. Die mit der systemischen Perspektive verbundene Erweiterung des Blickwinkels auf größere Zusammenhänge führte innerdiözesan, insbesondere aber in der 1993 gegründeten *Konferenz der Verantwortlichen für Gemeindeberatung in den deutschen Bistümern* (Bundeskonzferenz Gemeindeberatung) zu heftigen Debatten über die (neue) Rolle der Gemeindeberatung im Konzert der diözesanen Akteure.

Die Protagonisten dieser Kontroverse waren für den Autor und viele Beobachter von damals die Bistümer Rottenburg-Stuttgart (Bruno Ernspurger) und Mainz (Johannes Smykalla). Die Gemeindeberatung in Rottenburg-Stuttgart verstand sich zum damaligen Zeitpunkt als (hierarchie-)unabhängige Instanz mit einer eigenen inhaltlichen Option („Beratung mit Option“), war strukturell außerhalb der Linie am dortigen Institut für Fort- und Weiterbildung angesiedelt und verfolgte das Ziel, die Kundensysteme (Pfarreien, Gemeinden, Einrichtungen) in ihrer Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit als Subjekte der Seelsorge zu stärken und weiter zu entwickeln²². Demgegenüber versteht sich im „Mainzer Modell“ die Gemeindeberatung bis heute als „Instrument der Bistumsleitung“. Sie ist in der Linie angesiedelt²³ und verfolgt das Ziel, die Entwicklung der Kundensysteme zu fördern im Rahmen einer „doppelten Loyalität“. Sie ist „zum einen den Leitlinien und Rahmenbedingungen, in denen ... [das] Bistum sich entwickeln möchte, verpflichtet, zum anderen an ... [die] konkreten Klienten, die Pfarrei also oder die jeweils zu beratende Einheit, gebunden“²⁴. Zwischen diesen beiden Extremen positionierten sich damals die anderen Bistümer sowohl in der Fachdiskussion als auch in der praktischen Ausgestaltung ihrer Unterstützungssysteme.

Die Debatte ging im Kern um die Frage, wie Entwicklungsprozesse in einer Organisation durch eine organisationsinterne Instanz begleitet werden können, die davon ausgeht, dass sowohl die Gesamtorganisation (das Bistum) als auch die Teilorganisation (z.B. Pfarrei oder Einrichtung) etwas Eigenständiges und dennoch beide aufeinander bezogen sind. Die Lösung dieser Frage wurde in den Erzbistümern Köln (W. Acht) und Paderborn (W. Kovermann) vorbereitet und erprobt. Weder das unmittelbare Kundensystem (die „Gemeinde“), noch die Gesamtorganisation (die Hierarchie) kann theologisch und systemisch gesehen alleiniger Auftraggeber für die Beratung sein. Das Beratungs- und Entwicklungssystem wird durch die beteiligten Akteure in einem mulilateralen Kontrakt („Dreieckskontrakt“) konstituiert, der die bistumsbezogenen Eckdaten und die kundenbezogenen Spielräume bzgl. der Ziele, Rollen etc. transparent und verbindlich festlegt und damit einer wechselseitigen Überprüfung zugänglich macht. Gilt dies, ist die vordergründig geführte Strukturfrage sekundär. Die sich jeweils ergebenden Vorteile sind zu nutzen, die Nachteile möglichst zu kompensieren.

Im Ergebnis finden wir eine innerkirchliche Beratungsinstanz vor, deren Auftrag zwar weiterhin (im wesentlichen) auf die operativen Organisationseinheiten und das bisherige bilaterale Beratungssystem beschränkt bleibt²⁵, die jedoch das Bistum als entwicklungsrelevanten Kontext und Vertragspartner mit einbezieht. Sofern sie die Kunden und sich selbst als Teile eines Gesamtsystems versteht, die – eingebunden in ein Netzwerk unterschiedlicher Rollen und Funktionen – gemeinsam Wirklichkeit immer wieder neu konstruieren, also gemeinsam lernen, betreibt sie systemisch gesehen – mit einem spezifischen Beitrag – die Selbstentwicklung der operativen Systeme i.S. der Kybernetik 2.Ordnung.

²² Inzwischen hat sich die Gemeindeberatung im Bistum Rottenburg-Stuttgart unter M. Ball von ihrem politisch-emanzipatorischen Anspruch distanziert und als Beratungssystem mit einer „doppelten Loyalität“ gegenüber Klienten wie Bistumsleitung weiter professionalisiert.

²³ Bis 2004 im Dezernat Pastoral, seitdem im Dezernat Personal, Abteilung Personal- und Organisationsförderung.

²⁴ Heller, A., Zimmermann-Seitz, H., Systemische Beratung in kirchlichen Organisationen. Gemeindeberatung im Bistum Mainz, in: Bistum Mainz, Dezernat Seelsorge (Hrsg.), Schlüsseltexte zur Gemeindeberatung, 2. Aufl. (1999) 74-95.

²⁵ Wenn auch mit einer differenzierteren Kunden- und Angebotsstruktur als noch vor wenigen Jahren.

Die hier skizzierte Position kann gegenwärtig als (konzeptionelle) Leitströmung in der katholischen Beratungsszene bezeichnet werden. Sie benötigt den im kirchlichen Kontext häufig apologetisch (zur Betonung der Unabhängigkeit und Eigenständigkeit gegenüber der Leitung) gebrauchten Begriff der „Gemeindeberatung“ nicht mehr und kann sich auch als „Gemeindeentwicklung“ verstehen²⁶.

3. Anpassungsdruck und Beharrungsmuster: Die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen

Gegenwärtig bewegt sich die Kirche in Umwelten, auf die sie – anders als in früheren Jahren – kaum noch einen Einfluss hat und die sich mit zunehmendem Tempo nach eigenen Gesetzen verändern²⁷. Die gesellschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte²⁸ übt einen enormen Anpassungsdruck auf die Kirche aus, der zunehmend zu Engpässen und Dysfunktionalitäten führt. Hierzu einige harte Daten.

3.1. Fakten und Trends: Indikatoren für den fortschreitenden Verlust der Umweltreferenz

Seit 1991 (also nach der Wiedervereinigung) geht die absolute Katholikenzahl in Deutschland um durchschnittlich 170.000 pro Jahr zurück²⁹. Der Trend ist linear und stabil. Die aktuelle Zahl von 25.986.000 wird sich in etwa 75 Jahren halbieren. Der Anteil der Katholiken an der Gesamtbevölkerung sinkt seit 1991 um 0,28% pro Jahr, auch dies ein linearer und stabiler Trend. Derzeit liegt der Anteil bei 31,5%, er wird sich in ca. 55 Jahren halbieren.

Bei den Wiederaufnahmen, Eintritten und Austritten gibt es seit 1970 einen negativen Saldo. Die Kirchenaustritte zeigen über die Jahre einen stabilen, kurvilinearen (asymptotischen) Verlauf. Sie bewegen sich auf ein festes Niveau von etwa 100.000-130.000 Austritten pro Jahr hin, was derzeit einem Anteil von etwa 0,5% der Katholiken entspricht. Der Verlauf der Wiederaufnahmen und Neueintritteintritte ist ebenfalls kur-

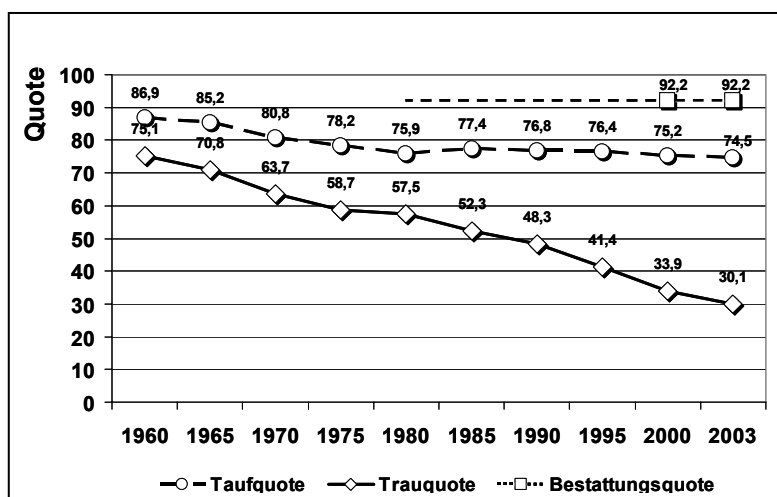


Abb. 4: Entwicklung der Kasualien. Quote: Von 100 Geburten, Eheschließungen, Sterbefällen werden kirchlich begleitet (Quelle: Dt. Bischofskonferenz).

²⁶ Entsprechend haben sich jüngst einige Bistümer (z.B. Essen und Hamburg) auch formal umbenannt, um damit ein politisches Signal zu setzen.

²⁷ Bereits 1963 formuliert das 2. Vatikanische Konzil: „Der Gang der Geschichte selbst erfährt eine so rasche Beschleunigung, dass der einzelne ihm schon kaum mehr zu folgen vermag. Das Schicksal der menschlichen Gemeinschaft wird eines und ist schon nicht mehr aufgespalten in verschiedene geschichtliche Abläufe. So vollzieht die Menschheit einen Übergang von einem mehr statischen Verständnis zu einem mehr dynamischen und evolutionären Verständnis. Die Folge davon ist eine neue, denkbar große Komplexität der Probleme, die wiederum nach neuen Analysen und Synthesen ruft“ (GS, 5).

²⁸ Vgl. hierzu u.a. Ebertz, M. N., Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft, Freiburg 1998 und die Ergebnisse der Milieustudie im Auftrag der Dt. Bischofskonferenz (Medien-Dienstleistung GmbH, Sinus Sociovision, Milieuhandbuch „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus“ 2005“, München, Heidelberg 2006).

²⁹ Quelle: Dt. Bischofskonferenz, Katholische Kirche in Deutschland, Statistische Daten 2003.

vilinear (asymptotisch). Derzeit leicht ansteigend, liegt das zu erwartende Plateau bei 10.000-13.000 pro Jahr (bezogen auf die Katholikenzahl ca. 0,05%). Das Durchschnittsalter unter den eingeschriebenen Katholiken steigt stärker als in der Gesamtbevölkerung. Dies beruht v.a. auf der Zuwanderung jüngerer Personen und Familien mit Kindern aus nicht-katholischen Ländern und dem hohen Anteil jüngerer Generationen bei den Kirchenaustritten.

Die Beerdigungsquote, also Anzahl der kirchlichen Beerdigungen auf 100 Todesfälle von Katholiken, ist seit Jahren auf hohem Niveau stabil und liegt über 90%. Die Taufquote (Anzahl der Taufen auf 100 Geburten mit mindestens einem katholischen Elternteil) sinkt dagegen seit den 60er Jahren um 0,28 pro Jahr. Es liegt ein linearer, stabiler Trend zugrunde. Derzeit liegt die Quote bei 74,5. Sie wird

sich erst in etwa 130 Jahren halbieren. Die Trauquote (Anzahl der Trauungen auf 100 Eheschließungen mit mindestens einem katholischen Partner) sinkt seit den 60er Jahren deutlich stärker um 1,02 pro Jahr. Sie liegt aktuell bei 30,1. Bei dem zugrunde liegenden stabilen linearen Trend ist mit einer Halbierung der Quote in 14 Jahren zu rechnen. Seit Anfang des 20. Jh. geht die Zahl der Gottesdienstbesucher in Deutschland kontinuierlich zurück. Seit 1970 fällt bei den jährlichen Stichtagserhebungen die absolute Zahl um durchschnittlich 186.000 pro Jahr. Der Anteil der Gottesdienstbesucher (also der „praktizierenden Katholiken“) an der Katholikenzahl fällt seit 1950 jährlich um ca. 0,66%. Der Rückgang hat einen linearen Verlauf und ist statistisch absolut stabil. Die aktuelle Zahl der Gottesdienstbesucher liegt bei 3.849.000, was 14,8% der Katholiken entspricht. Diese Zahlen werden sich innerhalb von 10 bis 11 Jahren halbieren.

Der Befund belegt eindrücklich, dass kirchliches Handeln ganz offensichtlich seine Anschlussfähigkeit und Plausibilität verliert. Das „Kerngeschäft“ der Pastoral stagniert. Die Menschen *bleiben mehrheitlich in der Kirche und nutzen die rituellen Angebote zu den Lebenswenden*, sie können jedoch *die Relevanz für ihr Leben und ihren Alltag nicht erkennen* und bleiben dem kirchlichen Leben fern.

Die Zahl der Mitarbeiter/innen im kirchlichen Dienst³⁰ ist demgegenüber in den letzten Jahren rasant anstiegen. Seit den 80ern hat sich die Zahl der pastoralen und der nicht-pastoralen Mitarbeiter/innen in etwa verdoppelt³¹. Bei den Gemeindereferenten/-assistenten stieg sie bundesweit seit 1990 um 21% (von 3.612 auf 4.372), bei den Pastoralreferenten/-assistenten um 90% (von 1.542 auf 2.922), bei den ständigen Diakonen um 72% (von 1.469 auf 2.535). Linearer und substantiell geht dagegen die Zahl der Priester zurück. Seit 1990 liegen exakte Zahlen der Dt. Bischofskonferenz vor. Danach geht die Zahl der aktiven Priester seit 1990 im Durchschnitt um 273 pro Jahr zurück. Die Zahl von 11.700 aktiven Priestern im Jahr 2003 wird sich in etwa 18-20 Jahren halbieren.

Interessant ist ein Blick auf die Finanzen. Seit den 60er Jahren gab es bis zum Jahr 2000 einen enormen Abstieg der Kirchensteuereinnahmen von umgerechnet ca. 0,6 Mrd. Euro in

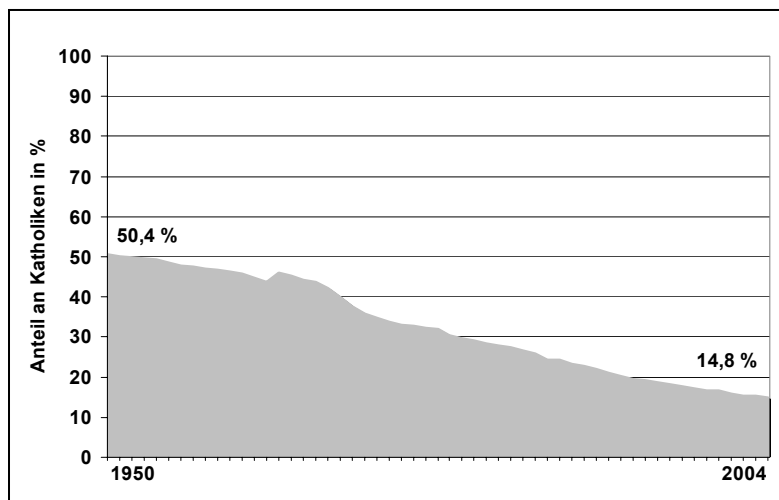


Abb. 5: Anteil der Gottesdienstbesucher an der Katholikenzahl. Entwicklung seit 1950 (Quelle: Dt. Bischofskonferenz).

³⁰ Ohne kirchliche Einrichtungen, wie Krankenhäuser etc.

³¹ Vgl. beispielsweise Bistum Trier, Das Projekt 2020. Entwicklung von Pfarreien und Pfarreiengemeinschaften im Bistum Trier und Strukturplan 2020. Trier 2005.

1967 auf ca. 4,7 Mrd. Euro in 2000. Inflationbereinigt (Bezugsjahr 2004) stiegen die Kirchensteuereinnahmen immerhin von 1,9 (1967) auf 5,0 Mrd. (2000). Die Steigerungsrate betrug inflationbereinigt im Durchschnitt jährlich 7%, im gesamten Zeitraum über 265% (!). Seither ist ein leichter Einnahmerückgang um 527 Mio. (2004 etwa 4,16 Mrd.) zu beobachten. Die gegenwärtige Finanznot der Bistümer rührt allerdings nicht daher, sie ist hausgemacht. Die Bistümer haben in den Zeiten des Kirchensteuerwachstums v.a. in Immobilien und in Personal investiert. Sie sind damit langfristige Verpflichtungen eingegangen, die jetzt, da die Einnahmen stagnieren, nicht mehr zu halten sind. Die Lösung von diesen Verpflichtungen ist selbst wiederum sehr kostspielig bzw. verlustreich. Die wirklichen finanziellen Einbrüche stehen erst noch bevor. Die sich abzeichnenden, nachhaltigen Veränderungen in der Steuerstruktur (Verlagerung von direkten zu indirekten Steuern und Abgaben) einerseits und der Bevölkerungsstruktur (Umkehr der Bevölkerungspyramide) andererseits werden in den nächsten Jahrzehnten zu substantiellen Einnahmeverlusten führen.

Verknüpft man die Wirkung pastoralen Handelns, z.B. die Zahl der Gottesdienstbesucher als Indikator dafür, dass die Kirche die Menschen erreicht, mit den hierfür eingesetzten finanziellen Ressourcen, fragt man also nach der Effizienz kirchlichen Handelns ergibt sich ein erschreckender Befund: Wurden 1967 mit 1 Mio. Euro noch über 18.000 (inflationbereinigt 6.134) Katholiken (i.S. von Gottesdienstbesuchern) erreicht, sind es heute gerade noch 1000 (inflationbereinigt 926). Dies entspricht einem Effizienzverlust von 94% (inflationbereinigt 85%)³².

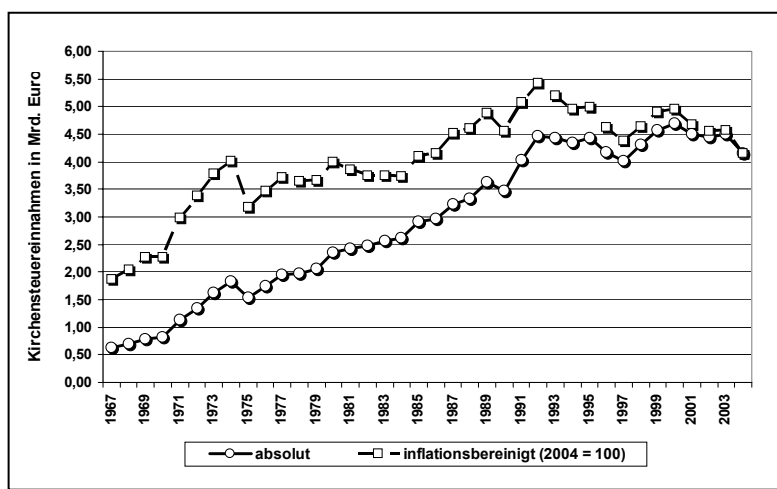


Abb. 6: Entwicklung der Kirchensteuereinnahmen in der Katholischen Kirche (Quelle: Dt. Bischofskonferenz).

Aufgrund des personellen und (perspektivisch) auch des finanziellen Ressourcenmangels kann die bisherige Struktur, das flächendeckende „Vertriebssystem“, nicht mehr aufrecht erhalten werden. Die „Schlüsselpositionen“ im Unternehmen können nicht mehr besetzt werden. Reformen sind dringend notwendig und werden derzeit auch in vielen Diözesen angegangen. Allerdings stößt das Unternehmen in der Praxis auf große Schwierigkeiten, da es die die Kirche bei uns nie gelernt hat Strukturen abzubauen. Im Gegenteil, im Laufe der Jahrhunderte haben sich in der Kirche unterschiedliche Organisationsmodelle etabliert (monarchisches Modell, hierarchisches Modell, Rätmodell, funktionales Modell/ Matrixmodell, Teammodell, Netzwerkmodell). Die Modelle sind jeweils in sich schlüssig und auf ihre Weise funktional, mit eigenen Regeln, mit spezifischen Stärken und Schwächen. Die Modelle stehen weitestgehend unverbunden nebeneinander bzw. sind gleichzeitig präsent. Diese Überstruktur schafft eine hohe Stabilität, macht jedoch die Praxis und ihre Weiterentwicklung auf allen Ebenen extrem schwerfällig. Änderungen der Struktur führen in der Regel zu neuen, zusätzlichen Strukturen und zu einer weiteren Erhöhung der Komplexität und zu weiterer Stagnation.

Strukturreformen sind allerdings nicht nur aufgrund des Priestermangels erforderlich. Die Diskrepanz zwischen einer immer differenzierter werdenden Erfahrungswelt der Menschen in

³² Umgekehrt stiegen die Kosten für einen Gottesdienstbesucher von 54,83 €/Jahr (inflationbereinigt 163,04 €/Jahr) 1967 auf 1.129,98 €/Jahr (inflationbereinigt 1.147,33 €/Jahr) im Jahr 2003. Die Steigerung der „Produktionskosten“ betrug im Zeitraum fast 2000% (inflationbereinigt über 700%).

unserer Gesellschaft und der noch immer auf die traditionellen Milieus bezogenen³³ und volkscirchlich geprägten Organisationslogik von Kirche wächst. Die „Pfarr=Gemeinde“ hat ihre Kernfunktion als strukturelles Bindeglied zwischen individueller und gemeinschaftsbezogener religiöser Erfahrung (communio) und Kirche als Einheit und Organisation (administratio) verloren. Sie leistet die notwendige Vermittlung der beiden Wirklichkeiten von Kirche in der postmodernen Kommunikationsgesellschaft nicht mehr. Wir erleben derzeit (selbstähnlich zu gesellschaftlichen Prozessen) die strukturelle Entkopplung der unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten von Kirche. Versuche, die überkommene Sozialgestalt durch verwaltungstechnische Maßnahmen zu retten, verstärken den bereits existierenden Mangel an Umweltreferenz. Sie treiben den fortschreitenden Kontaktverlust zu breiten Bevölkerungsschichten voran, insbesondere zu den mittleren und jüngeren Generationen.

Die Kirche steht in der postmodernen Gesellschaft unzweifelhaft vor gewaltigen Herausforderungen und massiven Umbrüchen. *Auf der Basis kurzfristig zu sichernder Handlungsspielräume geht es im Kern (mittel- und langfristig) um die Wiederherstellung ihrer Umweltreferenz und ihrer Fähigkeit, in Zeiten des schnellen gesellschaftlichen Wandels Umweltreferenz herzustellen.* Die Organisation ist als Ganze betroffen: Selbstverständnis, „Kundenbeziehung“ (Zielgruppenausrichtung), „Produkte“ und Qualität (pastorales Tun), Strukturen und Prozesse (Sozialgestalt), Finanzen (Ressourcen) und Mitarbeiter/innen (Rollen, Kompetenzen) können nicht isoliert betrachtet sondern nur in wechselseitiger Abstimmung neu aufgestellt werden.

Für die Zukunft von Gemeindeberatung/ -entwicklung wird es von entscheidender Bedeutung sein, ob sie sich an den Veränderungsprozessen verantwortlich und gestaltend beteiligen will und ob ihr diese Rolle seitens der Organisation zugestanden wird, oder ob sie sich – wie es bis dato über weite Strecken der Fall ist – mit den Aufräumarbeiten begnügt, die sich als Folge von Entscheidungen oder Nicht-Entscheidungen ergeben, mit denen sie selbst wenig oder gar nichts zu tun hat.

3.2. Kirchliche Muster im Umgang mit strategischen Herausforderungen: Gemeindeberatung/ -entwicklung als Mitspieler

Im Umgang mit strategischen Herausforderungen und dem sich hieraus ergebenden Veränderungsdruck unterscheidet sich Kirche nicht wesentlich von der Politik. Die zu beobachtenden Muster sind über weite Strecken ähnlich, was aus systemischer Sicht auch nicht überrascht³⁴. Zwei Beispiele sollen zur Illustration genügen.

Ein zentrales Muster im Umgang mit strategischen Herausforderungen besteht darin, *vorhandene Probleme, notwendige Entwicklungsaufgaben, mögliche Lösungen und ihre Konsequenzen von der Gesamtorganisation nach unten, also auf die „operative“ Ebene zu delegieren unter Beibehaltung der strukturellen Rahmenbedingungen, die genau in die jeweilige Krisensituation geführt bzw. sie zumindest mit bedingt haben*³⁵.

Bereits 1990 beschrieb R. Strüder³⁶ dieses Muster im Blick auf die pastoralen Planungsbestrebungen der 70er und 80er Jahre im Bistum Limburg. Einem Kernproblem der Gesamtorganisation, dem Priestermangel, wurde versucht mittels pastoralplanerischer Lösungsbestrebungen

³³ Vgl. Medien-Dienstleistung GmbH, Sinus Sociovision, Milieuhandbuch „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus[®] 2005“, München, Heidelberg 2006.

³⁴ Man spricht von der „Selbstähnlichkeit“ der Strukturen und Prozessen in komplexen, dynamischen Systemen.

³⁵ Also Lernen i.S. der Kybernetik 1. Ordnung als „Anpassungslernen“ (Argyris & Schön) oder „Assimilation“ (Piaget) zu begreifen, obgleich i.S. der Kybernetik 2. Ordnung eine grundlegende Neuorientierung, also „Veränderungslernen (Argyris & Schön) oder „Akkomodation (Piaget) angesagt wäre.

³⁶ Strüder, R., Chancen und Gefährdungen geplanten Wandels in der Kirche. Aufgezeigt am Beispiel der Diözese Limburg, St. Ottilien 1990.

hungen auf der Ebene von Subsystemen, den Pfarreien, zu begegnen, deren Akteure – nicht zuletzt die Pfarrer selbst - letztlich auch die Folgen dieses Unternehmens zu tragen haben. Die Pfarrer sind durch die Zuständigkeit für mehrere Pfarreien gezwungen, ihre operative pastorale Tätigkeit einzuschränken, um das Mehr an Verwaltung und Gremienarbeit zu leisten. Hierdurch verändert sich allmählich das Aufgabenspektrum des Pfarrers. Die Attraktivität des Priesterberufs leidet, was die ursprüngliche Problematik, den Priestermangel, weiter verschärft.

Die Unterstützungssysteme (Fort- und Weiterbildung, Beratung und Praxisbegleitung) sind auf spezifische Weise an der Aufrechterhaltung dieses Musters beteiligt. Nach Strüder zielt ihre Arbeit primär auf die Motivation der hauptamtlichen Akteure vor Ort, sich auf die jetzt erforderlichen Kommunikations- und Kooperationsprozesse einzulassen. Aus einem Kernproblem der Organisation ist so ein individuelles Verhaltensproblem geworden, das letztlich auf der Folie von „Können“ (Kompetenzfrage) und „Wollen“ (Schuldinduktion) abgearbeitet werden kann.

Die Tendenzen, die Strüder im Rahmen seiner Analyse beschreibt, ergeben ein in sich geschlossenes Handlungsmuster, das im Wesentlichen die impliziten Prämissen planerischen Vorgehens in den Bistümern bis heute charakterisiert. Auf das Ganze gesehen, organisieren die Unterstützungssysteme und mit ihnen die Gemeindeberatung/-entwicklung *Anpassungsprozesse auf der Ebene von Teilsystemen, mit dem Effekt, erforderliche grundlegende Veränderungen in der Gesamtorganisation zu verhindern bzw. zu verzögern, also – in Form eines „negativen Feedbacks“ – das Gesamtsystem in seinem Status Quo und damit in seiner „Problemhypnose“ zu halten*³⁷.

Ein zweites, seit Jahrzehnten äußerst stabiles und prägendes Muster ist bislang kaum thematisiert worden, obgleich es einer der zentralen Schlüssel auf dem Weg in eine zukunftsfähige Kirche ist. Das Muster ist nicht auf die Kirche beschränkt. Es findet sich beispielsweise ganz häufig auch in Verwaltungsorganisationen, erhält jedoch durch die Spezifika der Organisation Kirche eine ganz besondere Brisanz und Bedeutung: *Das Wechselspiel zwischen Nicht-Wahrnehmung von Führung bzw. Leitung und deren Abwertung und Missachtung in der konkreten Praxis.*

Kirche ist zwar eine Mischorganisation, in der unterschiedliche, in sich schlüssige Organisationsmodelle nebeneinander existieren. Dennoch kommt den bestellten Amtsträgern, genauer, den Pfarrern in der über Jahrhunderte tradierten, im System und im Bewusstsein verankerten Ursprungsordnung die zentrale Führungs- und Leitungsfunktion zu³⁸. Sie bilden theologisch, kirchenrechtlich und organisatorisch-strukturell als Presbyterium gemeinsam mit dem Bischof den inneren Führungskreis der Ortskirche. Sie sind ihm direkt zugeordnet und vertreten ihn vor Ort. In dieser Funktion haben Sie die Gesamtverantwortung für das Ganze, die Ortskirche, und seine Teile, ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich. Im gegenwärtigen Kon-

³⁷ Das Festhalten an der traditionellen Sozialgestalt und ihrem Kernelement, der Pfarr=Gemeinde, die bevorzugte Bindung der pastoralen Planung an die Zahl der verfügbaren Priester bei gleichzeitigem Festhalten an ihrer tradierten Rolle und Funktion im Gesamtsystem ist sicher eines der Kernprobleme von Kirche in unserer Gesellschaft, das einer strategischen Lösung bedarf, allerdings nicht das einzige. Lösungsvorschläge 1. Ordnung, die das strategische Anpassungsproblem nach außen verschieben, indem sie es einzig und allein auf den Zugang zum Priesteramt reduzieren und hier eine wie immer geartete Öffnung vorschlagen (z.B. auch Zulehners „Korinthpriester“, vgl. Zulehner, P.M., Lobinger, F. & Neuner, P., Leutepriester in lebendigen Gemeinden. Ein Plädoyer für gemeindliche Presbyterien, Ostfildern 2003) haben letztlich den gleichen Effekt. Die Forderung verlangt nichts weniger, als gerade das aufzugeben, was einen Kernbereich der „Ursprungsorganisation“ des Ganzen ausmacht. Eine derartige Lösung ist auf der Ebene der Ortskirche unmöglich, produziert Widerstand und Abwehr und führt zu einer polarisierten Diskussion, die letztlich den gleichen Effekt hat: Sie stabilisiert das System in seiner „Problemhypnose“.

³⁸ Diese Aussage ist nicht normativ zu verstehen, dass es so sein muss (was auch historisch nicht zutrifft), sondern i.S. einer Beschreibung der Realität, die aus professioneller Sicht akzeptiert werden muss, damit Veränderungen möglich werden.

text besteht ihre *erste und wichtigste Aufgabe darin, die Kirche als Organisation und Gemeinschaft kurz-, mittel- und langfristig durch die notwendigen Veränderungen in die neue Zeit zu führen*³⁹.

Die Rahmenbedingungen für Wandlung und Entwicklung herzustellen, das System auf die Zukunft auszurichten und die Akteure dabei mitzunehmen, sind primär die Aufgaben der Führungs- und Leitungsfunktion in einer Organisation und dies umso mehr, je schneller sich die Kontexte entwickeln und desto größer die Herausforderungen sind⁴⁰. In moderner Terminologie geht es um *strategisches Management* i.S. der systematischen, an langfristigen Zielen und nachhaltigen Wirkungen orientierten, kontinuierlichen Entwicklung der Organisation hinsichtlich ihrer Märkte, Kundenbeziehungen, Produkte, Leistungen und Verfahren, ihrer Mitarbeiter, ihrer Ressourcen und Potentiale sowie ihrer Aufbau und Ablaufstrukturen. Aber genau hieran mangelt es auf allen Ebenen. Führung (und Leitung) wird in der Kirche nicht in adäquater Weise wahrgenommen⁴¹. Die Führungskräfte werden bis heute in ihrer Ausbildung hierfür nicht hinreichend motiviert und qualifiziert. Die strukturellen Rahmenbedingungen für ein adäquates Führungs- und Leitungshandeln sind unzureichend⁴².

Veränderungen auf Pfarrebene werden *in aller Regel bis heute – aus Angst vor Widerstand oder mangelnder Kompetenzzuschreibung – von den kirchlichen Dienstleistungs- und Unterstützungssystemen (den bischöflichen Verwaltungen) an den kirchlichen Führungskräften vorbei geplant und implementiert*. Sie sind nicht Subjekte, Herren der Verfahrens sondern – im besten Fall Objekte – oder werden schlicht übergangen⁴³. Dieses Vorgehen entspricht wiederum umgekehrt den gelernten Erwartungen der Führungskräfte und produziert das, was zuvor als Befürchtung prophezeit worden ist, Desinteresse und Widerstand. Das System bleibt in seinen mentalen Modellen und in der Praxis stabil. Die substantiellen Effekte jenseits verwaltungstechnischer Regelungen der nicht selten mit hohem Aufwand betriebenen Prozesse sind in der Regel marginal. Es ergibt sich die paradoxe *Situation, dass unter Umgehung der Ursprungsordnung diese erhalten werden soll, sie gerade dadurch jedoch weiter untergraben wird*.

Strukturell wird die Verletzung der Ursprungsordnung festgeklopft, wenn bischöfliche Verwaltungen unter Steuerungsgesichtspunkten neu aufgestellt werden *und hierbei – in Umkehrung der Ursprungsordnung – die Pfarrer zu Befehlsempfängern und ausführenden Organen einer straff organisierten Verwaltung degradiert werden*. Genau diese „strukturelle Bürokratisierung“ geschieht gegenwärtig angesichts des enormen Veränderungsdrucks in einer ganzen Reihe von Bistümern.

Auch in diesem Muster spielt die Gemeindeberatung/ -entwicklung eine wichtige, systemerhaltende Rolle, insbesondere dann, wenn sie in die Planung und Implementierung solcher Prozesse mit eingebunden ist und den Verantwortlichen in der Verwaltung aus pragmatischen,

³⁹ Vgl. Dessoy, V., Zukunft und Veränderung gestalten. Führungsverantwortung und Führungsrolle der Priester. In: *Diakonia* (5) 2005, 366-370. Daneben gibt es selbstverständlich noch andere wichtige „Promotoren für Veränderungsprozesse“ (vgl. Lorsch, M., Reformprozesse in der Kirche, in: Köhl, G., (Hrsg.), *Seelsorge lernen in Studium und Beruf*, Trier 2006, 439-449.

⁴⁰ „Die richtige und ernstgemeinte Veränderung von Spielregeln einer Organisation bedarf einer intensiven Beschäftigung durch die Führungskräfte und eines erheblichen Maßes an persönlicher Führungsqualifikation“ (Emmrich, V., *Spielregeln in der lernenden Organisation*, in: Dr. Wieselhuber & Partner, *Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotenziale erfolgreich erschließen*, Wiesbaden 1997).

⁴¹ „Das Kernproblem der Kirchen ist die Art und Weise des Nicht-Umgangs der Leitung mit den Kernproblemen. Konkret: Leitung wird nicht wahrgenommen. Und es gibt kein angemessenes Verständnis von Leitung in der Kirche und ihren Aufgaben“ (Heller, A., *Leiten in der Kirche*, in: Heller, A., Krobath, Th. (Hrsg.), *OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie*, Freiburg 2003.

⁴² Beispielsweise die vielfach ungeklärten, sich überlappenden Zuständigkeiten.

⁴³ Wenn beispielsweise in Designs zur Reorganisation der Pfarrebene die Dechanten oder Pfarrer einfach vergessen oder bewusst ausgespart werden, geschweige denn, dass sie oder ihre Repräsentanzen diese Designs aufstellen.

politisch-ideologischen oder strategisch-marktorientierten Gesichtspunkten Prozesslösungen angeboten werden, die der fundamentalen Verletzung der Ursprungsordnung Vorschub leisten. In der konkreten Beratung oder Entwicklung von „Gemeinden“ (also den operativen Systemeinheiten) ist die Situation nicht anders: In 60 bis 80% der Fälle geht es nicht um Beratungsthemen, sondern um Führungsaufgaben (die nicht wahrgenommen werden), übernimmt der/ die Berater/in (stellvertretend und i.R. im Arrangement mit allen Beteiligten) die Führungsfunktion und verhindert damit gerade das, was für Veränderungsprozesse unabdingbar ist, die Übernahme von Führungsverantwortung durch die Führungsfunktion.

4. Von der Gemeindeentwicklung zur Organisationsentwicklung: Meilensteine einer Neupositionierung

Wenn es zutrifft, das Kirche ihre Umweltreferenz ganz neu herstellen, sich von Grund auf und umfassend – also pastoral, strukturell, personell und finanziell – auf die veränderten Umweltbedingungen einstellen und darüber hinaus die Fähigkeit, Umweltreferenz herzustellen, also das Lernen neu lernen muss, um für die zukünftigen Herausforderungen gerüstet zu sein, braucht sie zunächst und primär auf allen Ebenen eine qualifizierte, motivierte und professionell handelnde Führung und Leitung, die diese Prozesse nachhaltig verantwortet, in Gang setzt, steuert und vermittelt. Sie braucht darüber hinaus interne Unterstützungsfunktionen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, die willens und in der Lage sind, die Gesamtorganisation und ihre Teilsysteme, die Führungskräfte und die Mitarbeiter/innen auf diesem Weg fachlich zu begleiten⁴⁴. Ein Ansatzpunkt hierfür könnte die Weiterentwicklung der Gemeindeberatung/ -entwicklung zu einer kirchlichen Organisationsentwicklung sein. Die erforderlichen Entwicklungsschritte werden im Folgenden kurz skizziert⁴⁵.

4.1. Von den operativen Einheiten zum Gesamtsystem: Kirchliche Organisationsentwicklung

Im Blick auf die Wandlung und Entwicklung des Bistums als Gesamtorganisation operiert die Gemeindeberatung/ -entwicklung bis dato als Problemlöser 1. Ordnung: Die fachliche Begleitung ist auf die Anpassung und Entwicklung der operativen Systemeinheiten ausgerichtet. Im Rahmen von Bistumsprozessen spielt sie i.R. keine, nur als Objekt (z.B. im Rahmen von Spar- oder Umstrukturierungsmaßnahmen) oder bei der Umsetzung eine Rolle⁴⁶. Die Begleitung dieser Prozesse geschieht – wenn überhaupt – durch externe Beratungsfirmen. Auf Dauer kann sich die Kirche dies weder finanziell noch konzeptionell leisten. Stattdessen sollte sie die im System vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen nutzen bzw. die erforderlichen Kompetenzen im System aufbauen und strukturell verankern.

Wenn Gemeindeberatung/ -entwicklung diesen Weg einschlägt, was nahe liegt, verändert sich der Fokus ihrer Arbeit: Die Organisation mit ihren unterschiedlichen Subsystemen wird als Ganze zum Referenzsystem, also zum Gegenstand von Beobachtung und Intervention, das gesellschaftliche Umfeld auf Makro-, Meso- und Mikroebene zum relevanten Kontext⁴⁷. Da-

⁴⁴ Ob dies jede Diözese für sich organisieren sollte oder ob es angesichts der Finanzsituation nicht viel sinnvoller wäre, überdiözesane Lösungen anzustreben, sei dahingestellt.

⁴⁵ Zu den korrespondierenden Erfordernissen im Bereich der Fort- und Weiterbildung vgl. Dessoy, Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen. Fort- und Weiterbildung im Übergang, in: Köhl, G., (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 369-377.

⁴⁶ Es gibt natürlich profilierte Einzelpersonen, die qua Person auf hoher Ebene in Bistumsprozesse involviert sind. Dies unterstreicht jedoch genau die zuvor getroffene Feststellung.

⁴⁷ Als Forderung ist diese Systemerweiterung nicht neu. Bereits 1977 regte Klostermann an, die Gemeindeberatung zur Kirchenberatung zu erweitern (vgl. Klostermann, F., Geleitwort, in: Adam, I., Schmidt, E. R. (Hrsg.), Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Gelnhausen, Berlin, Freiburg, Nürnberg 1977). Neuerdings auch explizit als Buchtitel ohne

mit verändern sich natürlich auch die zentralen Fragestellungen. Weniger das unmittelbare pastorale Handeln und seine Organisation unter veränderten Bedingungen steht im Mittelpunkt (das ist der Job der Führungskräfte und der hauptamtlichen Mitarbeiter/innen vor Ort) als vielmehr die Kohärenz und die langfristige Ausrichtung des Ganzen und seiner Teile.

Übernimmt die Führungsfunktion ihre Aufgabe i.S. von Veränderungsmanagement, geschieht Entwicklung primär im Rahmen des Führungssystems, als Aushandlungsprozess zwischen den jeweils beteiligten Akteuren und Instanzen, sowohl innerhalb als auch zwischen den Organisationsebenen. Aufgabe der OE-Funktion ist es dann diesen Aushandlungsprozess im Interesse des Ganzen und seiner Teile zu begleiten, zu reflektieren und zu qualifizieren.

Damit verändert sich das Beratungssystem grundlegend von einem bilateralen Dialog (bisher: Berater/innen und operative Systemeinheit) zu einem multilateralen Dialog, der jeweils die Akteure der nächst höheren Führungs- und Leitungsebene konstitutiv mit einschließt. Dies beinhaltet natürlich auch die Möglichkeit mit den jeweiligen Subsystemen getrennt i.S. eines Coachings der Verhandlungspartner zu arbeiten⁴⁸.

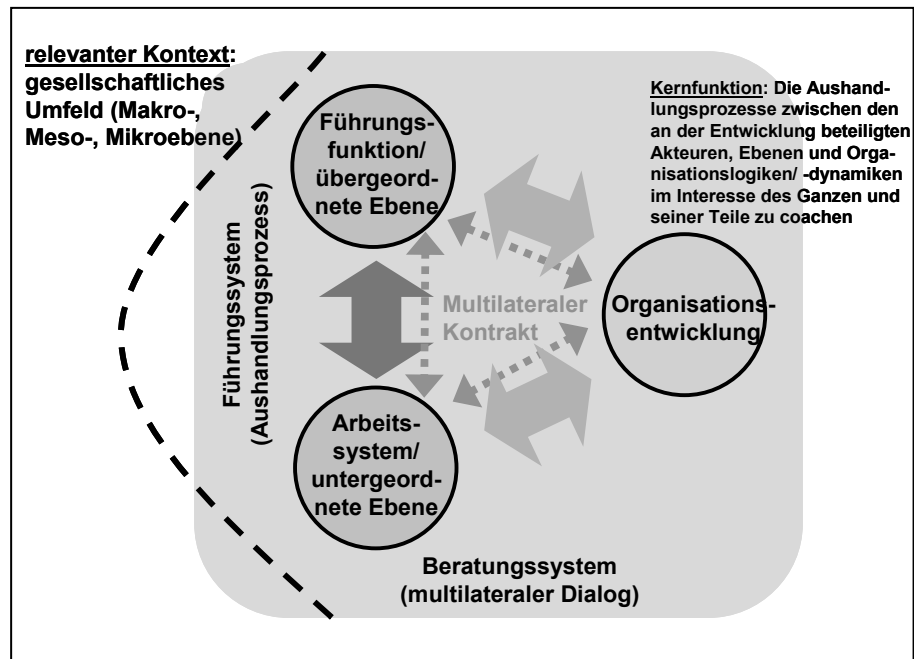


Abb. 7: Die Logik (inner-)kirchlicher Organisationsentwicklung.

Die Position und die Rolle der „Firma“ verändern sich. Leitung und OE-Funktion begegnen sich – im Rahmen eines Dienstleistungsverhältnisses – als *Partner auf Augenhöhe*, nur so kann das erforderliche Standing für hilfreiche Interventionen im skizzierten Beratungssystem geschaffen werden. Dies setzt voraus, dass die *unterschiedlichen Rollen der Akteure transparent definiert, aufeinander abgestimmt, vereinbart und verbindlich eingehalten werden*. Die Akteure der „Firma“ müssen sich von jeglichen (macht-)politischen Ambitionen lösen. Die (in der Regel mit der Bistumsleitung arrangierte) stellvertretende Übernahme von Führungs- und Leitungsfunktion in den Subsystemen, die begleitet werden, muss konsequent aufgegeben werden zugunsten einer Hierarchie und Leitung transparent machenden und fördernden Prozessbegleitung und Qualifizierung.

Der Systemerweiterung korrespondiert auf der Gegenseite die *Spezifizierung der Angebote und Produkte auf die (gesamt-)organisatorischen Schlüsselprozesse hin*. Die vorhandenen Kompetenzen innerhalb der „Firma“ müssen daher in Richtung Unternehmensführung, -steuerung und -entwicklung erweitert werden, wozu insbesondere auch strategisches und betriebswirtschaftliches Know How, aber auch Themen wie Planung und Controlling, Personal-, Produkt- und Qualitätsmanagement zählen.

dies jedoch zu explizieren: Rüdeshim, C., Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis, Freiburg 2004.

⁴⁸ Die unmittelbare Arbeit mit operativen Teilsystemen wird sich in dieser Perspektive allerdings wesentlich verringern, zugunsten des Coachings und Trainings von Führungskräften.

Die hier beschriebene Weiterentwicklung der Gemeindeberatung/ -entwicklung zu einer internen Organisationsentwicklung funktioniert allerdings nur dann, wenn *die Verantwortlichen im Bistum die Intention einer solchen Entwicklung verstehen, sie nachhaltig unterstützen und sowohl der „Firma“ als auch den eigenen Führungskräften die nötigen Kompetenzen zutrauen bzw. ihre Qualifizierung entsprechend vorantreiben.*

4.2. Von den aktuellen Anforderungen zu den zukünftigen Herausforderungen: Strategische Organisationsentwicklung

Man kann die Situation, in der sich die kirchlichen Führungskräfte derzeit befinden mit einem Autofahrer vergleichen, der es gewohnt ist, mit Tempo 50 auf ebener Strecke durch eine übersichtliche Landschaft zu fahren. Er spürt kaum, dass er fährt, die Straßenbiegungen sind bekannt, die Insassen sind mit sich selbst beschäftigt und die Umgebung scheint still zu stehen, für die Ewigkeit gemacht. Scheinbar plötzlich und aus unerfindlichen Gründen beschleunigt der Wagen auf Tempo 200, die Landschaft hat sich verändert, sie fliegt geradezu vorbei, die Straßenführung ist unbekannt und teilweise verdeckt, die Insassen sind

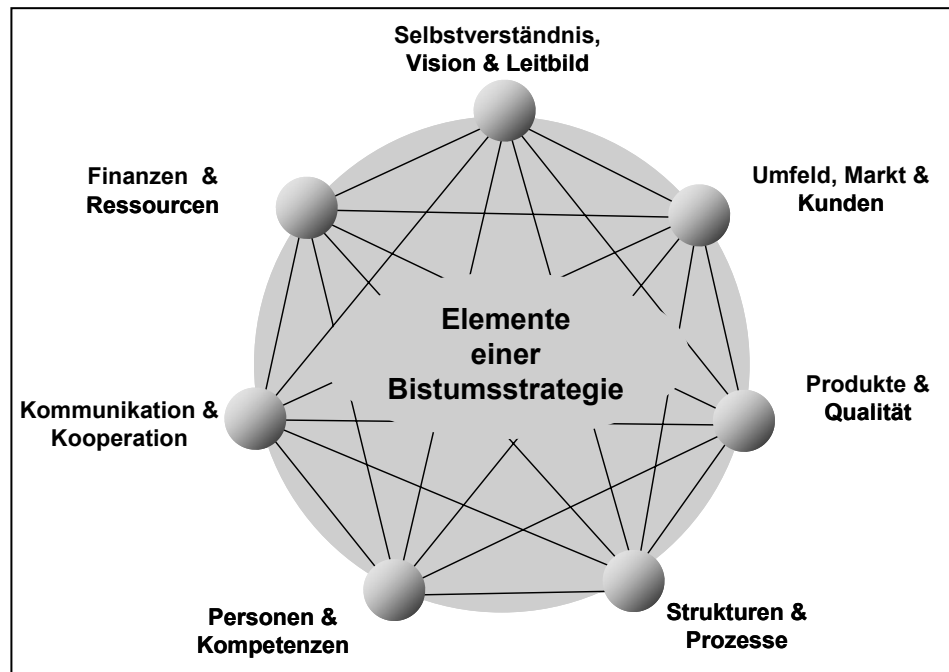


Abb. 8: Bausteine einer Bistumsstrategie.

die Insassen sind

aufgeschreckt und reden wild durcheinander. Wenn er jetzt den Blick im Nahbereich hält, um möglichen Hindernissen auszuweichen, oder sich gar im Wagen umdreht, um die Insassen zu besänftigen, wird der Wagen mit hoher Wahrscheinlichkeit außer Kontrolle geraten. Eine Bruchlandung ist vorprogrammiert. Seine einzige Chance ist es in dieser Situation, den Blick möglichst weit nach vorne zu richten, damit das Tempo und Entfernung zum Ziel miteinander übereinstimmen. Nur so kann der Wagen gesteuert und das Risiko eines Crashes minimiert werden.

In Zeiten, in denen sich die Kontexte sehr schnell verändern und die Organisation ihre Umweltreferenz zu verlieren droht, *lassen sich die Anforderungen an die Entwicklung der Organisation und ihrer Akteure umso weniger aus ihrer bisherigen Praxis heraus bestimmen, je schneller das Tempo der Kontextveränderungen ist.* Obgleich die aktuellen und kurzfristigen Anforderungen häufig (scheinbar oder tatsächlich) eine hohe Dringlichkeit besitzen, muss sich die Organisation dennoch an den zukünftigen Herausforderungen orientieren und dies umso weiter in die Zukunft hinein, je höher das Veränderungstempo der relevanten Umwelt ist⁴⁹. Aus strategischer Perspektive sind die kurzfristigen Anforderungen nur insofern von Bedeutung, als sie die Spielräume für langfristige Entwicklungen gefährden können.

⁴⁹ Die kirchliche Praxis sieht allerdings ganz anders aus: So ist es beispielsweise völlig unverständlich, dass die an der Zahl der verfügbaren Priester ausgerichtete Reorganisation der Pfarrebene – abgesehen von der grundsätzlichen Frage einer adäquaten Sozialgestalt von Kirche in der postmodernen Gesellschaft – bis heute in

Wenn die Instanz, die kirchliche Organisationsentwicklung aus der Rolle der Prozessbegleitung heraus betreibt, nicht selbst steuert, sondern die Akteure in ihrem Zusammenwirken berät, muss sie gedanklich – um im Bild des Autofahrers zu bleiben – über den Horizont des Steuernden hinaus blicken, sowohl, was die Umgebung (die Kontexte), als auch die Zukunft (die Dynamik) betrifft. Sie ist in umfassender Weise mit allen relevanten Daten und statistischen Trends des Bistums vertraut. Sie kennt die sich hieraus ergebenden Prognosen und strategischen Fragen. Sie hat einen Überblick über das, was dazu an möglichen Lösungsoptionen innerhalb und außerhalb des Bistums diskutiert wird.

Sie stellt Kommunikations- und Reflexionsräume zum Dialog über die Kernthemen der strategischen Entwicklung bereit. Sie ist in der Lage, gemeinsam mit den Verantwortlichen zusammen einen strategischen Zielkorridor⁵⁰, eine Bistumsstrategie, zu entwickeln und die Elemente, die dazu gehören adäquat miteinander zu verknüpfen und abzustimmen⁵¹. Sie entwickelt mit den Beteiligten auf den unterschiedlichen Ebenen modellhaft Konzepte und Programme zur Umsetzung der strategischen Ziele. Sie stimmt hierauf mit der PE-Funktion die Curricula von Fort- und Weiterbildung sowie die personenbezogenen Unterstützungsleistungen darauf ab.

Damit lassen sich die strukturellen Bezugspunkte einer strategisch ausgerichteten Organisationsentwicklung

bestimmen. Die OE-Funktion organisiert den Vermittlungs-

prozess zwischen den Anforderungen der Organisation und den Bedürfnissen, Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter/innen. Sie bezieht diese – über den Tellerrand hinaus blickend – auf die Herausforderungen des Marktes auf der einen und die Entwicklung der Kundenbedürfnisse auf der anderen Seite. Sie schaut auf das Hier und Jetzt, die hergebrachte Praxis und die aktuellen Anforderungen, aber zugleich weit voraus. Sie kann zukünftige Entwicklungen und langfristigen Herausforderungen antizipieren, darstellen und auf hilfreiche Weise in den Dialog der Akteure auf den jeweiligen Prozessebenen einbringen, in dem Bemühen, die Führung dabei zu unterstützen, die strategischen Ziele des Bistums zu klären, zu vereinbaren, umzusetzen und (hinsichtlich der Zielerreichung) zu überprüfen.

In diesem Sinne kirchliche Organisationsentwicklung als strategische Organisationsentwicklung zu betreiben, erfordert *auf Bistumsebene eine veränderte, strukturell verankerte*

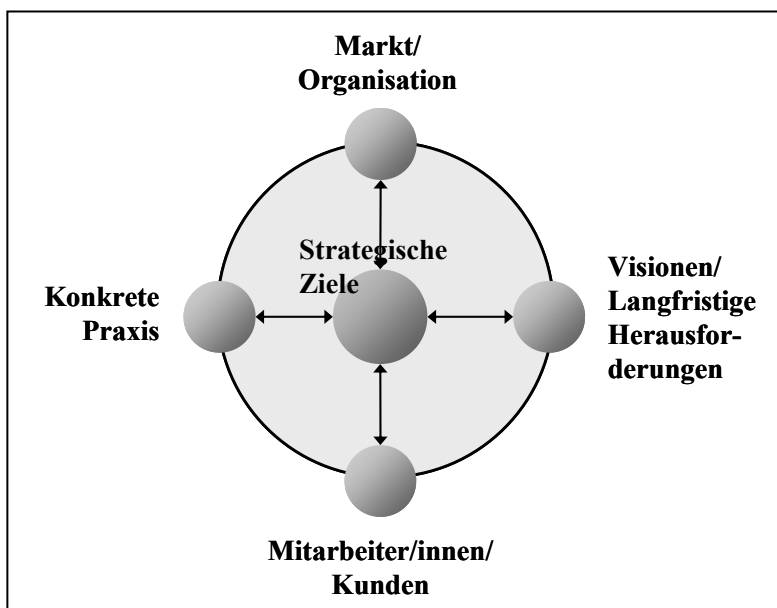


Abb. 9: Referenzstruktur strategischer Organisationsentwicklung

vielen Fällen auf einer Folie geschieht, deren Gültigkeitsdauer im Blick auf die Entwicklung der personellen und finanziellen Ressourcen vorhersagbar nur wenige Jahre beträgt und eine multiple Wiederholung des Prozederes vorprogrammiert ist.

⁵⁰ Strategische Ziele sind konkret und überprüfbar formulierte Ziele, die langfristig gelten, die Organisation als Ganze betreffen und sie in ihren Vollzügen ausrichten (z.B. „Wir investieren 50% der Ressourcen im Bistum auf diejenigen Menschen, Gruppen, Milieus, die wir derzeit nicht mehr erreichen“).

⁵¹ So lassen sich etwa Ziele zu den langfristig angestrebten Wirkung des pastoralen Handelns („Wen/ was wollen wir erreichen?“) sinnvoll und erreichbar nur in Verbindung mit den „Produkten“ („Was wollen wir dafür tun?“), deren Qualität („Wie wollen wir vorgehen?“), den erforderlichen Strukturen und Prozesse, also der Sozialgestalt („Wie organisieren wird uns?“) und den Rollen und Aufgaben der Akteure im pastoralen Feld („Wer ist für was verantwortlich?“) formulieren.

Einbindung der OE-Funktion in die Kernprozesse von Planung (Steuerung) und Entwicklung in den Kernbereichen Pastoral, Personal, Strukturen und Finanzen.

4.3. Von den zukünftigen Herausforderungen zu einer visionären Praxis, die Unterschiede macht: Experimentelle Organisationsentwicklung

Die Umsetzung der Erkenntnis, dass sich die Kirche und mit ihr die OE-Funktion strategisch zu orientieren und auszurichten hat, stößt in der Praxis allerdings auf Hindernisse und Grenzen.

Es gibt bislang auf Seiten der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen kaum ein Bewusstsein dafür. Der Mangel an strategisch-struktureller und systemisch-evolutionärer Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz hat mit der Lernbiographie der Akteure zu tun. Sie sind in ihrer ganzen Sozialisation, insbesondere durch ihre pastoraltheologische Ausbildung auf ein kommunikationspsychologisch-psychotherapeutisches Seelsorgeverständnis programmiert, in dem das Individuum im Hier und Jetzt im Mittelpunkt steht⁵².

Die jeweiligen politischen Machtkonstellationen und die tradierten Muster der Zusammenarbeit erschweren den Blick auf das Ganze und die Zukunft. Pastoral, Personal, Strukturen und Finanzen sind Aspekte ein und derselben (kohärenten) Wirklichkeit. Sie greifen ineinander, beeinflussen sich wechselseitig und können – im Blick auf Steuerung und Entwicklung – nicht losgelöst voneinander betrachtet und verändert werden. Aus dem gleichen Grund bieten sie jedoch auch die Möglichkeit, aus einem Teilbereich heraus auf das Ganze und seine Entwicklung gestaltend Einfluss zu nehmen. Genau dies geschieht in vielen Bistümern, häufig nebeneinander oder auch gegeneinander mit dem Effekt wechselseitiger Lähmung. Das gleiche Phänomen lässt sich im Übrigen auch häufig zwischen den Organisationsebenen beobachten.

Die Kirche in Deutschland hat sich auf diesem Hintergrund in den letzten Jahrzehnten in ein Dilemma manövriert, aus dem nur schwer zu entkommen ist. Der Selektionsdruck ist aufgrund mangelnder Reformen derart gestiegen, dass unmittelbar und kurzfristig (also mit hoher Dringlichkeit) umfassende finanzielle, strukturelle und personelle Anpassungsprozesse zu realisieren sind, um überhaupt den kurz- und mittelfristigen Handlungsspielraum zu sichern. Dennoch werden gerade langfristige Strategien und Maßnahmen zur Entwicklung der Organisation und ihrer Akteure gebraucht, um die Existenz- und Zukunftsfähigkeit der Organisation wieder herzustellen. Für sie ist jedoch wenig Raum und Zeit vorhanden: Das (kurzfristig) Dringliche dominiert das (langfristig) Wichtige, fehlende (langfristige) Veränderungsprozesse machen zunehmend (kurzfristigere) Anpassungsprozesse erforderlich, ein Teufelskreis⁵³.

Strategisches Denken und Handeln hat jedoch noch eine viel grundlegendere, eine immanente Grenze: Zukunft in komplexen, dynamischen Systemen kann nicht linear hergestellt, der Weg nicht einfach deduktiv vom Ende aus geplant werden. Die Entwicklung komplexer, dynamischer Systeme, also auch von Kirche, lässt sich grundsätzlich nicht (exakt) voraussagen. Strategisches Denken und Handeln muss – systemisch gesehen – mit dem Paradox arbeiten, die Gegenwart langfristig auf eine Zukunft hin auszurichten, die prinzipiell ungewiss ist, sowohl was die Kontexte, als auch die notwendigen eigenen Entscheidungen betrifft.

Der systemische Vorbehalt, Zukunft weder vorherzusagen, noch linear herstellen zu können, hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie strategische Organisationsentwicklung im kirchli-

⁵² Vgl. Dessoy, Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen., in: Köhl, G., (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 375-377.

⁵³ Eine Übersicht über primär pastoral ausgerichtete synodale Prozesse gibt Demel, S., Heinz, H.-P., Pöpperl, C., „Löscht den Geist nicht aus“. Synodale Prozesse in Deutschen Diözesen, Freiburg, Basel, Wien 2005. Prozesse zur Restrukturierung der territorialen Pastoral werden beschrieben im Sammelband von M. Belok (Hrsg.), Zwischen Vision und Planung. Auf dem Weg zu einer kooperativen und lebensweltorientierten Pastoral. Ansätze und Erfahrungen aus 11 Bistümern in Deutschland, Paderborn 2002.

chen Kontext professionell umgesetzt werden kann. Die Lösung kann nicht – wie in Kirche häufig zu beobachten – darin bestehen, auf die Formulierung strategischer Ziele zu verzichten⁵⁴ oder sie so allgemein zu halten, dass alles Mögliche darunter gefasst werden kann. Die Lösung des Dilemmas muss anders aussehen.

Wenn sich langfristige Ziele (hinsichtlich Zielgruppen/ „Märkten“, Wirkungen, „Produkten“, Qualität, Strukturen, Prozessen, Personen und Ressourcen) nur als Wahrscheinlichkeitsaussagen, also im Rahmen von Hypothesen und Szenarien bestimmen lassen, kann Strategieentwicklung nicht vorgängig und losgelöst von der Entwicklung der konkreten Praxis erfolgen. Beides ist kohärent und geschieht zur gleichen Zeit in ein und demselben Prozess. Die (in der Rückschau erkennbare, tatsächlich eingeschlagene) Strategie ist nichts anderes als „der Weg ... , der beim Gehen in eine ungewisse Zukunft entsteht“⁵⁵. Vorgängig lässt sich nur mit möglichen strategischen Optionen arbeiten, deren Wirkungen, also ihre Tauglichkeit, für den weiteren Weg, modellhaft im Hier und Jetzt erprobt werden kann.

Systemisch gesehen kann strategische Organisationsentwicklung – wie auch Personalentwicklung als Pendant – „nur *circulär* (in sich wiederholenden Schleifen), *iterativ* (im stetigen Wechsel der Perspektive zwischen Organisation und Mitarbeiter/innen) und *experimentell* (als Erproben möglicher

Besser/Schlechter-Lösungen)“⁵⁶ betrieben werden. Ausgehend von und bezogen auf mögliche alternative Umwelt- und Organisationsszenarien⁵⁷ sind die (potenziellen) langfristigen Ziele zu bestimmen und zu operationalisieren. Hierauf basierend lassen sich Entwicklungsmodelle und Modellprojekte entwerfen, die den Weg dorthin (also den Lernprozess der Organisation und ihrer Mitarbeiter/innen) skizzieren und gangbar machen. Sie können und müssen dann in der Praxis erprobt und überprüft werden. Auf diese Weise entsteht eine visionäre Praxis, die Unterschiede (zum Bisherigen, zu anderen Modellen etc.) macht. Sie, die Unterschiede, sind die Information, die gebraucht wird, um strategische Entscheidungen (zwischen möglichen Optionen) fundiert fällen zu können.

Dieses Verständnis von kirchlicher Organisationsentwicklung nähert sich interessanterweise wiederum dem anfänglichen Verständnis von Gemeindeberatung an. Sie schafft in der Tat in gewisser Weise Laboratorien, um zielgerichtet neue Wege zu suchen und zu erforschen, je-

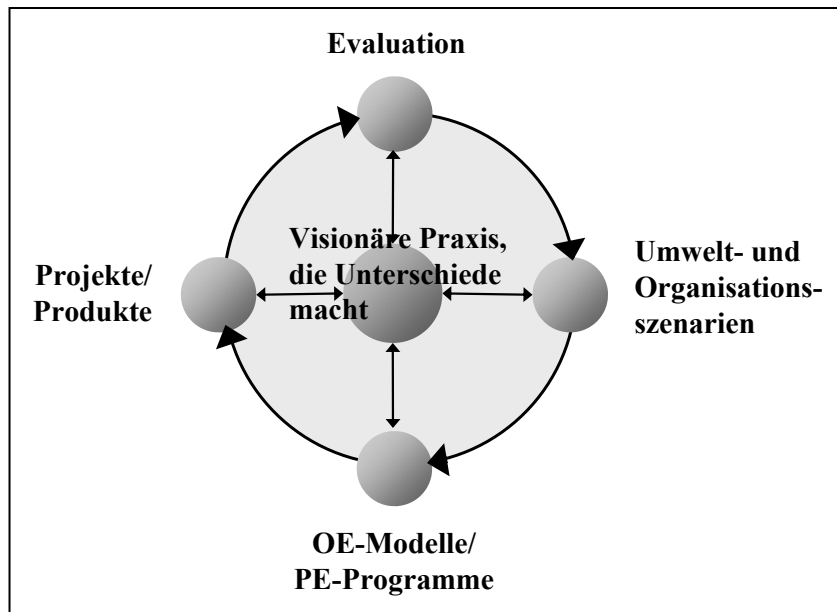


Abb. 10: Experimentelle Dynamik strategischer Organisationsentwicklung

⁵⁴ Klassisch mit der Begründung: „Der Weg ist das Ziel“.

⁵⁵ 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.

⁵⁶ Dessoy, V., Gemeinsam „Seelsorge lernen“ lernen., in: Köhl, G., (Hrsg.), Seelsorge lernen in Studium und Beruf, Trier 2006, 377.

⁵⁷ Zur Arbeit mit Szenarien als Methode und Technik vgl. z.B. Graf, G., Klein, G., In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien, Zürich 2003, oder Wilms, F., Szenariotechnik. Vom Umgang mit der Zukunft, Bern 2006

doch – und das ist der Unterschied – nicht gegen, sondern mit und im Auftrag der Hierarchie, mit definierten, von Führung und Leitung klar abgegrenzten Funktionen, dafür auf Augenhöhe.

5. Ertrag

Der Aufbau einer (inner-)kirchlichen OE-Funktion scheint angesichts der Komplexität und Dynamik der anstehenden Veränderungsprozesse zur Herstellung einer adäquaten Umweltreferenz und des offensichtlichen Mangels an Führung und Leitung auf allen Ebenen der Kirche dringend erforderlich. Ihr Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen in der Pastoral besteht nicht darin, kurzfristige Anpassungsprozesse auf der operativen Ebene, sondern langfristige Veränderungsprozesse auf strategischer Ebene zu begleiten. Der Weg dazu führt schwerpunktmäßig über die Gestaltung von Experimentalräumen, in denen auf definierte strategische Zieloptionen hin projekthaft Modelle entwickelt und erprobt werden, die Unterschiede herstellen und damit die für die strategischen Entscheidungen der Führungsebene erforderlichen Informationen generieren.

Gemeindeberatung/ -entwicklung hat (in enger Kooperation mit der Fort- und Weiterbildung) am ehesten die Kompetenz und Erfahrung in diese Funktion hineinzuwachsen. Dies muss sie allerdings wollen und bereit sein, sich selbst in der skizzierten Weise zu verändern und weiter zu qualifizieren. Sie muss selbst und vorgängig ihre Umweltreferenz neu herstellen. Gelingt dies nicht, werden andere an ihr vorbeiziehen, nicht zuletzt die Führungskräfte selbst, deren Funktion sie bislang häufig stellvertretend übernimmt. In diesem Sinn bleibt nicht allzu viel Zeit, die eigene Existenzsicherung zu betreiben. Aber dies hat sie – wie sollte es i.S. von Selbstähnlichkeit anders sein – mit der Kirche insgesamt gemein.