

V. Dessoy

Rückbau – Umbau – Neubau?

Eckpunkte einer systemisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche

1. Vorbemerkungen

1.1. Ausgangssituation

Auf die Herausforderungen der Postmoderne hat die Kirche noch keine adäquate Antwort gefunden. Zusammenhänge werden zunehmend komplexer und unübersichtlicher. Entwicklungen werden immer dynamischer und lassen sich kaum noch exakt kalkulieren. Turbulenzen prägen den Alltag. Veränderung ist zukünftig der Normalzustand. Die Soziologie hat diese Prozesse ausführlich beschrieben.

Im Bemühen, den Status Quo möglichst lange aufrecht zu erhalten, hat sich die Kirche in eine Sackgasse manövriert. Die Krise der Kirche hat sich inzwischen generalisiert und dynamisiert: Die Dysfunktionalität betrifft alle Bereiche der Organisation (Selbstverständnis, Kundenbeziehung, Produkte, Strukturen, Personen, Finanzen,...). Sie schreitet mit hohem Tempo voran.

1.2. Fragestellung

Die Frage, um die es in diesem Forum geht, ist für das Überleben der Kirche als Institution in unserer Gesellschaft zentral:

Wie kann sich eine Organisation, die eine 2000jährige Geschichte hat und auf maximale Einheit und Stabilität programmiert ist, in einem Umfeld bewegen, das maximale Differenzierung und Flexibilität, also permanenten Wandel erfordert?

Kurz: Wie gehen Tradition und Innovation unter den Bedingungen der Postmoderne zusammen, in der die Detailkomplexität (Unübersichtlichkeit) und die dynamische Komplexität (Unberechenbarkeit) dramatisch ansteigen?

1.3. Lösungsspektrum

Das Spektrum möglicher Lösungen auf die Frage, wie Erneuerung der Kirche gelingen kann, ist breit: Die Metaphern „Rückbau“, „Umbau“, „Neubau“ beschreiben drei Modelle oder Paradigmen organisatorischen Wandels, die als Haltung und Praxis in der Kirche begegnen.

„Rückbau“ impliziert, dass die Bausubstanz bestehen, also im Wesentlichen alles beim Alten bleibt. Umbau impliziert, dass bei laufendem Betrieb die Architektur verändert wird. Das birgt statische Risiken, lässt auf Diskontinuitäten und Konflikte schließen. „Neubau“ schließlich impliziert, dass der Altbau abgerissen oder verlassen wird, um etwas völlig Neues auf die Beine zu stellen.

1.4. Gescheiterter Rückbau

Das defensiv-konservierende Rückbau-Paradigma liegt den meisten Kirchenreformen seit den 1980ern zugrunde: Binnenorientiert soll der fortschreitenden Ressourcenmangel durch immer weitergehende Zentralisierung, Verdichtung und Konzentration ausgeglichen werden, um so den bestehenden Status Quo, das tradierte Portfolio flächendeckend aufrecht zu erhalten (wohlgemerkt für ein schwindendes Publikum!).

Dieser Reformansatz – Rückbau in Salamitaktik – ist definitiv gescheitert: Der Abbruch geht weiter, generalisiert und beschleunigt sich. Reformzyklen werden immer kürzer, Spielräume immer enger. Die Kluft zwischen Kirche und Gesellschaft wird immer weiter, die ungelösten Fragen immer grundsätzlicher. Das System ist kurz davor, insgesamt zu kippen und seine An-

schlussfähigkeit insbesondere an jüngere Milieus vollständig zu verlieren. Die Milieustudien sprechen Bände.

1.5. Neubau unmöglich und unverantwortlich

Das Zuwarten auf den Zusammenbruch oder dessen bewusstes Herbeiführen erscheint nicht weniger unverantwortlich als das beharrliche Festhalten am Bestehenden. Beide Extreme steuern zielgenau auf die Nulllinie zu, machen tabula rasa und vernichten personelle und finanzielle Ressourcen, die für den Umbau gebraucht würden. Dass aus dem Nichts eine neue Kirche entsteht, ist eine Fiktion.

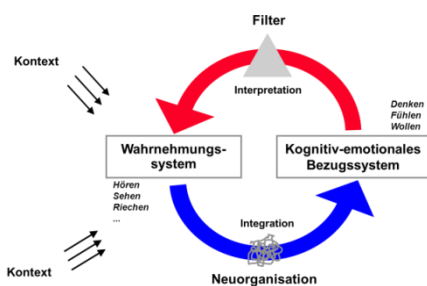
Er-neuern kann man nur etwas, das in irgendeiner Form bereits besteht, für Wert befunden wird und (in veränderter Weise) fortbestehen soll. So besehen, ist Innovation niemals etwas gänzlich Neues, sondern immer gekoppelt an eine Tradition, eine bewährte Praxis, die es zu erneuern gilt. Systemisch gesehen ist ein „Neubau“ von Kirche im strengen Sinn, als etwas ganz Neues, unmöglich.

2. Umbau – die einzige Chance

7 Thesen zu einer systemisch fundierten und strategisch ausgerichteten Kultur des Lernens in der Kirche

Es führt kein Weg daran vorbei: Kirche muss die Tradition wahren und systematisch Innovation vorantreiben, ausgehend vom Bestehenden unbekanntes Terrain erkunden, Trampelpfade verlassen und neue Wege gehen. Dabei wird sie bei laufendem Betrieb die tragende Architektur mit hohem Tempo mit verändern müssen.

2.1. These 1: Die Macht der inneren Bilder erkennen



Es gibt für uns Menschen keinen Zugang zur Wirklichkeit an sich. Wir filtern und ordnen die Sinnesreize, die auf uns einströmen, mit Hilfe von Vorstellungen, die wir im Laufe unserer Sozialisation erworben haben. Die (tradierten) inneren Bilder (Kirchen-, Gemeinde-, Rollenbilder) vermitteln uns Sinn, schaffen Identität und geben Heimat (Benjamin-Blümchen-Effekt).

Changemanagement beginnt daher im Kopf. Die mentalen Modelle in den Köpfen der Akteure sind der entscheidende Ansatzpunkt zur Veränderung der Wirklichkeit. Die Landkarten müssen sich verändern, dann verändert sich sehr schnell auch die Wirklichkeit.

Eine „neue Wirklichkeit“ kann jedoch nicht von oben verordnet werden. Menschen können nur das integrieren, was sie erfahren und selbst von innen her ergriffen haben. Es braucht ein eigenes „Aha-Erlebnis“.

2.2. These 2: Umkehr, Abschied und Trauer zulassen



Unser Denken und Handeln ist geprägt von Bildern, die ihren Ursprung in der Volkskirche des 19. und 20. Jh. haben. Auf dieser Folie wird die Wirklichkeit zumeist defizitär wahrgenommen, dominiert das Bemühen, diesen Zustand restaurativ wieder herzustellen.

Um Kirche zu erneuern, ist eine radikale Umkehr des Denkens, ein Perspektiven- und Paradigmenwechsel erforderlich: vom Abbruch- zum Aufbruch-Szenario, vom Krisen- zum Entdeckungsschema, von der rückwärtsgewandten Binnen- zur zukunftsorientierten Außenperspektive.



Dieser Wechsel zu einem offensiv-missionarischen Reformparadigma geht nur, wenn die damit verknüpfte emotionale Dimension zugelassen, wenn das „Alte“ betrauert und würdevoll verabschiedet wird. Mit dem Zelt in unbekanntes Terrain aufbrechen, kann man nur, wenn man die Paläste und Altäre hinter sich lässt. „Kirche geht nicht, wenn sie stehen bleibt“ also „Kirche vergeht, wenn sie bleibt (festhält)“, und umgekehrt, „Kirche bleibt, wenn sie geht“ oder anders „Kirche geht (funktioniert), wenn sie geht (loslässt)“.

2.3. These 3: Dynamische Fixpunkte in der Zukunft setzen



Kirche muss sich als Ganze grundlegend verändern. Es geht um einen Systemwandel, den Übergang von der alles umfassenden und durchdringenden Volkskirche zu einer profilierten Entscheidungskirche.

Dafür braucht sie ein Konzept, ähnlich einer zentralperspektivischen Zeichnung, wie sie auf dem Fresko „Die Schule von Athen“ des Malers Raffael in der Stanza della Segnatura des Vatikans zu sehen ist. Ein solches Konzept muss die zentralen Anker- bzw. Fluchtpunkte in der Zukunft markieren und eine anschauliche Vorstellung davon vermitteln, wie Kirche zukünftig aussehen kann.

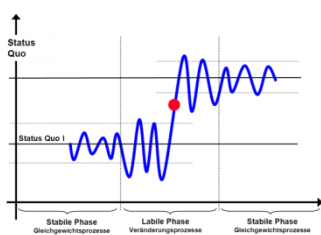
Je dynamischer dabei die Umwelten sind, je schneller sie sich verändern, desto weiter müssen diese Fixpunkte in der Zukunft liegen und unterwegs immer wieder angepasst und verändert werden.

Gebraucht werden

- **Visionen**, also Bilder, Metaphern... die biblisch-spirituell fundiert und zugleich anschlussfähig sind und Antworten geben auf die zentralen Zukunftsfragen der Menschen in ihren aktuellen individuellen, sozialen und globalen Bezügen
- **Leitbilder**, die keine „Container“ sind, in denen alles seinen Platz hat, was es gibt bzw. geben könnte, sondern die in prägnanter sprachlicher Form die Basisprämissen (also grundlegende Werte und Überzeugungen) und zentralen Richtungsentscheidungen in den wichtigsten Handlungsfeldern der Organisation beschreiben (Selbstverständnis, Markt/ Kunden, Produkte/ Qualität, Strukturen/ Prozesse, Mitarbeiter/ Personal, interne/ externe Kommunikation, Finanzen/ Ressourcen).
- **strategische Ziele**, die konkret und überprüfbar beschreiben, wie sich die Organisation langfristig, also in einem Zeitfenster von 5 bis 10 Jahren und länger, entwickeln, aufstellen, positionieren und was sie erreichen bzw. bewirken will, um transparente Kriterien und eine verbindliche Grundlage für operative Entscheidungen zu haben.



2.4. These 4: Irritation und Instabilität annehmen

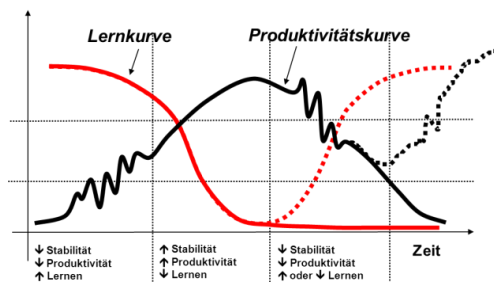


Komplexe dynamische Systeme funktionieren nicht wie eine „triviale Maschine“. Ihre Entwicklung lässt sich grundsätzlich weder exakt voraussagen noch linear herstellen. Auch wenn man Fixpunkte in der Zukunft hat, um operativ entscheiden zu können, die Zukunft selbst ist und bleibt dennoch ungewiss. Der Weg in die Zukunft kann daher nicht einfach i.S. eines plandeterministischen Denkens vom Ende aus konzipiert und dann linear beschriftet werden.

Substantielle Veränderungen verlaufen in aller Regel diskontinuierlich, also sprunghaft. Jede Veränderung führt notwendig in eine Phase der Instabilität (Krise). Hier wird – wenn es gut läuft – mit unterschiedlichen Optionen und Alternativen gespielt, um neue Erfahrungen zu machen, zunächst gedanklich, dann praktisch.

Was herauskommt, kann man vorher nicht sagen. Es muss im Licht der guten Tradition bewertet und validiert werden.

2.5. These 5: Freiräume zum Experimentieren schaffen



Ein System kann nicht zugleich maximal funktionieren und optimal lernen. Produktivität und Lernen verlaufen antizyklisch.

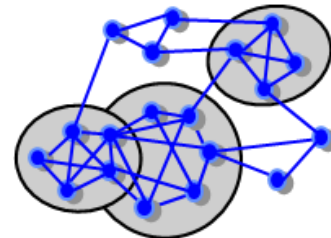
Die Kirche kommt aus einer langen Phase der Massenproduktion. Sie steht vor der zentralen Herausforderung, ihre Anschlussfähigkeit wieder zu gewinnen. Sie muss lernen, wie sie ihre Botschaft in heutiger Zeit plausibel machen kann. Lösungen hierfür können nicht deduktiv aus dem Bestehenden

abgeleitet, nur induktiv-experimentell über „Versuch und Irrtum“ entdeckt werden.

Linus Pauling, der zweimalige Nobelpreisträger sagt: „Um eine gute Idee zu haben muss man viele Ideen haben und ausprobieren“. Man braucht angemessene Freiräume und Investitionen: Max. 30% der Ressourcen dürfen in die Produktion des Althergebrachten/ die bisherigen Adressaten gesteckt werden, der Rest muss in innovative Projekte und experimentelle Ansätze fließen, um „Neukunden“ zu gewinnen. Nur so wird Kirche heute dem Sendungsauftrag gerecht. Mission geschieht nicht in den Familien (derjenigen, die kommen), sondern an den Hecken und Zäunen (also bei denen, die nicht kommen).

2.6. These 6: Architektur im Gehen verändern

Wenn die Kirche – wie stets in ihrer Geschichte – im Anschluss an Mt 28,20 gesellschaftlichen Veränderungen folgt, um ihre Anschlussfähigkeit nicht zu verlieren, wird sie sich heute, in postmoderner Gesellschaft, dezentral aufstellen und – ausgehend von den Adressaten – in ihrer Sprache, ihrem Portfolio und ihrer Vertriebsstruktur horizontal differenzieren, also parallele (lokale) Kirchenkulturen in multistabiler Gestalt zulassen.



Mit dem Übergang zu Netzwerkstrukturen ändert sich die Architektur der Kirche auch in der Vertikalen grundlegend.

Das Macht- und Wahrheitsmonopol der Hierarchie – monarchisch oder synodal geprägt – fällt. Führung und Leitung wird sich verändern müssen.

Im Kern geht es um Inklusion: Neue Erfahrungen verändern die Botschaft. Offenbarung geschieht jetzt und ihre Validierung erfolgt im Dialog – oder gar nicht mehr. Dies muss sich auch in der Struktur abbilden.

2.7. These 6: Für eine angemessene Kommunikationskultur sorgen



Erneuerung lebt von einer Kommunikation, die wertschätzend, ermutigend und inspirierend ist. Abweichungen und Fehler sind erwünscht, um Unterschiede zu produzieren und neue Erfahrungen zu machen.

Wenn „nichts bleibt, wie es ist“ (Bucher), müssen die jeweils geltenden Regeln erst Recht transpa-

rent und für alle verbindlich sein. Sie können nicht – in feudaler Attitüde – einseitig und beliebig geändert bzw. außer Kraft gesetzt werden. Gleichzeitig sind sie einem rationalen Diskurs zugänglich und situativ veränderbar.

Das erfordert ein grundlegend gewandeltes Verständnis von Führung. Führung geht voran. Nicht Organisation und Steuerung stehen dabei im Vordergrund, sondern die Begleitung von Innovations- und Transformationsprozessen.

Die ursprüngliche Bedeutung von „Führen“ und „Leiten“ ist „fahren oder gehen machen“. Das also ist die Kernaufgabe von Führung und Leitung: Nicht von oben zu bestimmen, was zu tun ist, sondern in Bewegung zu bringen, Erfahrung zu ermöglichen, Lernen in Gang zu setzen und den Übergang zu gestalten.

Literatur

- Bucher, R., *Wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche*, Würzburg 2012.
- Dessoy, V. Wie Kirche zu einer lernenden Organisation werden kann. Erfahrungen aus der Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung (OE), in: *LebSeel* 4/2012.
- Dessoy, V., Lames, G., „*Siehe ich mache alles neu*“ (Off 21,5). *Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft*, Trier 2012.
- Hochschild, M., *Religion in Bewegung. Zum Umbruch der katholischen Kirche in Deutschland*, Münster 2001.