


5. Strategiekongress

Kongressreihe Strategie und Entwicklung
in Kirche und Gesellschaft

Hahmann & Dessoy.



Alles klar? –
Die Zukunft der Kirche
aus der Sicht ihrer Führung

Valentin Dessoy, Ursula Hahmann und Gundo Lames

Alles klar? – Die Zukunft der Kirche aus der Sicht ihrer Führung

Ausgewählte Ergebnisse der Befragung kirchlicher
Führungs- und Fachkräfte zu Kirchenentwicklung
und -führung in Deutschland 2016/2017

Die Expertenbefragung zu Kirchenentwicklung und -führung in Deutschland steht im Kontext der Kongressreihe Strategie und Entwicklung in Kirche und Gesellschaft. Der 5. Strategiekongress, der vom 6. bis 7. Dezember 2017 in der Thomas-Morus-Akademie in Bensberg stattfindet, steht unter dem Motto „Der eigenen Sendung folgen – Organisation und Führung in einer dynamischen Kirche“. – In Studie geht es zentral um die Frage, was Führungs- und Fachkräfte darüber denken, wie sich Organisation und Führung verändern müssen, wenn Kirche ihrem Sendungsauftrag unter sich permanent verändernden Bedingungen heute und in Zukunft gerecht werden will.

Der vorliegende Artikel beschreibt zum einen die Untersuchung selbst (Erhebungsverfahren, Stichprobe, Rücklauf und Datenauswertung), dann aber vor allem zentrale Ergebnisse, die im Zusammenhang mit dem Thema des Kongresses stehen (Fragen 1 bis 3).¹ Am Ende steht eine zusammenfassende Bewertung des Befundes.

1. Untersuchung	3
1.1. Erhebungsverfahren	3
1.2. Stichprobe	3
1.3. Rücklauf	6
1.4. Datenauswertung	9
2. Zentrale Ergebnisse	10
2.1. Gesellschaftliche Herausforderungen in den nächsten 20 Jahren	10
2.1.1. Überblick	10
2.1.2. Globale Faktoren	11
2.1.3. Gesellschaftliche Faktoren	12
2.1.4. Kirchliche Faktoren	16
2.2. Entwicklung von Kirche in den nächsten 20 Jahren	18
2.2.1. Überblick	18
2.2.2. Selbstverständnis – Profil	18
2.2.3. Selbstverständnis – Grundsätze	22
2.2.4. Zukünftige Sozialgestalt	25
2.3. Gestaltung von Führung in der Zukunft	27
2.3.1. Überblick	27
2.3.2. Haltungen und Kompetenzen – Profil	28
2.3.3. Führungsverständnis – Führungskonzept	34
2.3.4. Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämtern (katholisch)	37
3. Zusammenfassende Bewertung	39
3.1. Rücklauf	39
3.2. Herausforderungen	40
3.3. Zukünftige Gestalt von Kirche	42
3.4. Zukünftige Gestaltung von Führung	44
3.5. Gesamtresümee	47

1. UNTERSUCHUNG

1.1. Erhebungsverfahren

Aufgrund der Unübersichtlichkeit des Diskussionsstandes und des Mangels an vergleichbaren Voruntersuchungen schien es wenig sinnvoll, sich mit Hilfe eines quantitativen Verfahrens der Fragestellung anzunähern. Stattdessen wurde ein anonym durchgeführtes, qualitatives Erhebungsverfahren eingesetzt: Kirchlichen Führungs- und Fachkräfte beider christlicher Kirchen wurden folgende vier Fragen vorgelegt, mit der Bitte, zu jeder Frage drei möglichst prägnante Aussagen zu treffen:²

1. Was sind in den nächsten 20 Jahren die wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen, auf die sich die Kirche³ einstellen muss?
2. Wie wird sich Kirche in den nächsten 20 Jahren weiterentwickeln müssen?
3. Wie wird in Zukunft Führung zu gestalten sein?
4. Was sind die drei wichtigsten Entscheidungen, die heute auf die nächsten 2-5 Jahre hin getroffen werden müssen?

Darüber hinaus wurden einige persönliche Merkmale erfasst, um die Ergebnisse weiter differenzieren zu können: Geschlecht, Tätigkeitsfeld (verfasste Kirche/ Verwaltung, theologischen Fakultät bzw. Hochschule, Caritas/ Diakonie) und Einsatzebene (obere Führungsebene, mittlere Führungsebene/Fachebene).



¹ Frage 4 ist einer eigenen Veröffentlichung vorbehalten.

² Vgl. Fragebogen im Anhang.

³ Mit „Kirche“ ist im Zusammenhang dieser Befragung die Ortskirche (Landeskirche, Diözese) in ihrer Gesamtgestalt und in all ihren Vollzügen gemeint.

1.2. Stichprobe

Das personalisierte Mailing mit der Bitte um Teilnahme an der Befragung wurde im Oktober 2016 versendet. Die Fragen konnten schriftlich – per Brief, Fax oder elektronisch über eine eigene Webseite (www.studie2017.de) – beantwortet werden.

Auf Seiten der evangelischen Kirche wurden vier Personengruppen aus den 20 Gliedkirchen der EKD um ihre Mitwirkung an der Befragung gebeten:

- (Landes-/Regional-)Bischöf*innen, Präses, Präsident*innen, Prälat*innen, Superintendent*innen, Propst*innen und Dezernatsleitungen sowie die Ratsmitglieder der EKD (obere Führungsebene der verfassten Kirche)
- Abteilungsleiter*innen, Referatsleiter*innen, Leiter*innen der Aus- und Weiterbildung, der Gemeindeberatung/ kirchlichen Organisationsentwicklung sowie der Supervision (mittlere Führungsebene/ Fachebene der verfassten Kirche)
- Diakonieleiter*innen auf Landeskirkenebene
- Dekan*innen/ Rektor*innen/ Präsident*innen evangelischer theologischer Fakultäten und Hochschulen

Auf katholischer Seite wurden in den 27 deutschen Diözesen entsprechend folgende Personengruppen angefragt:

- Bischöfe und Weihbischöfe, Generalvikare sowie Hauptabteilungsleiter*innen, Mitglieder des ZdK (obere Führungsebene)
- Abteilungsleiter*innen, Referatsleiter*innen, Regenten, Leiter*innen der Aus- und Weiterbildung, der Gemeindeberatung/ kirchlichen Organisationsentwicklung sowie der Supervision (mittlere Führungsebene/ Fachebene)
- Direktor*innen der diözesanen Caritasverbände (und des Deutschen Caritasverbandes)
- Dekan*innen/ Rektor*innen/ Präsident*innen katholischer theologischer Fakultäten und Hochschulen.

Insgesamt sind 833 Personen angeschrieben worden. Davon waren 41% (339) den evangelischen Kirchen und 59% (494) der katholischen Kirche zugehörig [vgl. Abb. 1]. 22% (187) der Angeschriebenen waren Frauen, 78% (646) Männer [vgl. Abb. 2]. 52% (435) der Angeschriebenen ließen sich der oberen Führungsebene der verfassten Kirche zuordnen, 33% (276) der mittleren Führungs- bzw. Fachebene der verfassten Kirche, 8% (69) der oberen Führungsebene der theologischen Fakultäten und Hochschulen und 7% (53) der oberen Führungsebene von Caritas und Diakonie [vgl. Abb. 4].

Bekanntermaßen unterscheiden sich die katholische Kirche und die evangelischen Kirchen hinsichtlich der Geschlechterverteilungen bei Positionen mit Führungsverantwortung – allerdings weniger als erwartbar wäre:

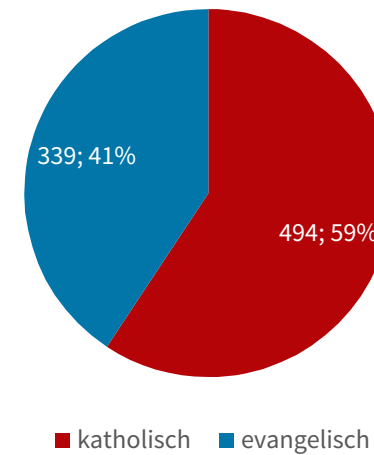


Abbildung 1: Angeschriebene Personen nach Konfession

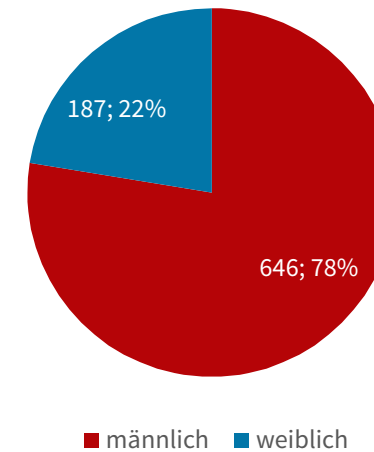
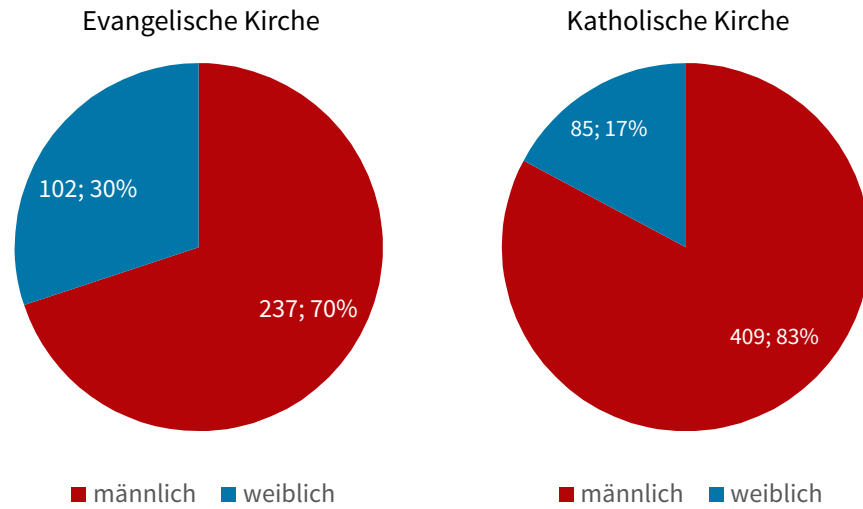


Abbildung 2: Angeschriebene Personen nach Geschlecht



Während auf katholischer Seite etwa 17% der Personen in den angeschriebenen Gruppen Frauen sind, liegt die Quote in der evangelischen Kirche ebenfalls „nur“ bei knapp 30% [vgl. Abb. 3].

Abbildung 3: Geschlechterverteilung der Angeschriebenen bei den beiden Kirchen

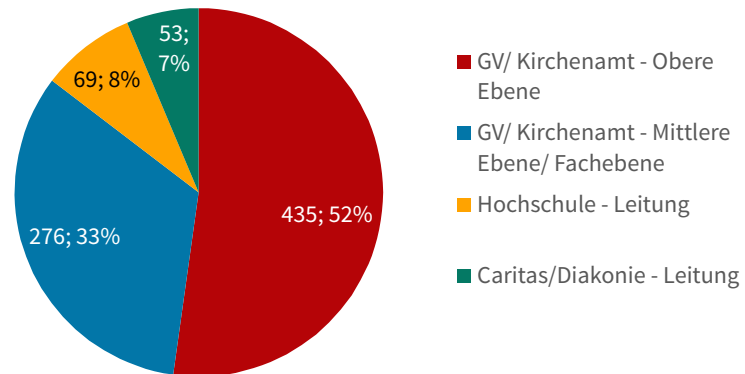


Abbildung 4: Angeschriebene Personen nach Ort und Ebene

1.3. Rücklauf

Von den 833 Personen angeschriebenen Personen haben 264 geantwortet [vgl. Abb. 5]. Damit wurde eine Rücklaufquote von 32% erreicht, was überraschend hoch ist und das Interesse der Zielgruppe an diesem Thema dokumentiert. Betrachtet man die Konfessionen getrennt für sich, ist die Rücklaufquote aus dem Kontext der katholischen Kirche mit 35% deutlich höher als die aus den evangelischen Kirchen (26%) [vgl. Abb. 6].

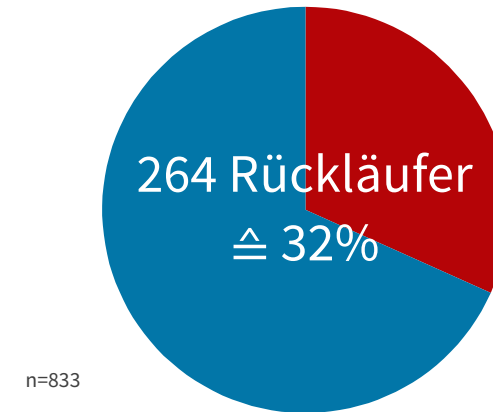


Abbildung 5: Rücklauf und Rücklaufquote insgesamt

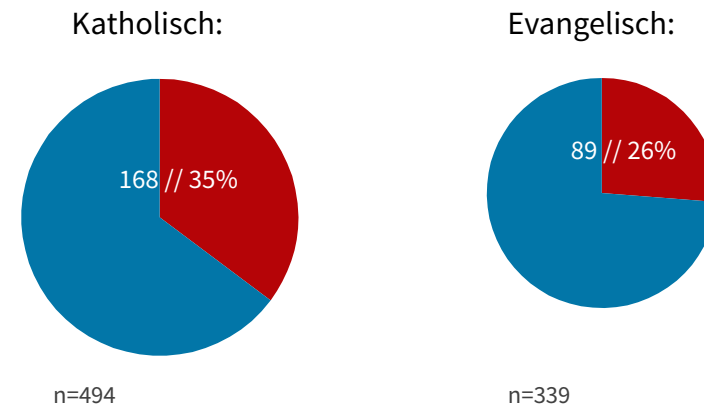


Abbildung 6: Rücklauf und Rücklaufquote getrennt nach Konfession

Schaut man auf die Arbeitsfelder und Arbeitsebenen [vgl. Abb. 7], stellt sich die Rücklaufquote wie folgt dar: Der Anteil der mittleren Ebene/ Fachebene an den Rückläufen liegt mit 42% deutlich über dem Anteil dieser Gruppe an der Gesamtzahl der Befragten, der bei 31% liegt (vgl. kleine Tortengrafik rechts oben). Bei der oberen Führungsebene der verfassten Kirche sowie der oberen Führungsebene der Hochschulen und der Wohlfahrtsverbände ist es umgekehrt. Hier ist der Anteil der Rückläufe niedriger als der Anteil an der Stichprobe der Befragten. Bei den Befragten aus den evangelischen Kirchen entspricht die Rücklaufquote getrennt nach Arbeitsfeldern und Arbeitsebenen in etwa der Verteilung in der Gesamtstichprobe [vgl. Abb. 8]. Anders bei den Befragten der katholischen Kirche: Hier ist der Rücklauf aus der mittleren Ebene/ Fachebene mit 48% im Vergleich zur Stichprobe mit 34% besonders hoch, während alle übrigen Quoten merklich unter dem jeweiligen Anteil an der Stichprobe der Befragten liegen [vgl. Abb. 9].

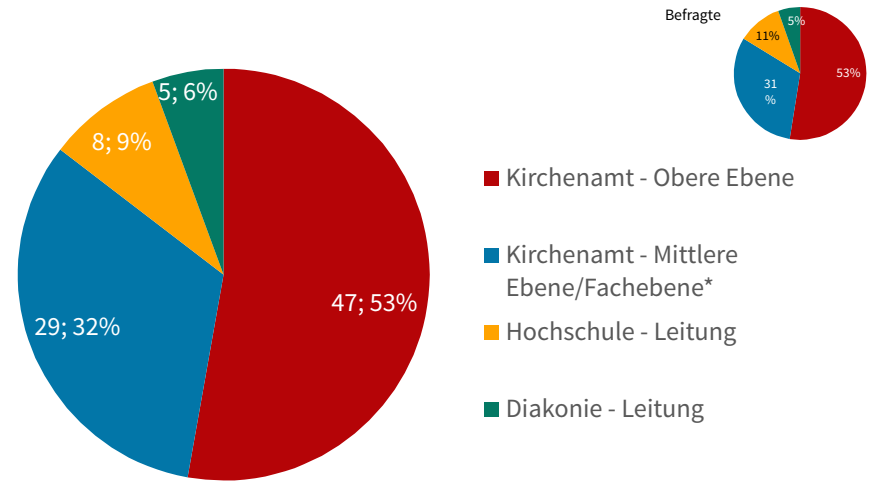


Abbildung 8: Rücklauf und Rücklaufquote evangelische Kirchen nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene. Zum Vergleich: Anteil der Befragten aus der evangelische Kirche nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene (rechte kleinere Tortengrafik)

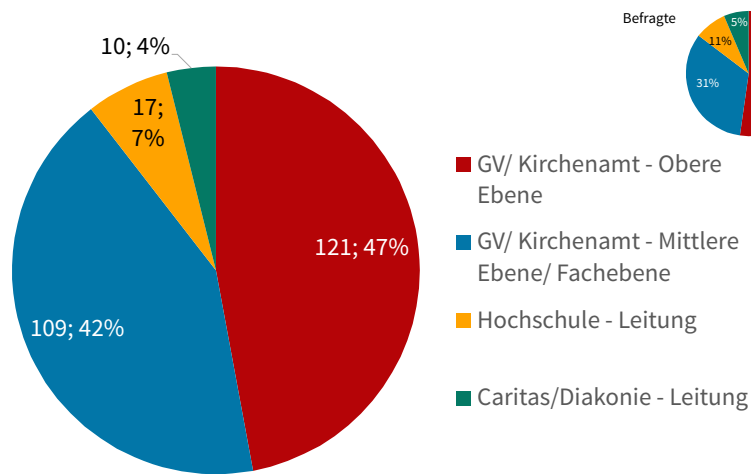


Abbildung 7: Rücklauf und Rücklaufquote nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene. Zum Vergleich Anteil der Befragten nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene (rechte kleinere Tortengrafik)

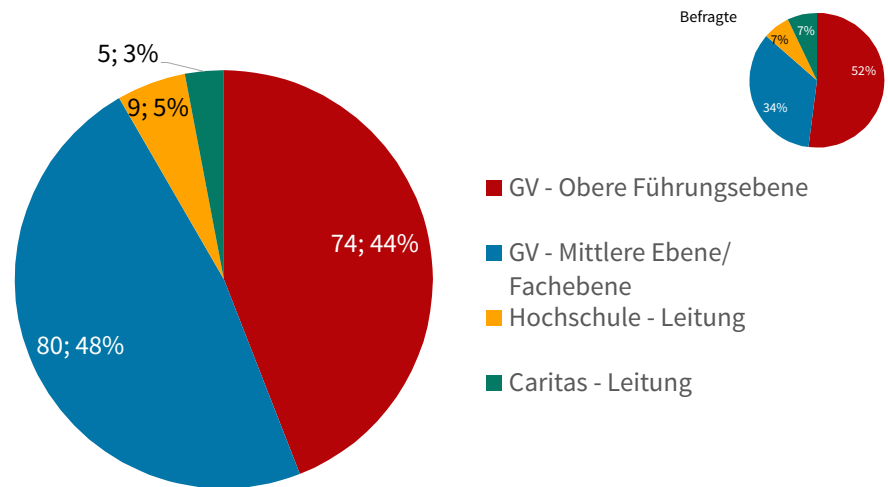


Abbildung 9: Rücklauf und Rücklaufquote katholische Kirche nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene. Zum Vergleich: Anteil der Befragten aus der katholischen Kirche nach Arbeitsfeld und Arbeitsebene (rechte kleinere Tortengrafik)

Bezieht man den Rücklauf getrennt nach Arbeitsfeldern und Arbeitsebenen nicht auf die Gesamtzahl der Rückläufe, sondern auf die Anzahl der angeschriebenen Personen aus dem jeweiligen Segment, kann man diesen Effekt noch einmal deutlich sehen (Abb. 10): Fast die Hälfte der angeschriebenen Personen aus dem katholischen Kontext, die der mittleren Führungs-/Fachebene angehören, hat sich an der Befragung beteiligt. Alle anderen Gruppen bewegen sich etwa zwischen 20% und 30%. Von den befragten Führungskräften aus den Wohlfahrtsverbänden lag der Anteil der Rückläufe aus dem Bereich der Diakonie doppelt so hoch wie bei den Befragten aus dem Bereich der Caritas.

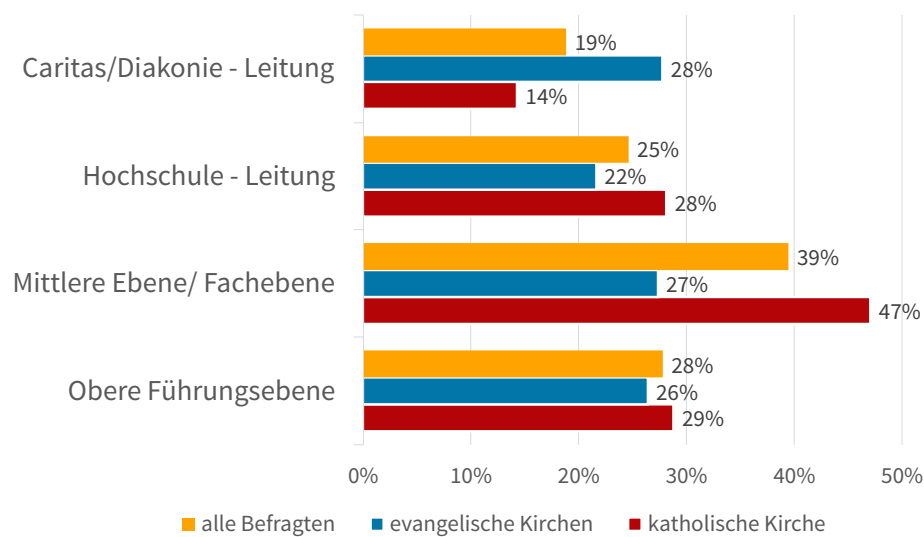


Abbildung 10: Anteil der Rückläufe an der Zahl der Befragten nach Arbeitsfeld/ Arbeitsebene und Konfession

Differenziert man die Rückläufe nach Geschlecht und Konfession (Abb. 11), fällt auf, dass sich anteilig mehr katholische als evangelische Befragte zurückgemeldet haben und deutlich anteilig mehr Frauen als Männer. Besonders stark ist dieser Effekt bei katholischen Frauen über alle Arbeitsfelder und -ebenen hinweg: fast die Hälfte der Angeschriebenen (47%) hat sich an der Befragung beteiligt. Auf evangelischer Seite waren es „nur“ 26%.

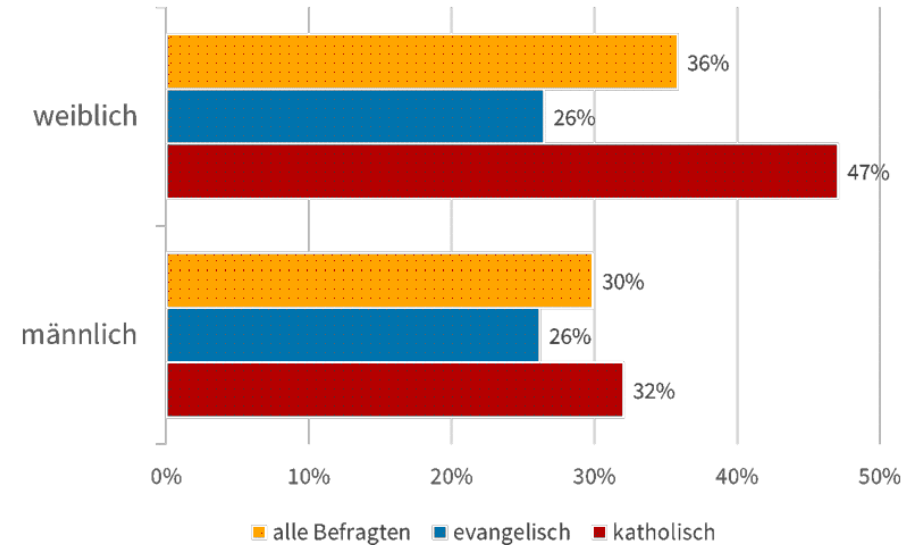


Abbildung 11: Anteil der Rückläufe an der Zahl der Befragten nach Geschlecht und Konfession

1.4. Datenauswertung

Zunächst wurden die Rückmeldungen (Rohdaten) elektronisch erfasst. Die inhaltsanalytische Auswertung erfolgte mit Hilfe eines entsprechenden Tools (MAXQDA).

Inhaltsanalytische Auswertung

Für die Inhaltsanalyse ist entscheidend, nach welchen Begriffen die Aussagen geclustert werden. Die Entwicklung des Analyserasters (Kategoriensystems) wurde in einem iterativen induktiv-deduktiven Prozess entwickelt: Zunächst wurden nach dem Zufallsprinzip 100 Aussagen zu jeder der 4 Fragen ausgewählt. Diese Aussagen wurden in Teilaussagen zerlegt, wenn in der ursprünglichen Aussage mehrere Aspekte angesprochen waren (was häufig der Fall war). Die dann für jede Frage vorliegende Menge von Teilaussagen wurde dann schrittweise manuell geclustert.

Im nächsten Schritt wurde das hierarchisch gegliederte Kategorienraster auf logische Konsistenz überprüft, ergänzt und in Teilen neu sortiert. Bereits in dieser Phase der Auswertung wurde deutlich, dass die Cluster für die Frage 2 (langfristige Perspektive der Organisation) und die Frage 4 (kurz- bis mittelfristige Entscheidungen) sinnvollerweise zu parallelisieren sind.

Im 3. Arbeitsschritt wurden zunächst die Texte in das Analyse-Tool übertragen und die manuell erstellten Kategorien für die Codierung angelegt, um dann alle Aussagen mit Hilfe des Analyserasters zu codieren. Hierbei wur-

den die zuvor gebildeten Analysekatoren schrittweise differenziert und erweitert, wenn neue Aspekte abgebildet werden mussten. Damit lag nun das Codiersystem für die weitere Analyse abschließend vor.

Im letzten Arbeitsschritt wurden noch einmal die Codierung sämtlicher Aussagen anhand des endgültigen Codesystems überprüft und korrigiert bzw. ergänzt.

Quantitative Auswertung

Die jetzt vorliegenden Häufigkeitsdaten zu den einzelnen Kategorien wurden anschließend exportiert und in Excel weiterverarbeitet, aggregiert und statistisch mit Hilfe von Häufigkeits- und Kreuztabellen analysiert. Am Ende stand die grafische Darstellung zentraler Arbeitsergebnisse in Form von Kreis- und Balkendiagrammen.

2. ZENTRALE ERGEBNISSE

In der vorliegenden Auswertung sind ausschließlich ausgewählte Aspekte der Befragung zu den Themenschwerpunkten 1 (Herausforderungen), 2 (zukünftige Gestalt von Kirche) und 3 (zukünftige Gestaltung von Führung) berücksichtigt. Themenschwerpunkt 4 (konkrete Entscheidungen) bleibt in dieser Arbeit ausgespart.

2.1. Gesellschaftliche Herausforderungen in den nächsten 20 Jahre

2.1.1. Überblick

Die Aussagen zu den gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen die Kirchen in den nächsten 20 Jahren nach Einschätzung der Befragten stehen werden, lassen sich drei Bereiche zuordnen: Von den 922 Statements entfallen 97 (11%) auf globale Faktoren, 558 (60%) auf (inner-)gesellschaftliche Faktoren und 267 (29%) auf deren Auswirkungen auf die Kirchen („kirchliche Faktoren“) [vgl. Abb. 12].

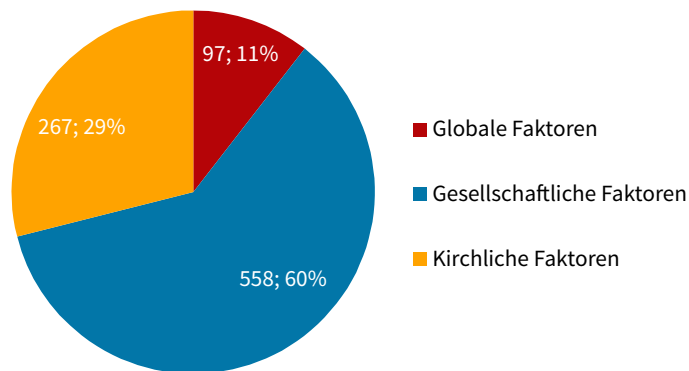


Abbildung 12: Herausforderungen, Verteilung der Aussagen, n = 922

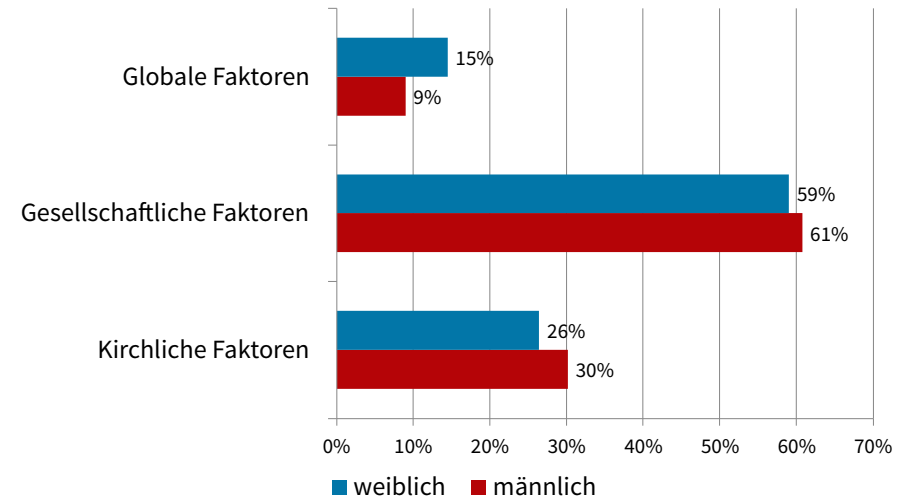


Abbildung 13: Herausforderungen nach Geschlecht, n = 922. (227 weiblich, 686 männlich)

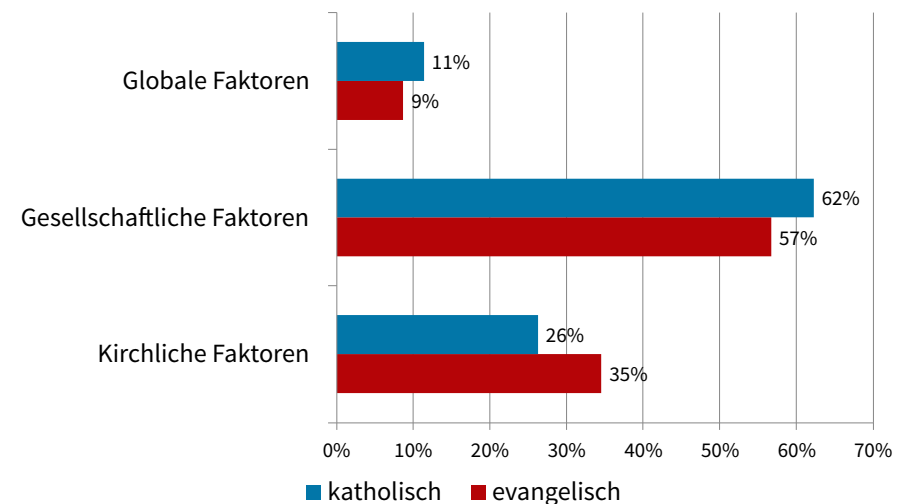


Abbildung 14: Herausforderungen nach Konfession, n = 922 (620 katholisch, 298 evangelisch)

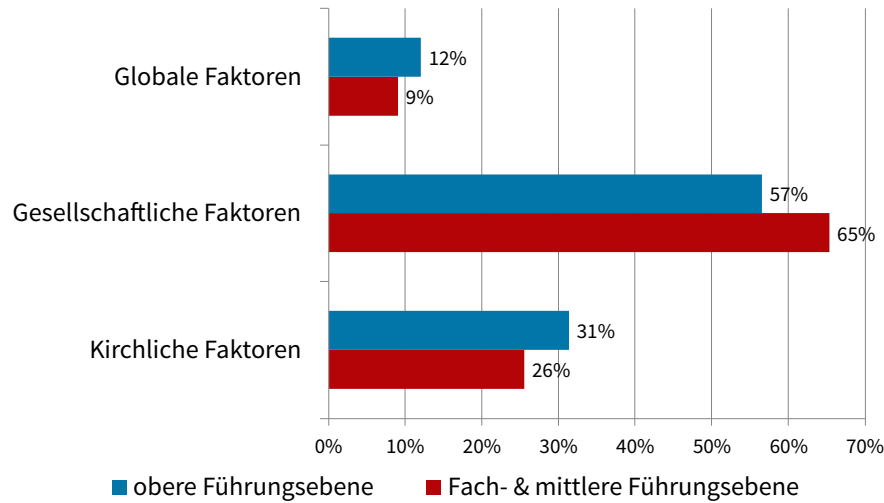


Abbildung 15: Herausforderungen nach Ebene, n = 922 (497 obere Führungsebene, 407 mittlere Führungs- und Fachebene)

2.1.2. Globale Faktoren

Schaut man sich die globalen Faktoren näher an [vgl. Abb. 16], die als Herausforderungen für die Kirchen in den Blick kommen, liegen die Themen Armut (Polarisierung von Armut und Reichtum) mit 27% der Nennungen, Globalisierung mit 24%, Ökologie mit 21% und Migration ebenfalls mit 21% nahe beieinander, allerdings bei vergleichsweise wenig Nennungen (97). In 7% der Statements werden Konflikte bzw. kriegerische Auseinandersetzungen als Herausforderung benannt. Nur 1% entfällt auf das übermäßige Bevölkerungswachstum.

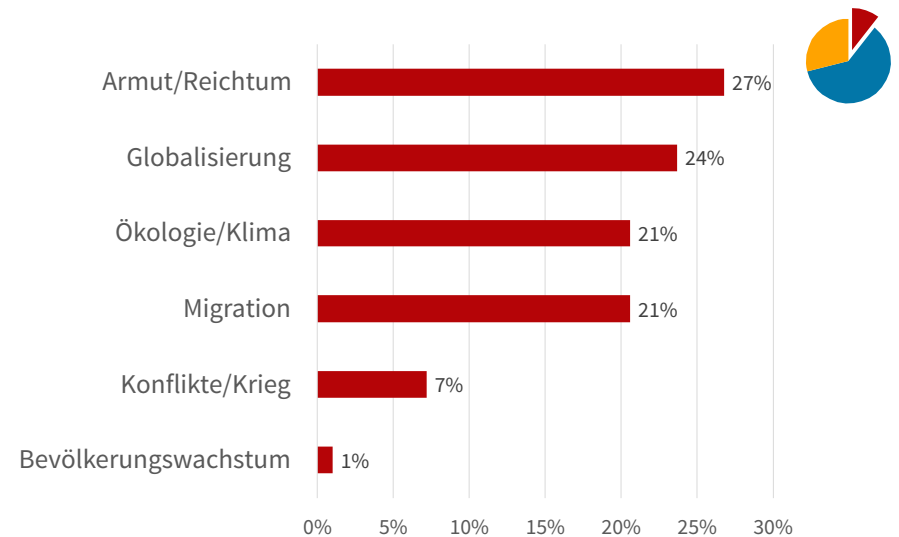


Abbildung 16: Herausforderungen, globale Faktoren, n = 97. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

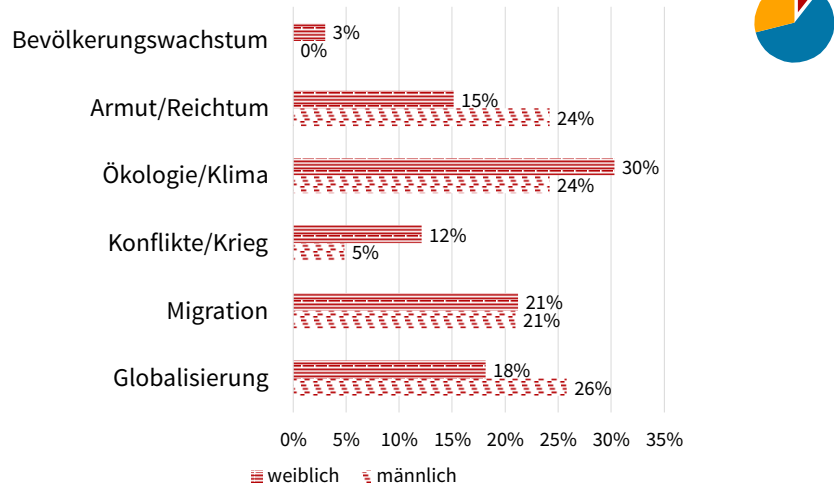


Abbildung 17: Herausforderungen, globale Faktoren nach Geschlecht, n = 95 (33 weiblich, 62 männlich)

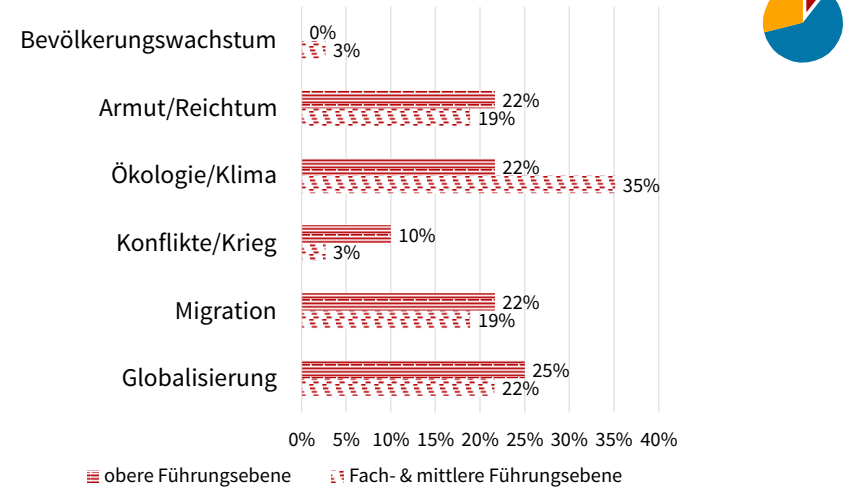


Abbildung 19: Herausforderungen, globale Faktoren nach Ebene, n = 97 (60 obere Führungsebene, 37 Fach- & Führungsebene)

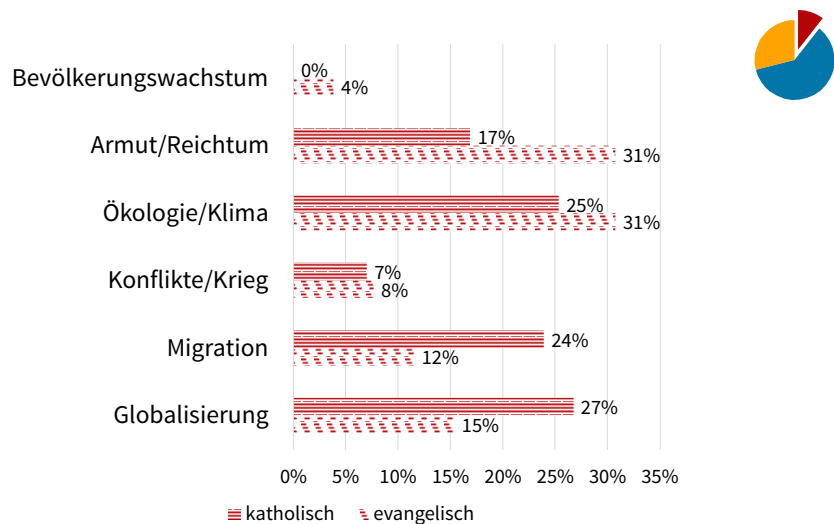


Abbildung 18: Herausforderungen, globale Faktoren nach Konfession, n = 97 (71 katholisch, 26 evangelisch)

2.1.3. Gesellschaftliche Faktoren

(Inner-)gesellschaftlichen Faktoren bilden den Schwerpunkt der Aussagen zu den zukünftigen Herausforderungen, denen sich die Kirchen stellen müssen (558 der 923 Nennungen). Die ermittelten Cluster sind stärker gestaffelt als bei den globalen Faktoren [vgl. Abb. 20]. Der Zusammenhalt in der Gesellschaft kommt mit 34% aller am häufigsten vor, was sicher auch der aktuellen gesellschaftlichen Debatte im Zusammenhang mit der Zuwanderung Geflüchteter geschuldet ist. Diese selbst kommt als Herausforderung der Zukunft mit rund 4% nur an 6. Stelle. Seit langem erforscht und diskutiert wird die fortschreitende Segregation der Gesellschaft. Sie liegt mit 28% an 2. Stelle des Rankings, gefolgt vom demografischen Wandel (15%), der Digitalisierung (11%) und der Individualisierung (8%).

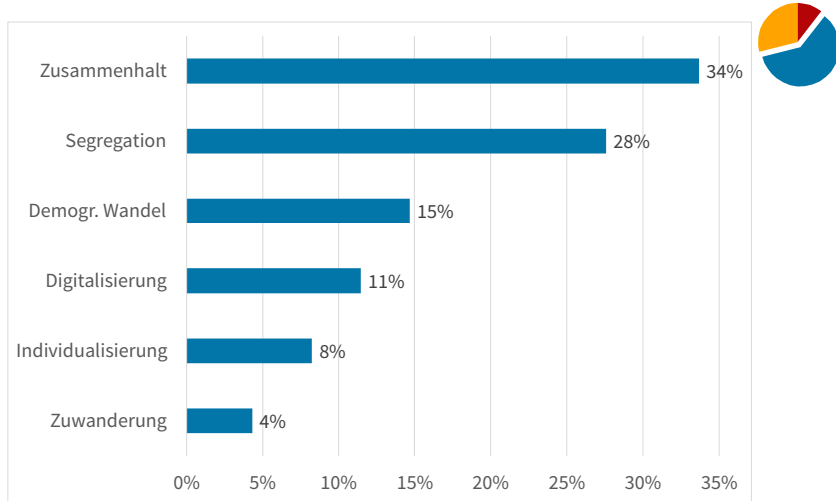


Abbildung 20: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, n = 558. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

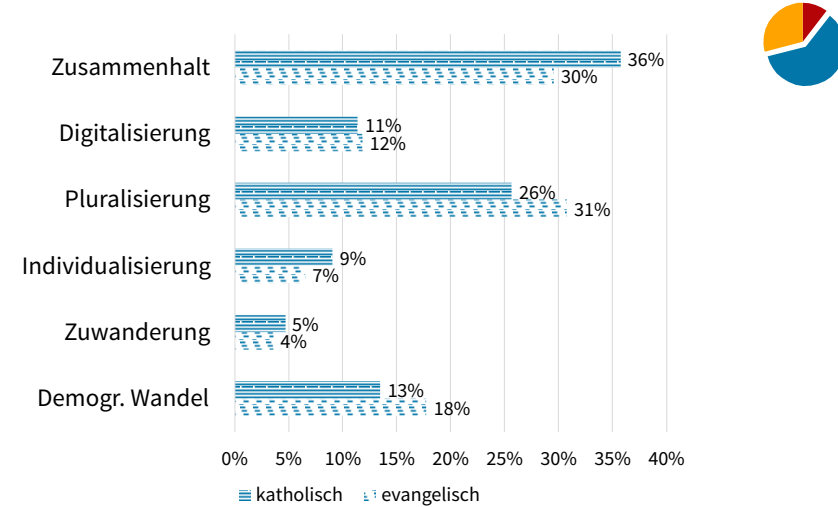


Abbildung 22: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, nach Konfession, n = 555 (386 katholisch, 169 evangelisch)

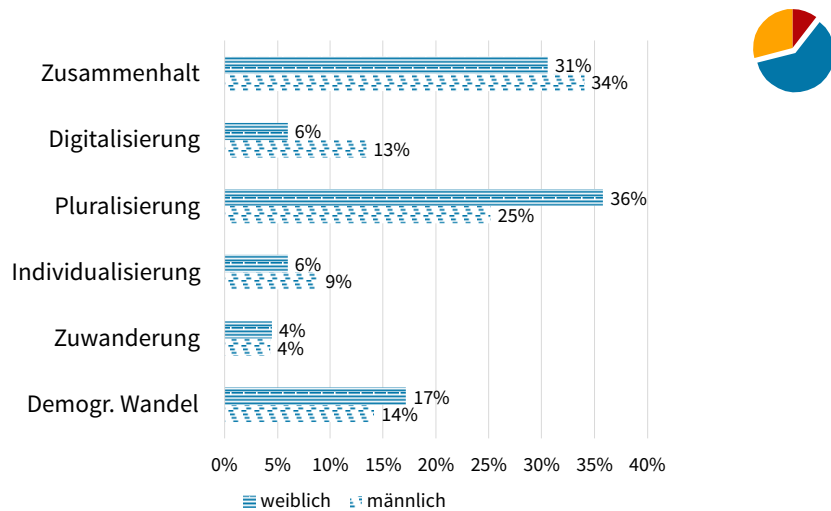


Abbildung 21: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, nach Geschlecht, n = 551 (134 weiblich, 417 männlich)

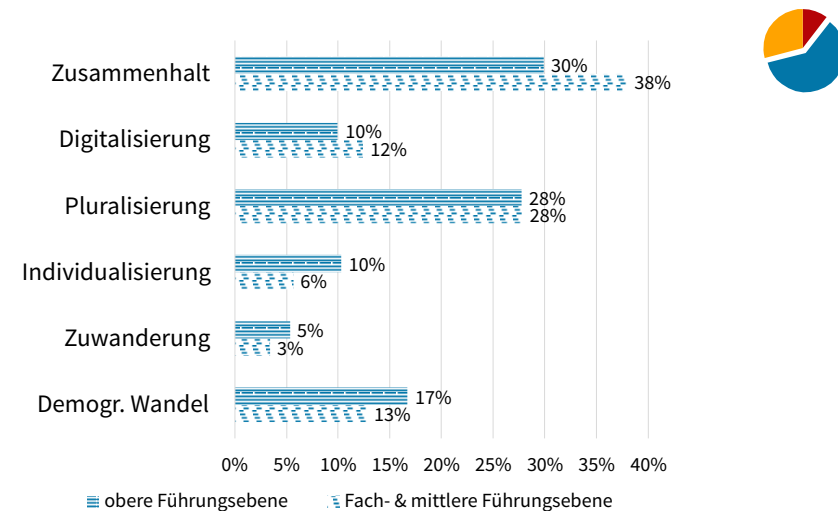


Abbildung 23: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, nach Ebene, n = 547 (281 obere Führungsebene, 266 Fach- & mittlere Führungsebene)

Unter dem Stichwort gesellschaftlicher Zusammenhalt verbergen sich unterschiedliche Prozesse, die als Herausforderung für kirchliches Handeln gesehen werden. An erster Stelle wird soziale Segregation, die Polarisierung in Arm und Reich, genannt (59% von 170 Nennungen), gefolgt von politischer Segregation, dem Auseinanderdriften politischer Anschauungen und Kulturen, mit 22%, soziologischer Segregation, der Pluralisierung von Lebensanschauungen und ästhetischen Orientierungen, mit 9% und zuletzt der fortschreitende Verlust des Wertekonsenses mit ebenfalls 9% [vgl. Abb. 24]. Das Thema soziale Gerechtigkeit schlägt auch hier als traditionelles Leitmotiv christlicher Sozialethik und Gesellschaftslehre voll durch. Daneben spielen immer wieder – so auch hier – tagespolitische Themen eine Rolle.

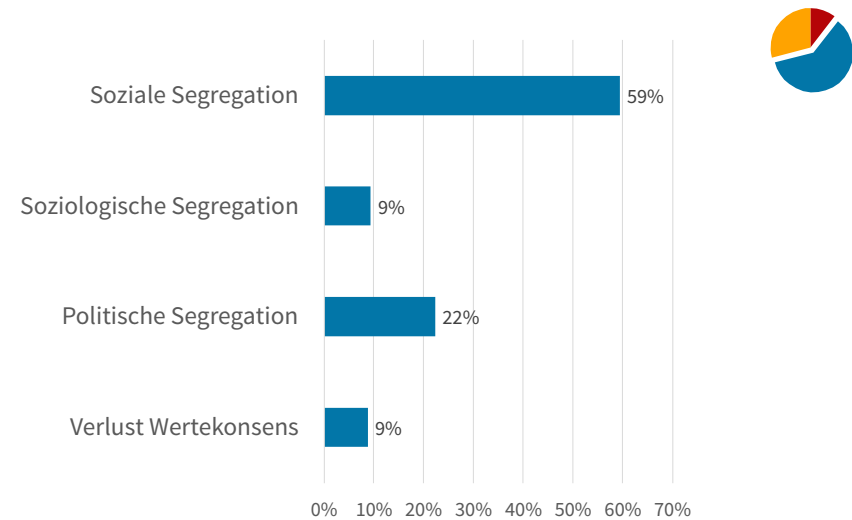


Abbildung 24: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, Gesellschaftlicher Zusammenhalt, n = 170. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

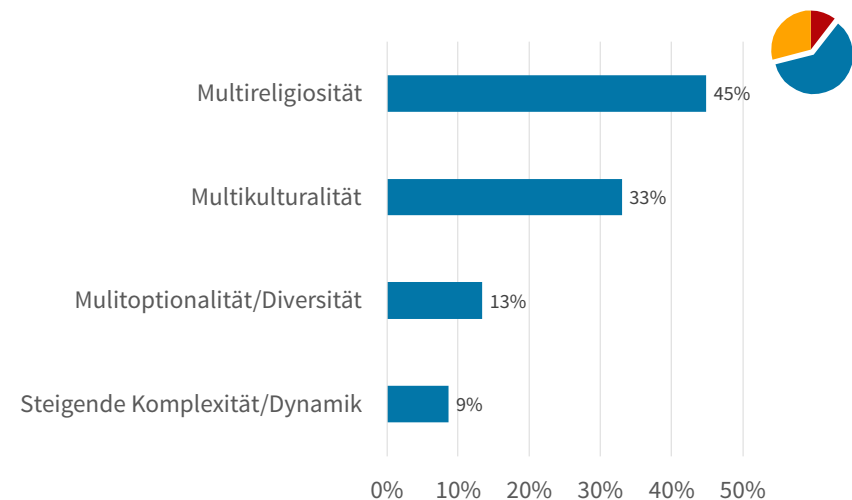


Abbildung 25: Herausforderungen, gesellschaftliche Faktoren, Pluralisierung, n = 122. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Gesellschaftliche Herausforderungen

„Soziale Ungleichheit“ – „Wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt in der Gesellschaft“

„Zunehmende Pluralisierung der Gesellschaft macht mehr Aushandlungsprozesse über die Grundlagen von Demokratie, Gesellschaft, über das, was Geltung beansprucht, usw. notwendig“

„Weitere soziale und politische Ausdifferenzierung der Gesellschaft inklusive Radikalisierungen“

„Die Zunahme von rechtspopulistischen Positionen in der politischen Auseinandersetzung; rechtsextreme Radikalisierung auch im bürgerlichen Milieu“

„Demografischer Wandel, älter werdende Gesellschaft, Wegzug aus ländlichen Gegenden in die Städte“

2.1.4. Kirchliche Faktoren

267 Aussagen zu Frage der Herausforderungen (29%) beziehen sich auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Bedeutung der Kirchen für die Gesellschaft und das kirchliche Leben und Handeln („kirchliche Faktoren“). Die Mehrzahl der Aussagen (62%) bezieht sich dabei auf den fortschreitenden Relevanzverlust kirchlichen Handelns [vgl. Abb. 26]. 38% sehen v.a. die erkennbaren organisatorischen Auswirkungen als zentrale Herausforderung.

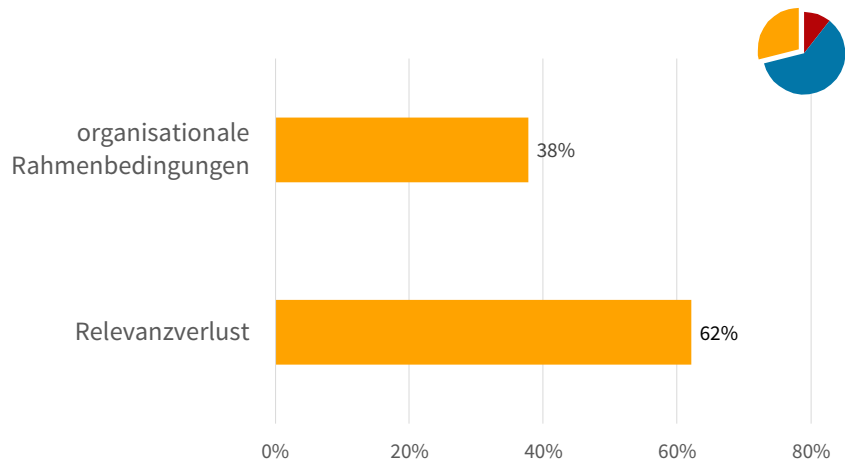


Abbildung 26: Herausforderungen, kirchliche Faktoren, n = 267.
Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

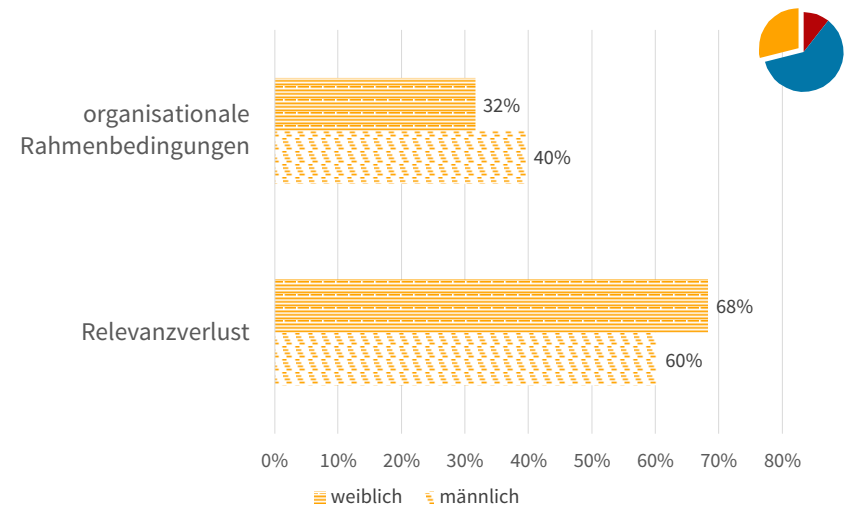


Abbildung 27: Herausforderungen, kirchliche Faktoren nach Geschlecht, n = 267 (60 weiblich, 207 männlich). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

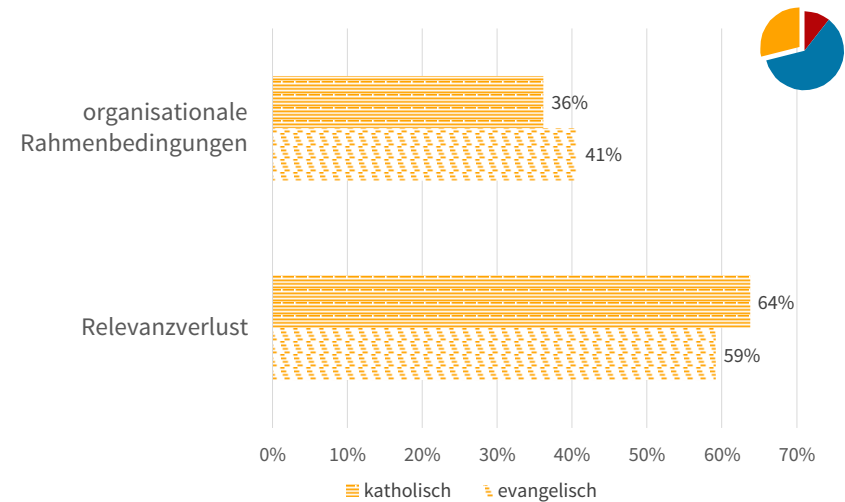


Abbildung 28: Herausforderungen, kirchliche Faktoren nach Konfession, n = 266 (163 katholisch, 103 evangelisch). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

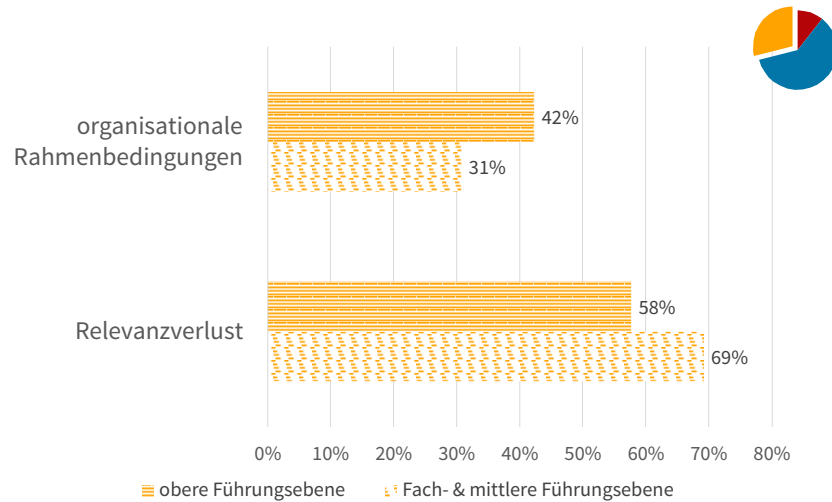


Abbildung 29: Herausforderungen, kirchliche Faktoren nach Ebene, n = 260 (156 obere Führungsebene, 104 mittlere Führungs- und Fachebene).
Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

Interessant ist auch die Verteilung der Aussagen zu den organisationalen Rahmenbedingen, die als zentrale Herausforderung gesehen werden [vgl. Abb. 30]. Hier steht der Rückgang der Mitglieder mit 50% der Nennungen (n = 101) mit Abstand an der Spitze, gefolgt vom Rückgang der finanziellen Ressourcen (30%) und dem Rückgang des Personals (15%). Inadäquate Produkte und inadäquate Strukturen stehen mit 3% am Ende der Skala.

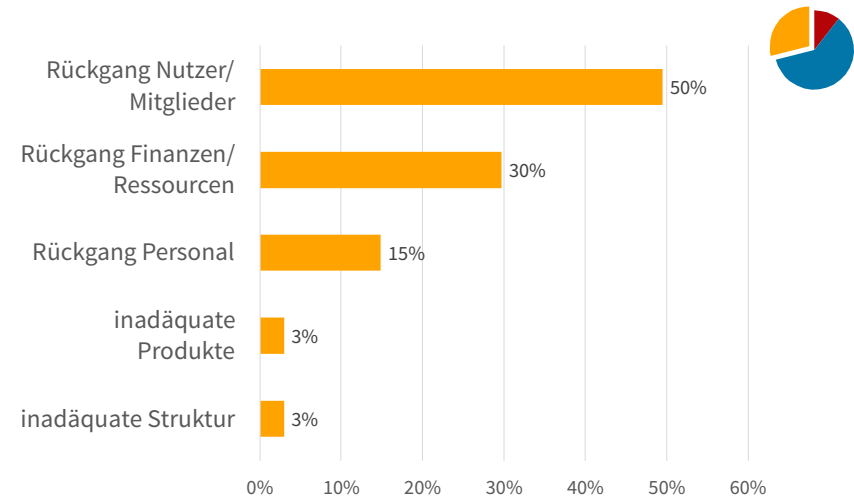


Abbildung 30: Herausforderungen, organisationale Rahmenbedingungen, n = 101.
Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zu den Herausforderungen insgesamt, n = 922 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Relevanzverlust

„Weiterer Relevanzverlust von kirchlichen Glaubens- und Werteüberzeugungen“

„Der Verlust der Glaubensrelevanz für einen hohen Anteil der Bevölkerung“

„Dass viele Menschen nicht an Gott glauben. Es ist ihnen egal“

„Mangelnde Glaubensweitergabe in den Familien“

„Irrelevanz des Glaubens christlicher Prägung“

„Verdunstung der christlichen Botschaft/ Bedeutungsverlust“

2.2. Entwicklung von Kirche in den nächsten 20 Jahren

2.2.1. Überblick

Die Antworten auf die Frage, wie sich Kirche in den nächsten 20 Jahren weiterentwickeln müsse [vgl. Abb. 31], beziehen sich schwerpunktmäßig auf das Selbstverständnis (44%), Strukturen und Prozesse (17%), Produkte (17%) und Akteure bzw. Rollen (8%). Auf Mitglieder/ Nutzer, Kommunikation und Kooperation, Finanzen, Immobilien und den Prozess der Kirchenentwicklung selbst beziehen sich anteilig weniger Aussagen (unter 5%).

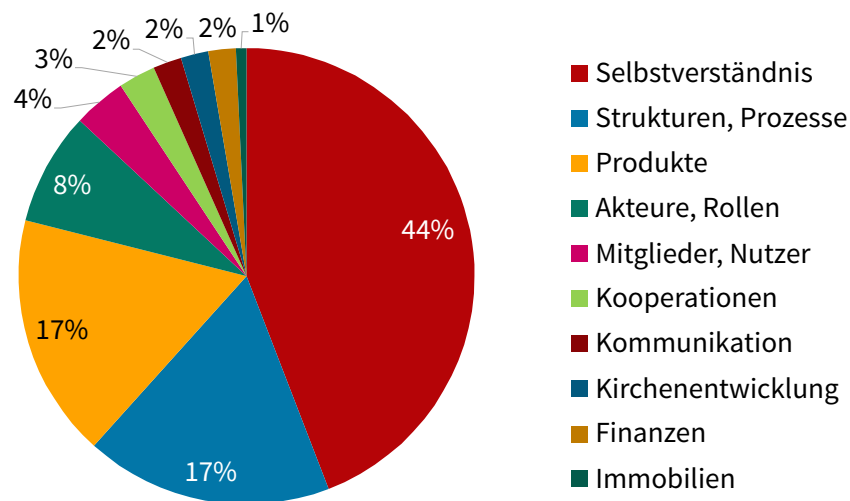


Abbildung 31: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Verteilung der Aussagen, n = 1486

2.2.2. Selbstverständnis – Profil

Die Aussagen zum kirchlichen Selbstverständnis [vgl. Abb. 32] wiederum bestehen zum überwiegenden Teil aus Aussagen zum zukünftigen Profil von Kirche (62%). In 21% der Fälle werden Grundsätze oder Leitlinien für eine zukünftige Entwicklung formuliert. 13% beziehen sich auf das Verhältnis Kirche/ Gesellschaft bzw. auf den Added Value, also der Beitrag von Kirche zum gesellschaftlichen Wertschöpfungsprozess. Die Rückbindung an das Evangelium oder die Tradition wird in 4% der Antworten thematisiert.

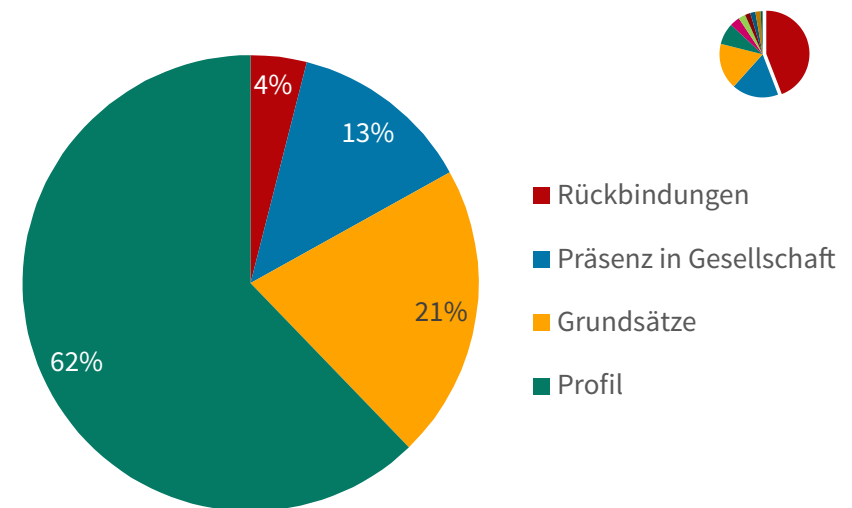


Abbildung 32: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Verteilung der Aussagen, n = 656. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

Zum (Eigenschafts-)Profil von Kirche, das Führungs- und Fachkräfte zukünftig für wesentlich erachten, gibt es insgesamt 408 Aussagen und damit 27% aller Aussagen zur Frage der zukünftigen Gestalt von Kirche. Wie sich diese verteilen, ist in Abb. 33 dargestellt. Als wichtigste Eigenschaften werden in

dieser Rangfolge genannt: dialogisch/ partizipativ (11%), attraktiv i.S. von adressatenorientiert (10%), diakonisch (10%), geistlich/ spirituell (9%), sozial- bzw. lebensweltorientiert (7%), wirksam/ relevant (6%), arm/ bescheiden (6%), profiliert/ markenbewusst (6%), missionarisch (5%), vielfältig, bunt, plural (4%), achtsam, transparent (4%), innovativ, experimentell, fehlerfreundlich (4%), geschlechtergerecht (4%), authentisch, glaubwürdig (3%), dienend, dienstleistend (3%), sendungs- und auftragsklar (3%), optimistisch, selbstbewusst (1%), betont Einheit (1%), konfessionell geprägt (1%), visionär, eschatologisch (0%).

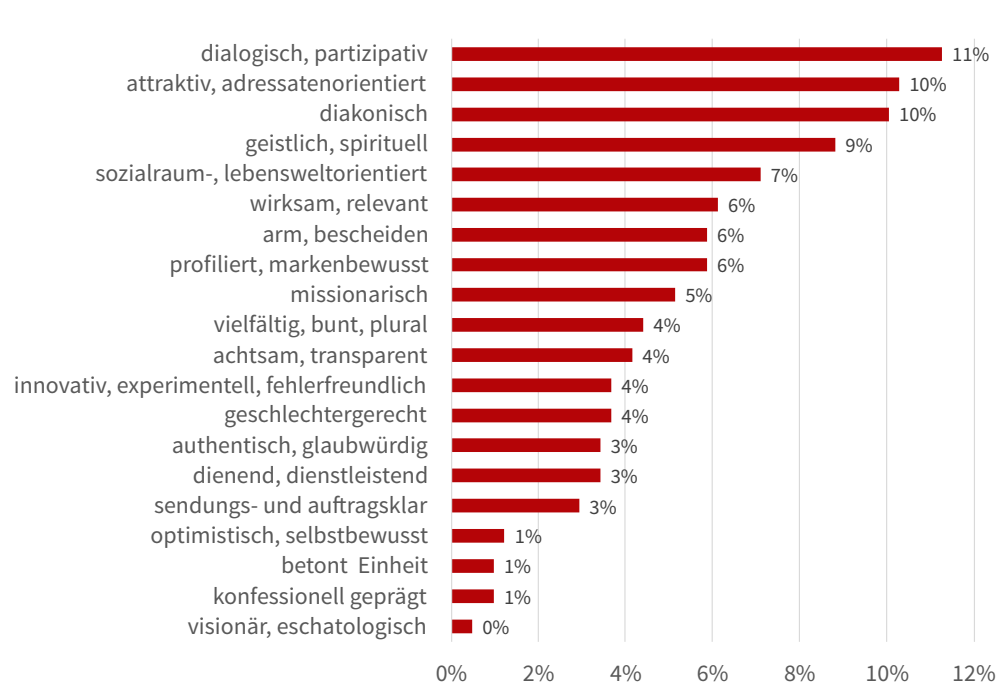


Abbildung 33: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Profil, n = 408. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

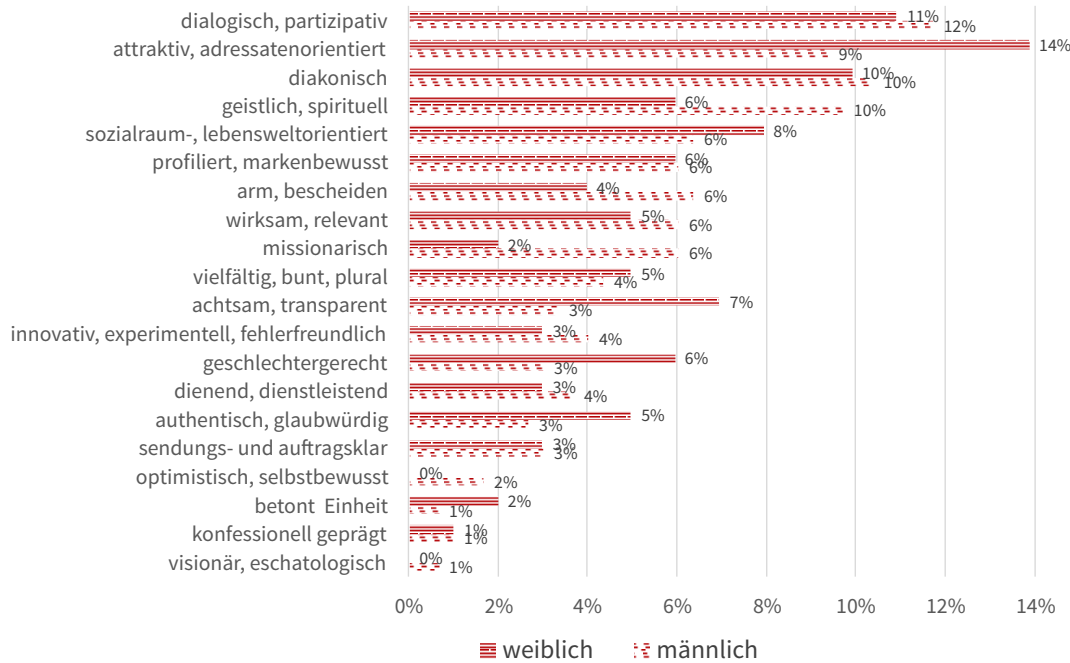


Abbildung 34: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Profil nach Geschlecht, n = 400 (101 weiblich, 299 männlich). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

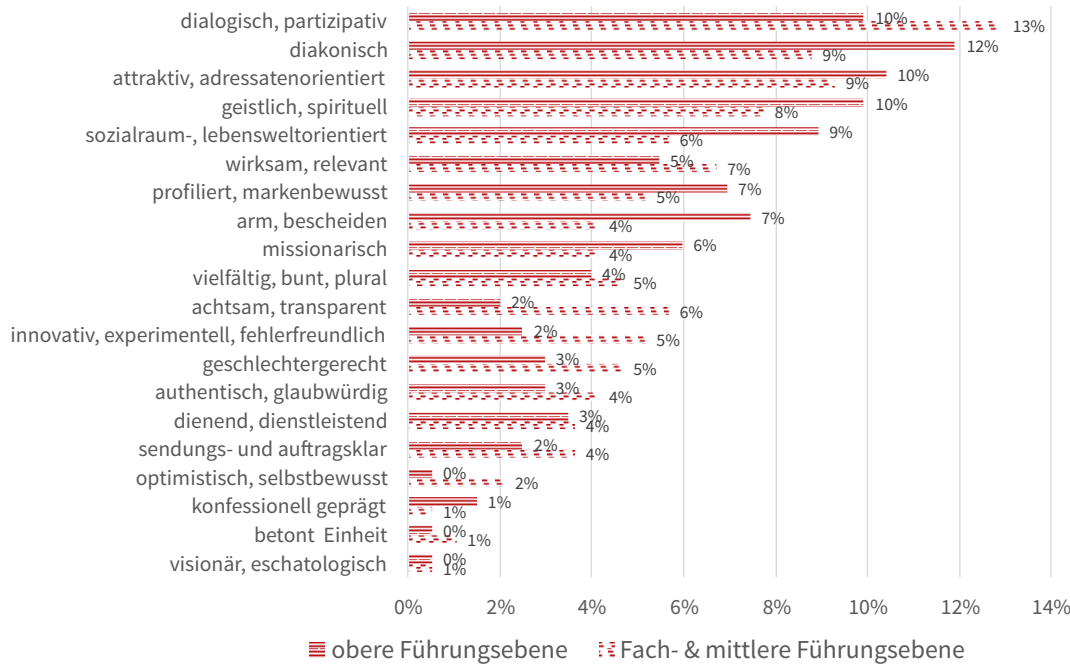


Abbildung 35: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Profil nach Ebene, n = 396 (202 obere Führungsebene, 194 mittlere Führungs- und Fachebene). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

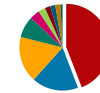
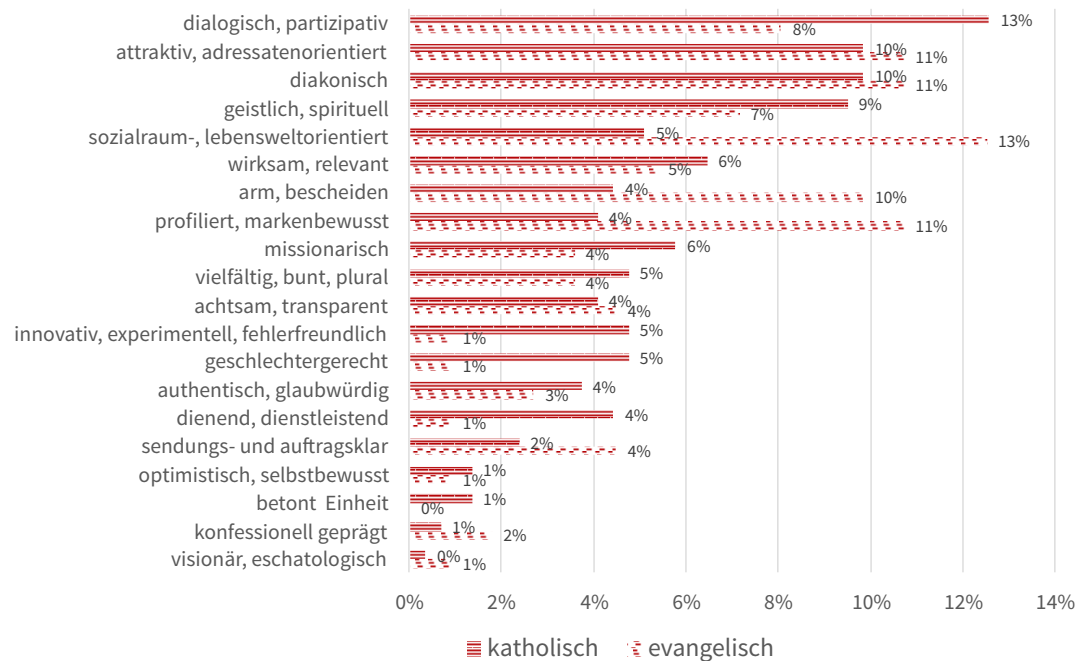


Abbildung 36: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Profil nach Konfession, n = 407 (295 katholisch, 112 evangelisch). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Kirche in 20 Jahren – Profil

„Partizipativer und individueller (vielfältiger, bunter)“

„Partizipation und Transparenz“

„Kundenorientierter und mit mehr Umweltreferenz“

„Nachfrage-orientierter (statt wie bisher „allwissend“ angebotsorientiert)“

„Konsequent missionarisch-diakonische Ausrichtung“

„Diakonische Akzentuierung in allen ihren Vollzügen“

„Spirituelle“

„Klares, spirituelles Profil“

2.2.2. Selbstverständnis – Grundsätze

Noch immer auf der Ebene des Selbstverständnisses angesiedelt, aber deutlich prägnanter sind Aussagen, die Grundsätze beschreiben oder Richtungsentscheidungen markieren. Solche Aussagen finden sich im Vergleich zu Profilaussagen in wesentlich geringerer Zahl ($n = 120$ gegenüber $n = 408$). Der mit Abstand am häufigsten formulierte Grundsatz ist die Abkehr von der vorherrschenden Binnenorientierung zugunsten einer stärkeren Außenorientierung im kirchlichen Denken und Handeln (37% der Nennungen) [vgl. Abb. 37]. Es folgen die Grundsätze Abkehr von der Volkskirche zugunsten einer Kirche der Entscheidung (13%), Umorientierung von vor-

gegebenen Aufgaben zu den Charismen der Akteure (12%), Abkehr vom Klerikalismus hin zu einer größeren Verantwortung von Laien (12%), Abschied vom Parochie-/Pfarreiprinzip zugunsten multipler Formen kirchlichen Lebens (11%), Umgestaltung der Kirche, die sich als Organisation agiert, hin zu einer Kirche, die sich als Bewegung versteht (7%), Rückbau versorgender Anteile kirchlichen Handelns zugunsten einer stärkeren Selbstsorge (5%) und schließlich Wandel des Verständnisses von Kirche als quasi staatlicher Institution hin zu einem Verständnis als einer Organisation, die sich in einem dynamischen Markt bewegen muss (4%).

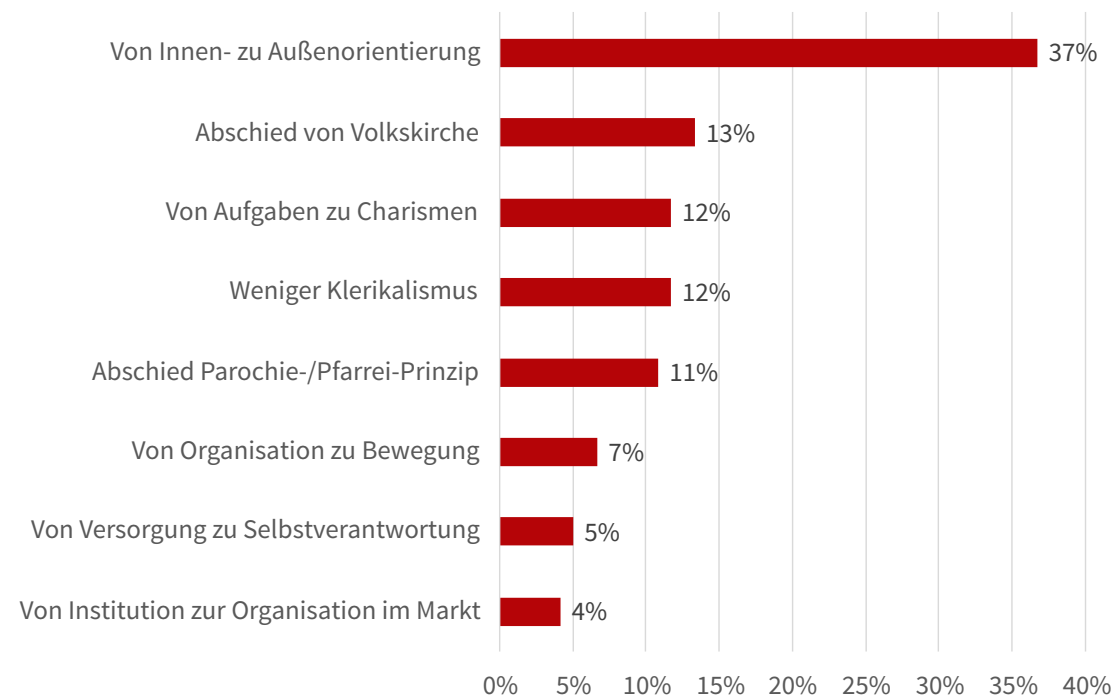


Abbildung 37: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Grundsätze, $n = 120$. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, $n = 1486$ (rechte kleinere Tortengrafik)

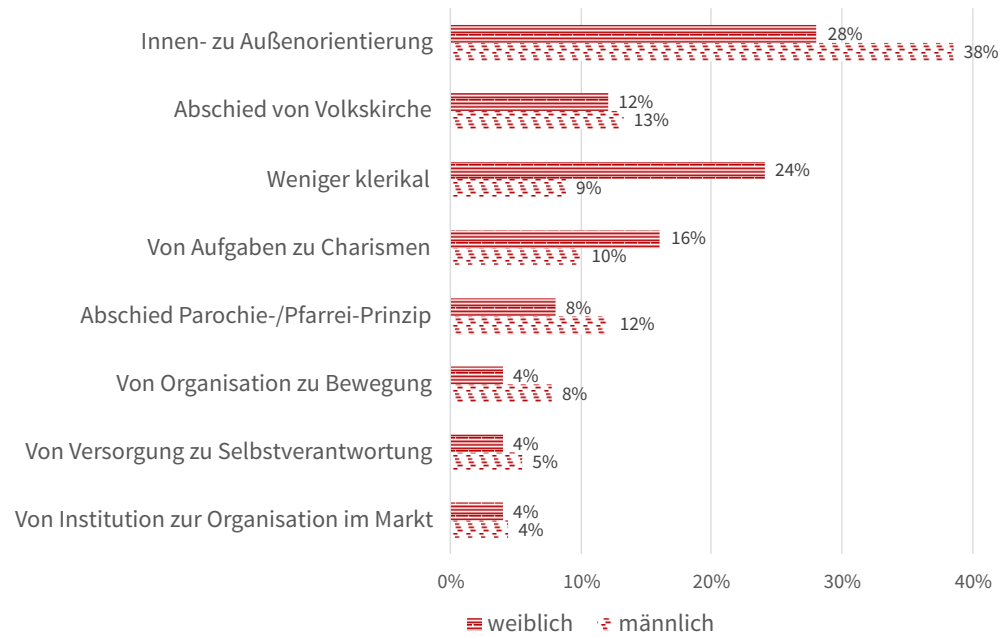


Abbildung 38: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Grundsätze nach Geschlecht, n = 116 (25 weiblich, 91 männlich). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

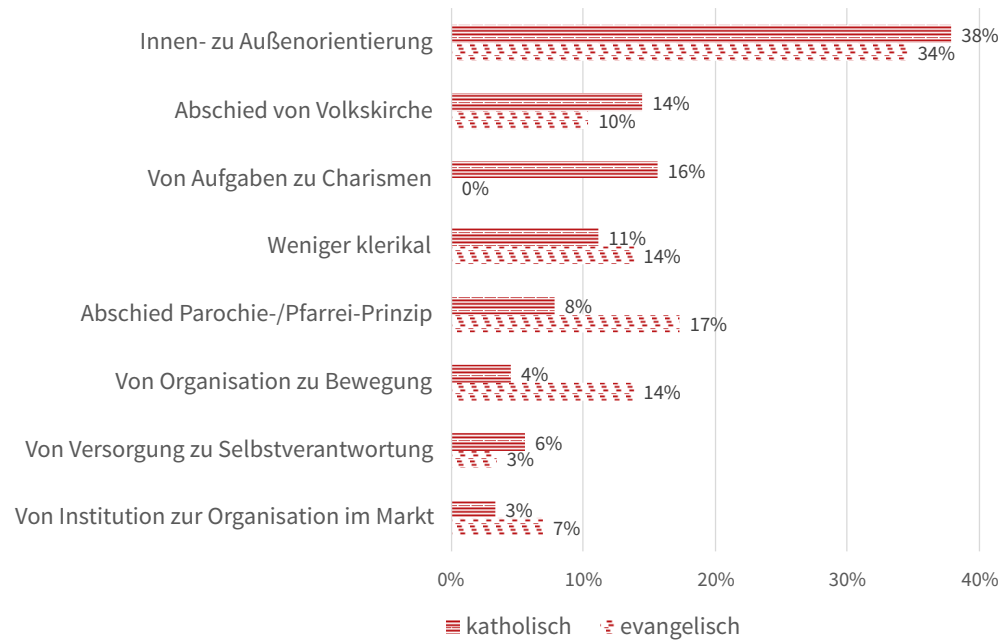


Abbildung 39: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Grundsätze nach Konfession, n = 119 (90 katholisch, 29 evangelisch). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

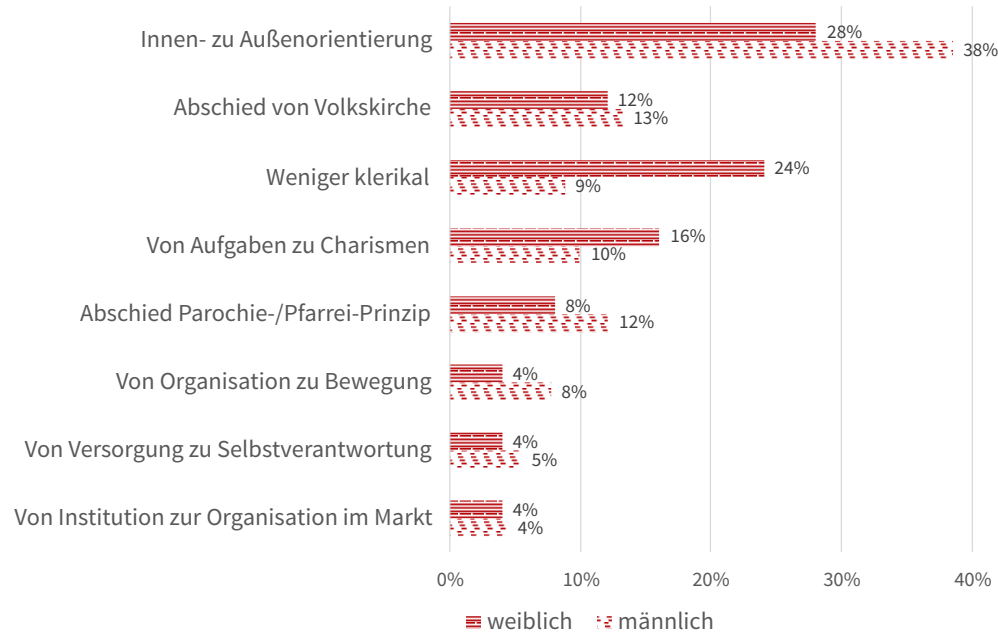


Abbildung 40: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Selbstverständnis, Grundsätze nach Ebene, n = 117 (60 obere Führungsebene, 57 mittlere Führungs- und Fachebene). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Kirche in 20 Jahren – Grundsätze

„Denken in Grenzen Innen vs. Außen, Kirche vs. Welt überwinden“

„Kirche muss ihre Aufmerksamkeit von internen Themen (Machtgerangel, Rechtgläubigkeit, etc.) weg auf die großen Fragen der Menschheit richten (Sinnfragen, Theodizee, ...)“

„Weg von selbstreferentieller Reproduktion der Institution hin zu inspirierter und inspirierender Mission der Gläubigen in ihren Lebenswelten“

„Stärker nach außen orientiert zu den Menschen hin“

„Kirche wird sich noch weniger auf ihre Mitglieder (oder Kirchgänger) konzentrieren können“ – „Mehr Angebote für die, die bisher nicht oder nicht mehr erreicht werden“

„Sie muss einen Kulturwandel von einer Volkskirche zu einer Kirche in nachchristlicher Gesellschaft gestalten“

„Von der Mehrheitskirche, die in ihre vorfindliche Gestalt integriert, hin zur exzentrischen Diasporakirche, die sich über ihre Sendung neu formatiert (Ekklesiogenese)“

„Entscheiden, ob sie Institution, Organisation oder Bewegung sein will“

„Von einer pastoral bestimmten und repräsentierten Hauptamtlichenkirche zu einer partizipativen Kirche der multiplen Berufungen und Berufe“

„Aufgabenorientierung wandeln hin zur Ermöglichungsorientierung (Charismen)“

2.2.4. Zukünftige Sozialgestalt

244 (17%) der Aussagen beziehen sich auf die Frage, wie die Sozialgestalt von Kirche (ihre Organisationsform) zukünftig aussehen kann [vgl. Abb. 41 bis Abb. 43]. 23% der Statements (57) beschreiben wiederum Qualitäten, 21% (52) machen Aussagen zu einer differenzierten Binnenstruktur, 18% betonen die Notwendigkeit der Reduktion von Komplexität im Blick auf die Verwaltungsorganisation und 17% fokussieren auf eine Differenzierung der Leitungsstruktur. Ergänzend dazu gibt es Statements, die für neue Orte und Touchpoints plädieren (10%) bzw. ganz neue und plurale Modelle von Kirche anmahnen (7%). Lediglich 2% der Aussagen beziehen sich auf die Größe des Organisationsraums seelsorglichen Handelns.

Bei den Qualitäten steht „partizipativ“ (40%) an der Spitze, gefolgt von netzwerkartig, vernetzt (30%), fluide, flexibel, 18%, kooperationsbasiert (10%) und teamorientiert (2%). Zur Binnenstruktur gibt es 52 Statements. In 71% der Nennungen wird die Notwendigkeit dezentraler Kirchorte betont. Die Schaffung von Zentren wird in 21% der Fälle als wichtig erachtet. In 8% der Aussagen sind sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente im Blick.

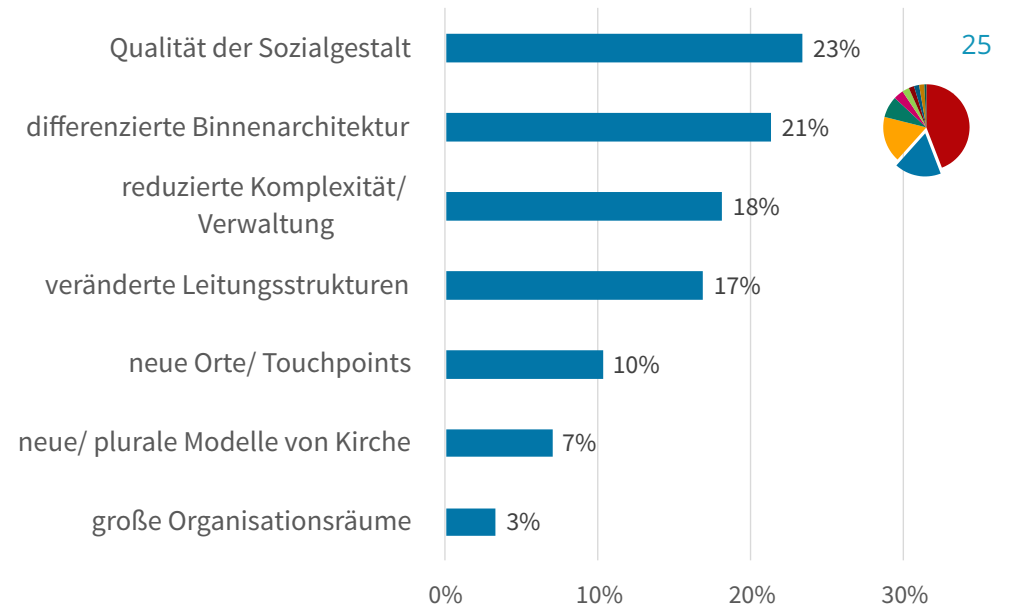


Abbildung 41: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Sozialgestalt, n = 245. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

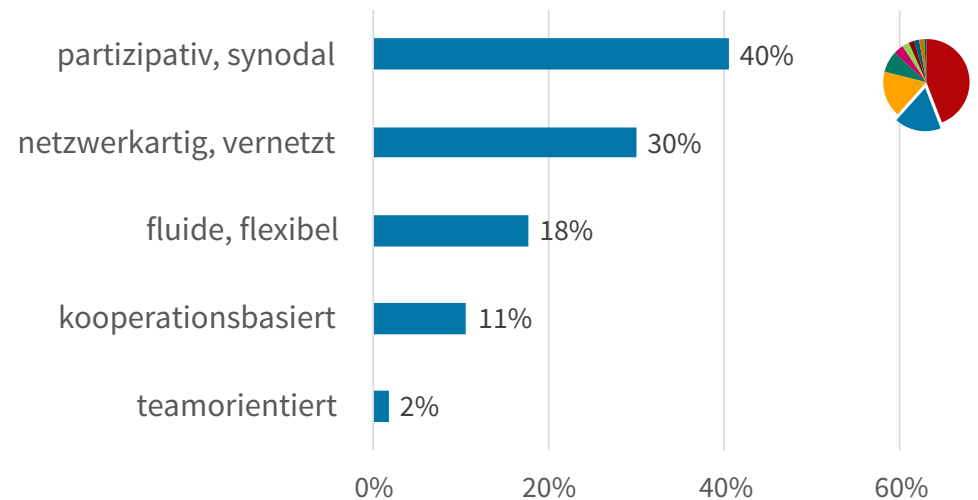


Abbildung 42: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Sozialgestalt, Qualitäten, n = 57. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

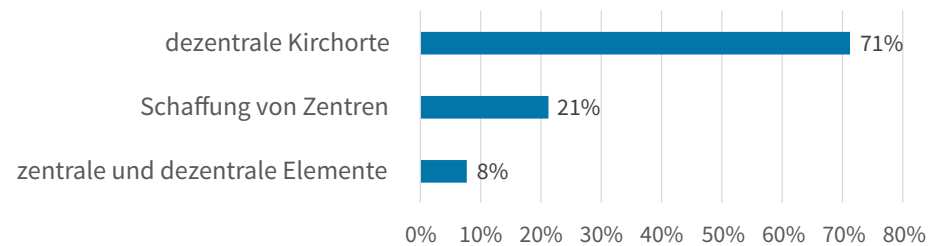


Abbildung 43: Entwicklung der Kirche in 20 Jahren, Sozialgestalt, Binnenarchitektur n = 52.
Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur Entwicklung der Kirche in 20 Jahren,
n = 1486 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Zukünftige Sozialgestalt

- „Dezentral vernetzt“ – „Hin zu einem organisationalen Netzwerk“
- „Von der flächendeckenden Versorgung zu einer Netzwerkorganisation mit pluralen gemeindlichen Formen an verschiedenen kirchlichen Orten mit wachsenden ökumenischen Überlappungen.“
- „Permanente Veränderung“ – „Flexibler“ – „Agiler“
- „Abkehr von starren hierarchischen Strukturen“
- „Fluide und ergebnisbasierte Ekklesiologie“
- „Verflüssigung und Vervielfältigung ermöglichen – mit weniger Struktur“
- „Schlankere Struktur in der Verwaltung“
- „Flachere Hierarchie“

„Weniger Leuchttürme – mehr Stalllaternen“

„Leuchttürme statt auf Fläche setzen“

„Mit lebendigen Orten (Gemeinden, an „Andersorten“, in innovativen Projekten) gemeinschaftlichen Christseins“

2.3. Zukünftige Gestaltung von Führung

2.3.1. Überblick

Die Antworten auf die Frage, wie in Zukunft Führung zu gestalten sei [vgl. Abb. 44], zeigt ein vergleichbares Antwortmuster, wie bei den Antworten zur zukünftigen Gestalt der Organisation Kirche. 51% der Aussagen bezogen sich auf Haltungen und Kompetenzen (vgl. Selbstverständnis/ Profil

von Kirche), 21% auf Leitungsstrukturen und 17% auf Kernaufgaben. Das Thema Führungsverständnis/-konzept kam nur in 5% der Aussagen zur Sprache, die Themen Führungskräfteentwicklung lediglich in 3% und Führungsinstrumente in 2%. Die Verteilung ist mit minimalen Differenzen über alle Untergruppen (weiblich/ männlich, katholisch/ evangelisch, obere Führungsebene/ mittlere Ebene und Fachebene) identisch.

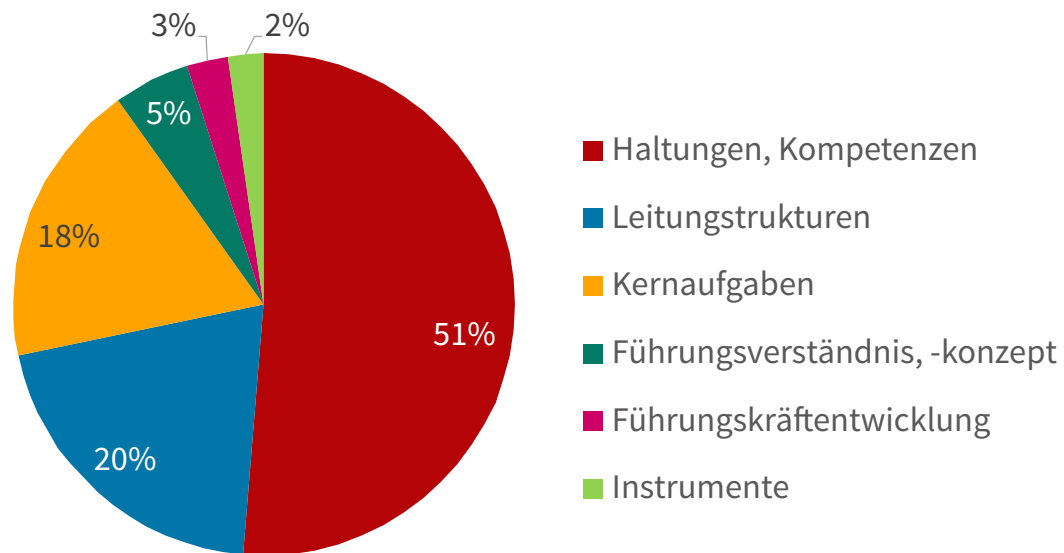


Abbildung 44: Zukünftige Gestaltung von Führung, Verteilung der Aussagen, n = 1115

2.3.2. Haltungen und Kompetenzen – Profil

Das zukünftige Anforderungsprofil für kirchliche Führungskräfte – wie es sich aus dem Blickwinkel der Befragten darstellt – gibt Abb. 45 wieder. Eigenschaften wie dialogisch, partizipativ und synodal (20% der Aussagen), motivierend, fördernd und ermöglichend (11%), kommunikativ, transparent und verbindlich (11%) haben die häufigsten Nennungen.⁴ Abgestuft folgen Eigenschaften wie geistlich, spirituell, zeugnisgebend (7%), professionell, fach- und methodenkompetent (6%), inspirierend, visionär und charismatisch (6%) sowie kollegial, kooperativ und teamorientiert (6%) folgen.



⁴ Vgl. Profil Kirche in 20 Jahren, S. 19 ff.

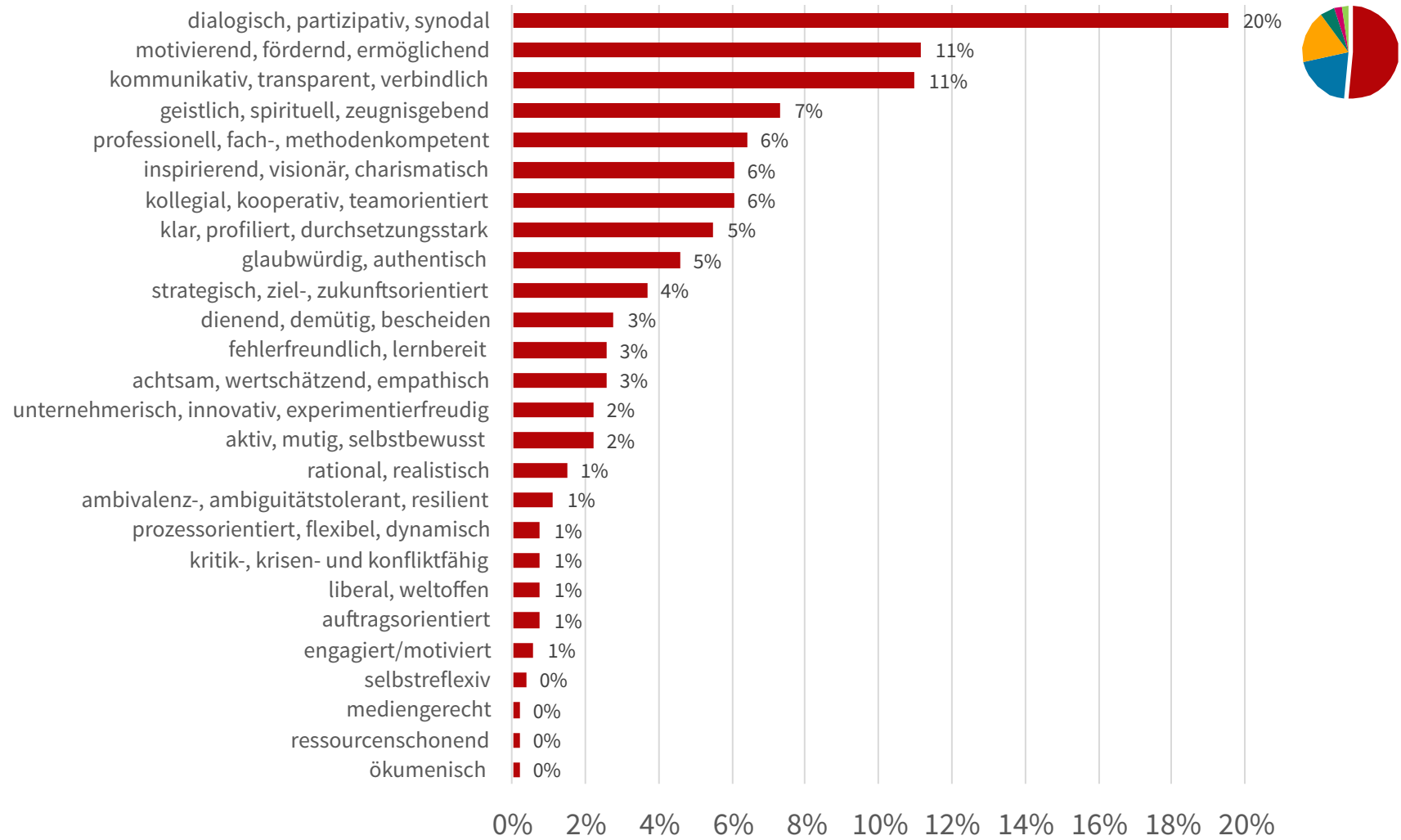


Abbildung 45: Zukünftige Gestaltung von Führung, Profil (Haltungen und Kompetenzen), n = 548. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

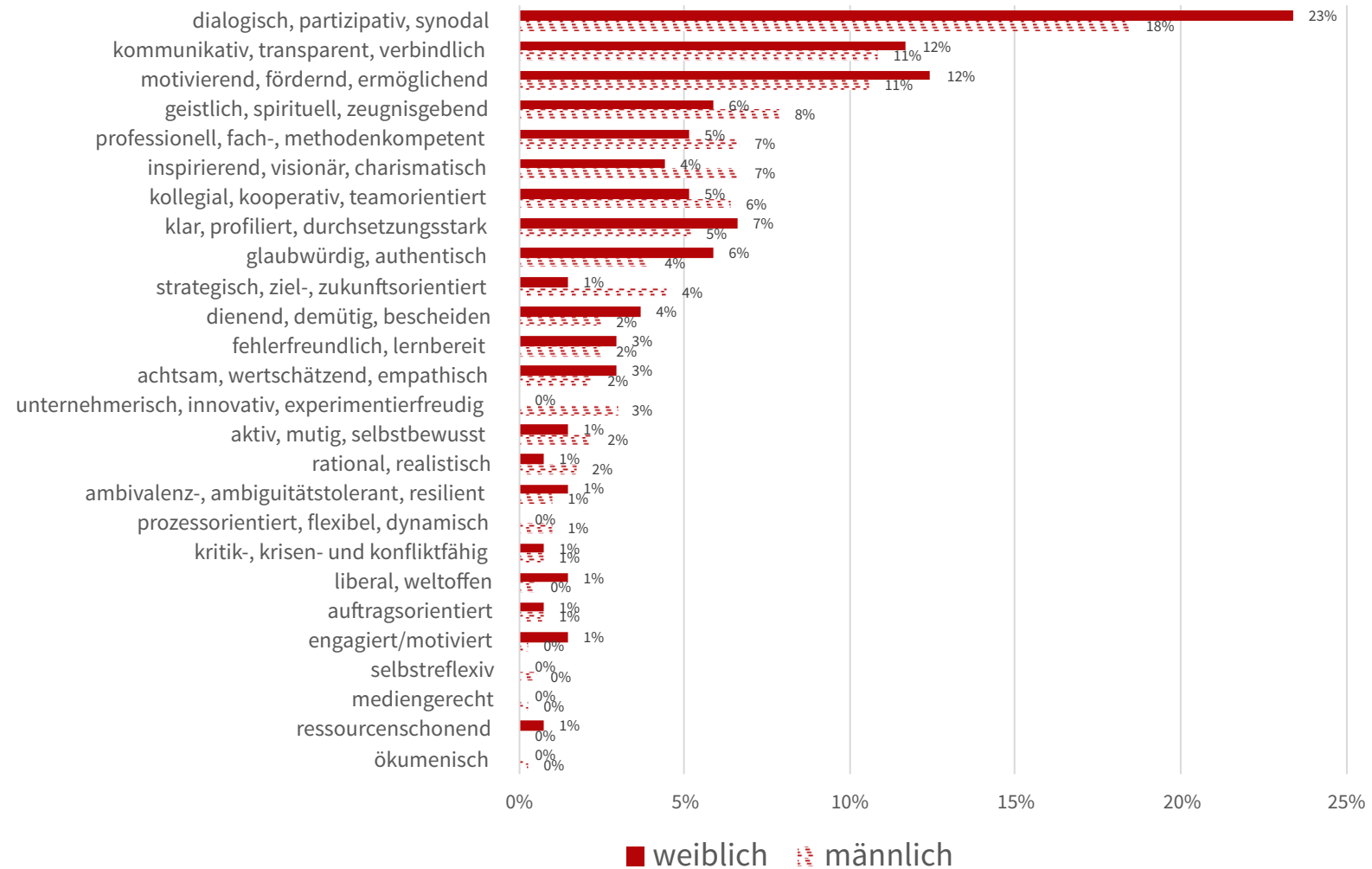


Abbildung 46: Zukünftige Gestaltung von Führung, Profil (Haltungen und Kompetenzen) nach Geschlecht, n = 544 (137 weiblich, 407 männlich).
Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

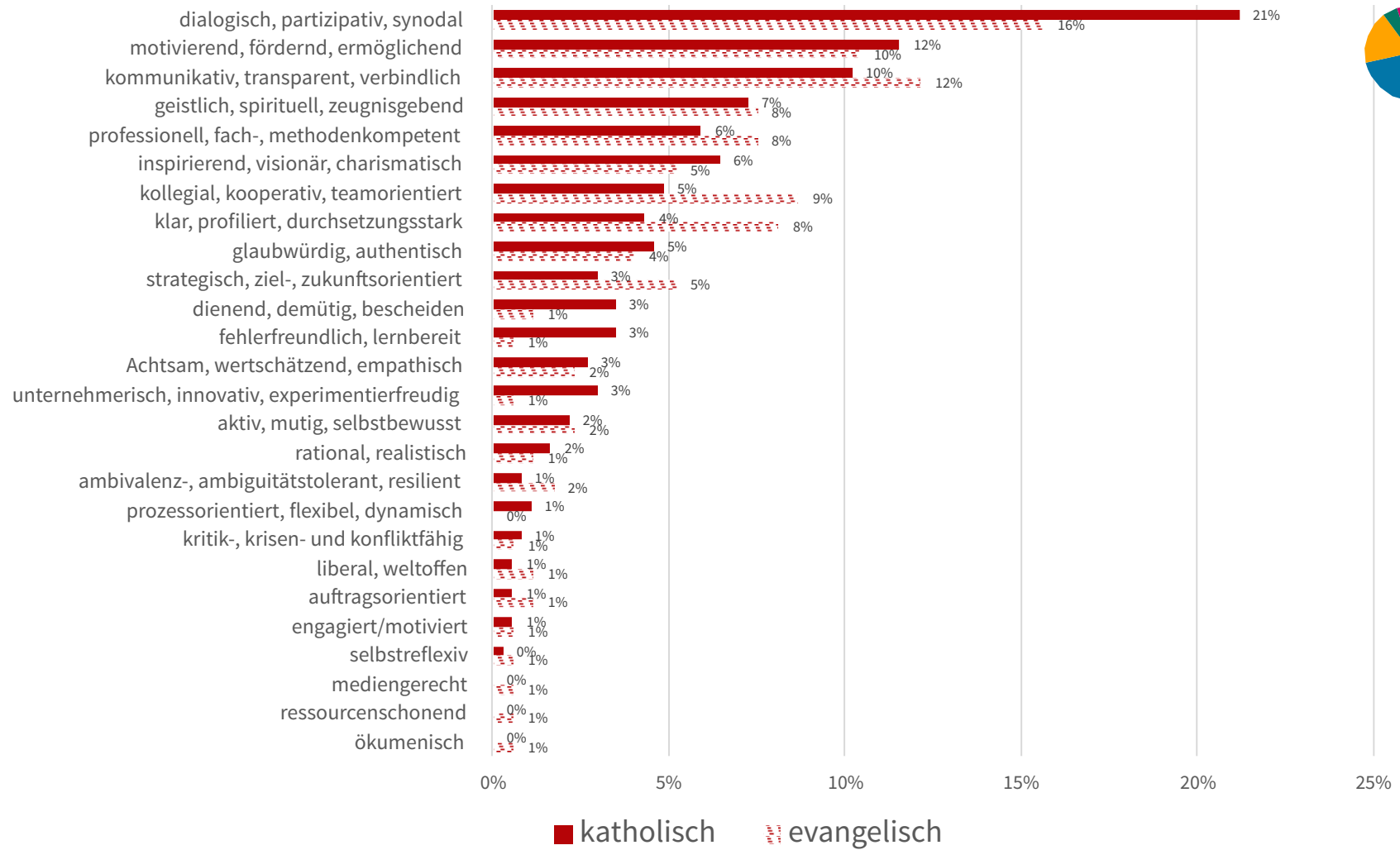


Abbildung 47: Zukünftige Gestaltung von Führung, Profil (Haltungen und Kompetenzen) nach Konfession, n = 546 (373 katholisch, 173 evangelisch).
 Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

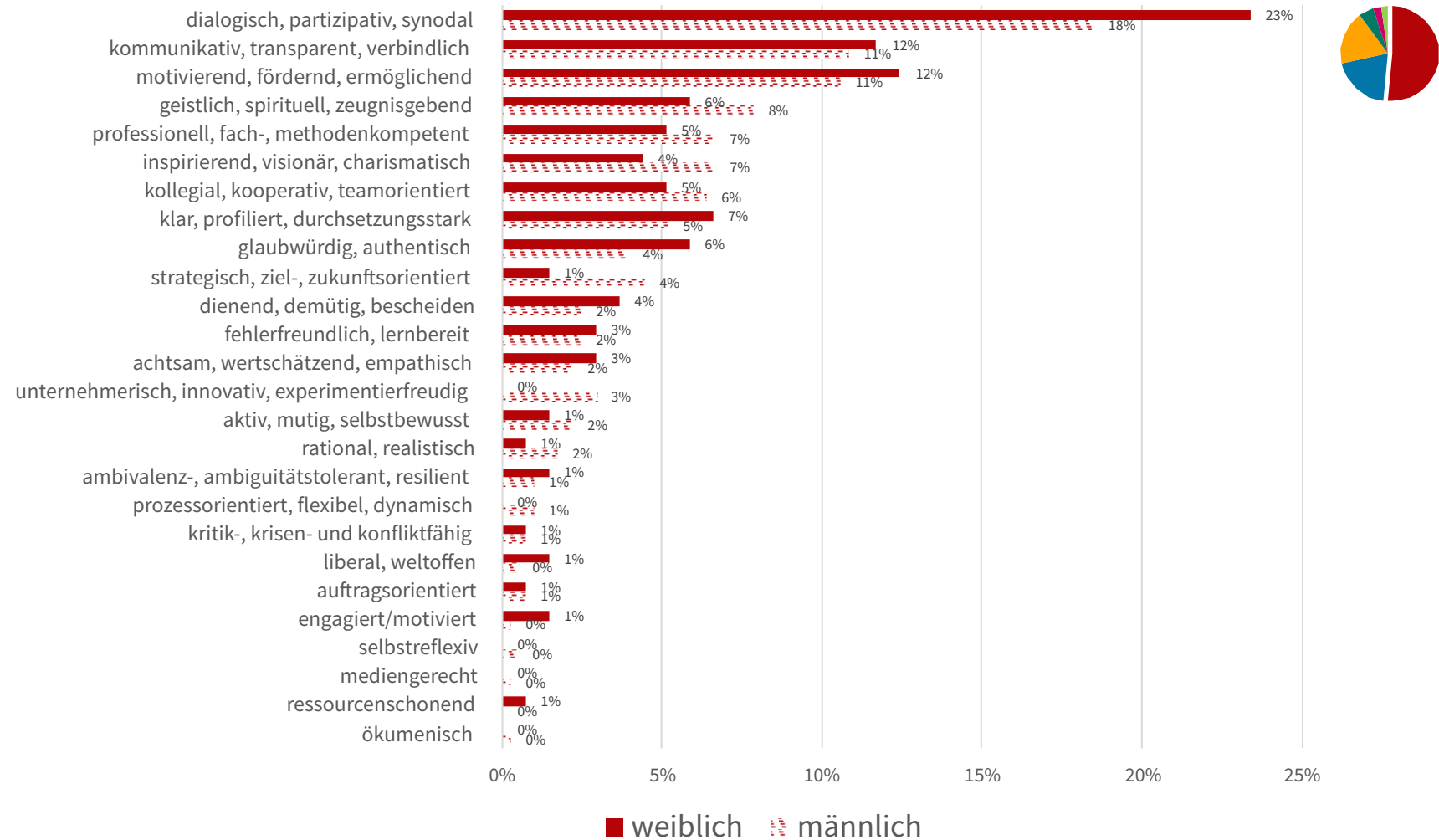


Abbildung 48: Zukünftige Gestaltung von Führung, Profil (Haltungen und Kompetenzen) nach Ebene, n = 535 (286 obere Führungsebene, 249 mittlere Führungs- und Fachebene). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Zukünftige Gestaltung von Führung – Profil (Haltungen und Kompetenzen)

„Führung muss stärker dialogorientiert sein als bisher“

„Modern – partizipativ – theologisch und zeitgenössisch versiert“

„Strategische und geistliche Führung“

„Als Ermöglichung von Charismen und maximaler Partizipation“

„Partizipativ, transparent, kommunikativ, strategisch“

„Führung muss sich dialogisch-partnerschaftlich und nicht hierarchisch (qua Amt) verstehen, v.a. wenn es um grundlegende Entscheidungen geht“

„Visionär“- „Inspirierend“

2.3.3. Führungsverständnis – Führungskonzept

Konzeptionelle Aussagen, die Aufschluss über die notwendige Weiterentwicklung des Führungsverständnisses geben, finden sich in den Rückmeldungen weit seltener (n = 47). Dennoch sind die Ergebnisse aufschlussreich [vgl. Abb. 49]. 21% der Statements gehen zukünftig von einer differenzierten Rollenarchitektur gerade auch im Blick auf die Führungsverantwortung

aus (geteilte Führungsverantwortung). 19% betonen die stärkere Bedeutung horizontaler Führung (i.S. von Begleitung und Entwicklung). 15% erachten eine stärkere vertikale Führung (i.S. von Steuerung und Management) für unabdingbar. Und 17% sehen der Schlüssel in einer neuen und guten Balance von vertikaler und horizontaler Führung. 17% sprechen sich für den Erhalt der sakramentalen Grundstruktur aus.

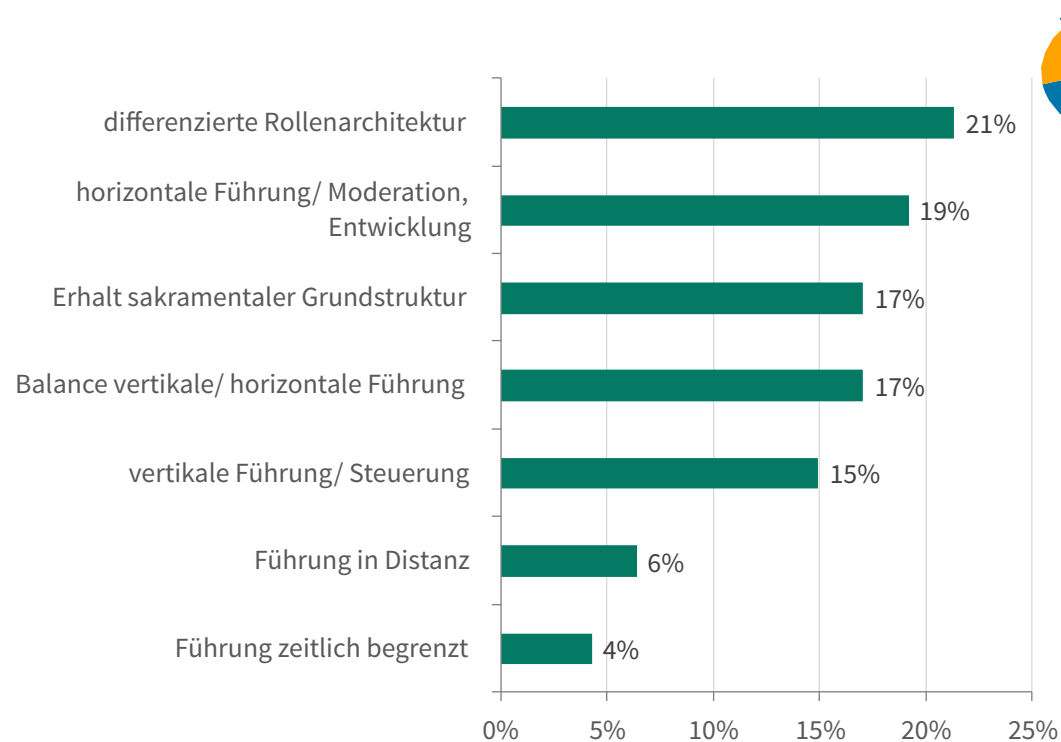


Abbildung 49: Zukünftige Gestaltung von Führung, Führungsverständnis, -konzept, n = 47. Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

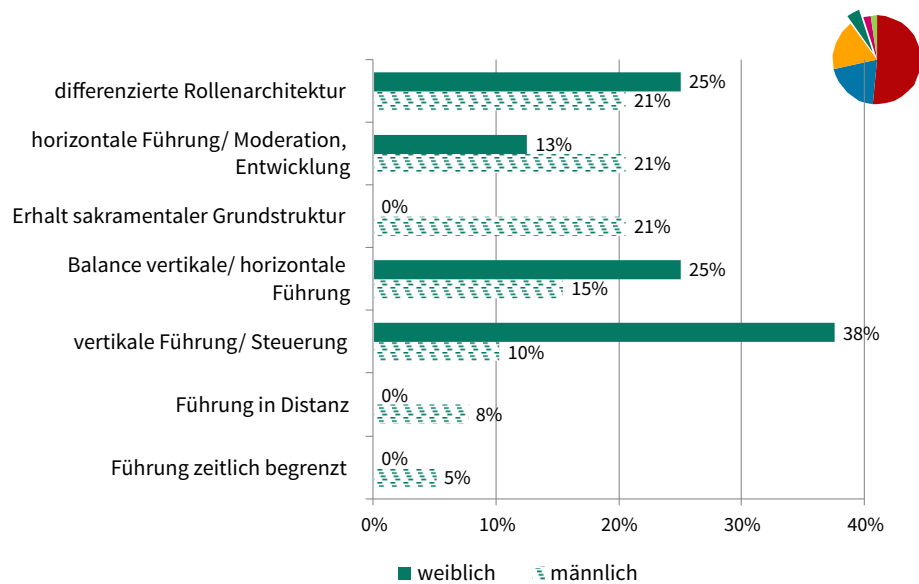


Abbildung 50: Zukünftige Gestaltung von Führung, Führungsverständnis, -konzept nach Geschlecht, n = 47 (8 weiblich, 39 männlich). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

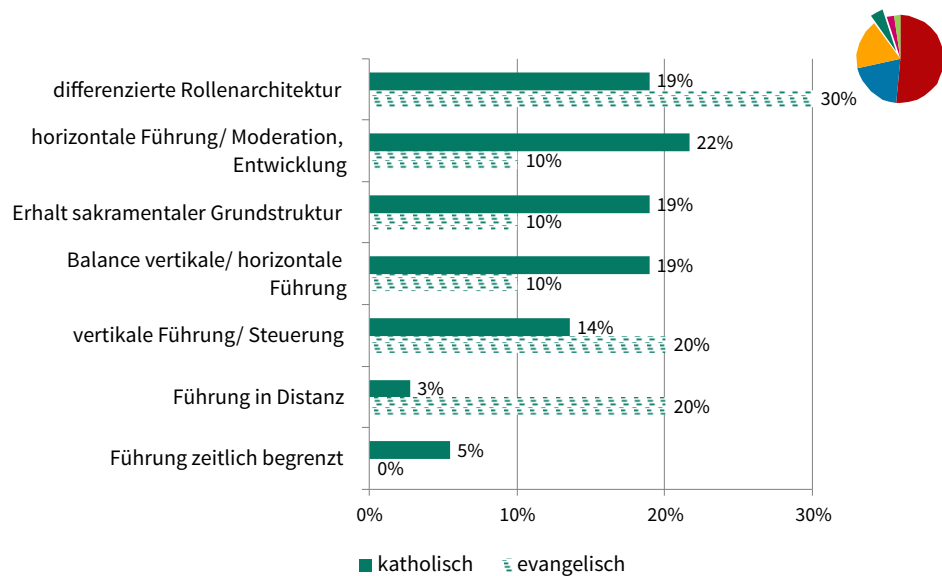


Abbildung 51: Zukünftige Gestaltung von Führung, Führungsverständnis, -konzept nach Konfession, n = 47 (37 katholisch, 10 evangelisch). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

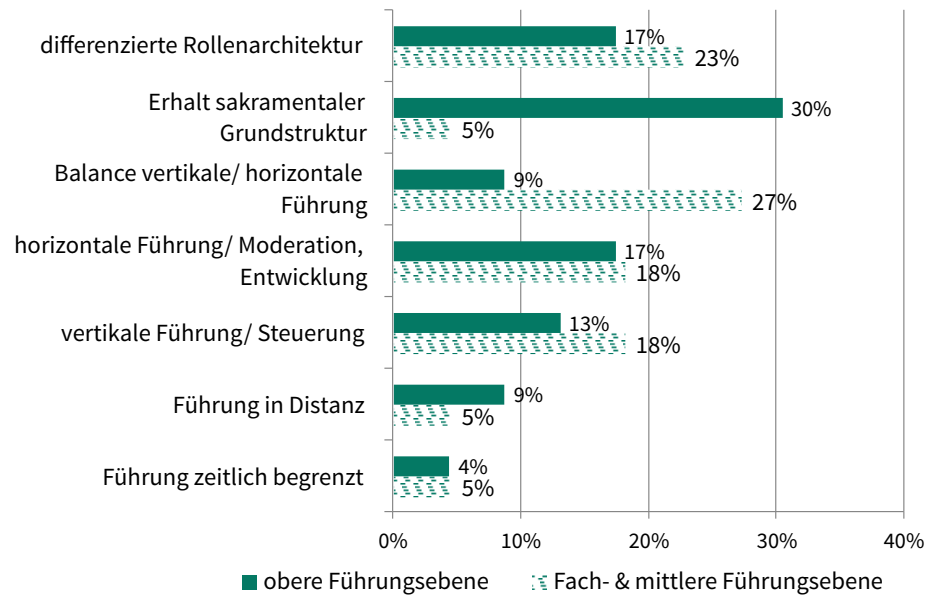


Abbildung 52: Zukünftige Gestaltung von Führung, Führungsverständnis, -konzept nach Ebene, n = 45 (23 obere Führungsebene, 22 mittlere Führungs- und Fachebene). Zum Vergleich: Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestaltung von Führung, n = 1115 (rechte kleinere Tortengrafik)

Originaltöne: Zukünftige Gestaltung von Führung – Führungsverständnis

„Als gemeinsamer Suchprozess mit der Akzeptanz und Erwartung einer Leitungsentscheidung“

„Aus der (Führungs-)Funktion heraus müssen Entscheidungen getroffen und deren Umsetzung überwacht werden (gegen das Konsensprinzip)“

„Veränderte Rollenprofile der Hauptamtlichen als Ermächtiger Ehrenamtlicher: weniger Erlaubnis- mehr Ermächtigungsdiskurse“

„... als Ermöglichung (Facilitation)“

„Führung wird aus meiner Sicht vor allem geistliche Begleitung und Unterstützung in subsidiär organisierten Strukturen sein“

„Moderierend“ – „Stärker als kollaterale Führung“

„In unterschiedlichen Rollen – je nach Bedarf (Gründer, Ermöglicher, Seelsorger, Inspirator, ...)

„Führung lebt in einer ausgeprägten Rollendiversität“

„Führung als Coach gewinnt immer mehr an Bedeutung“

2.3.4. Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern

Das Thema Führung bzw. Leitung ist in der katholischen Kirche natürlich dogmatisch und kirchenrechtlich an die Sakramentalität von Kirche und das Weiheamt geknüpft. Daher kommt dem Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern eine besondere Bedeutung zu. 64 Aussagen (8,5% aller Aussagen zum Thema Führung) beziehen sich auf diese Fragestellung, allesamt i.S. einer mehr oder weniger weitgehenden Öffnung der Zugangs-

kriterien [vgl. Abb. 53]. Die Kategorien überschneiden sich zum Teil, sind teils positiv, teils negativ formuliert. In 36% der Statements wird der Zugang für Ehrenamtliche und Laien gefordert. In rund einem Drittel (30%) wird einen Zugang unabhängig von Geschlecht und Weihe plädiert. 24% der Aussagen betonen die Bedeutung von Kompetenz, Charisma und Persönlichkeit und in 6% können sich Befragte eine zeitliche Begrenzung und damit einen regelmäßigen Wechsel in Führungspositionen vorstellen.

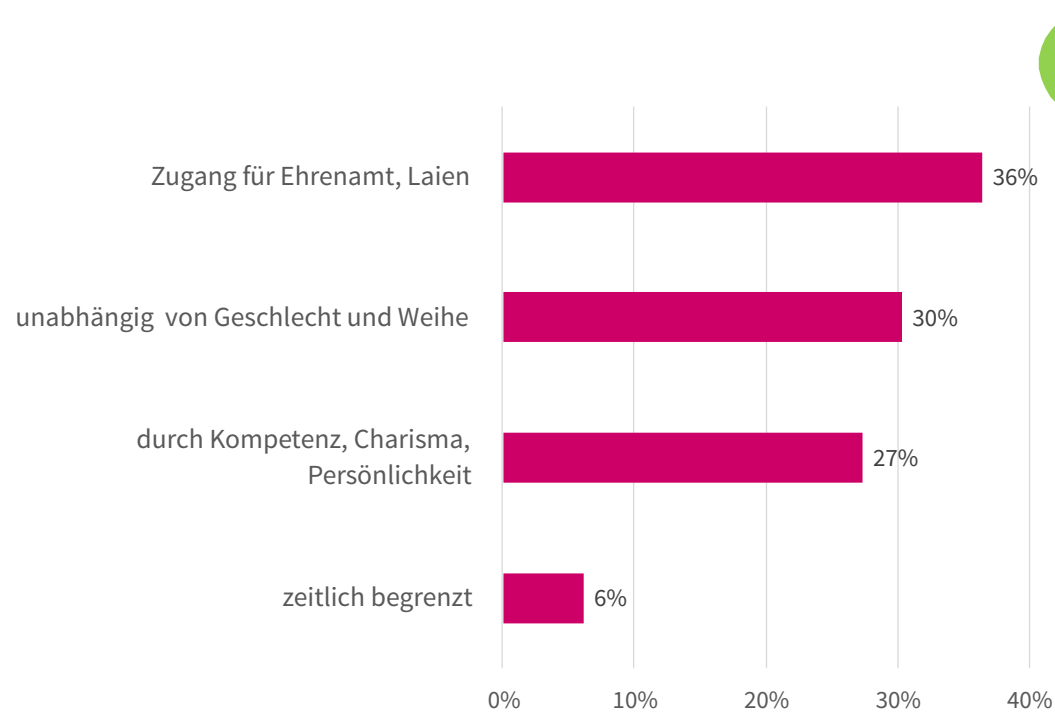


Abbildung 53: Zukünftige Gestaltung von Führung, Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern (katholisch), n = 66

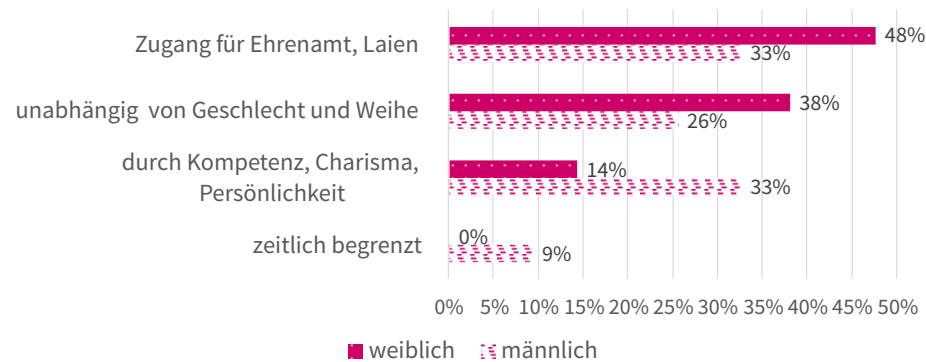


Abbildung 54: Zukünftige Gestaltung von Führung, Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern (katholisch), n = 64. (21 weiblich, 43 männlich)

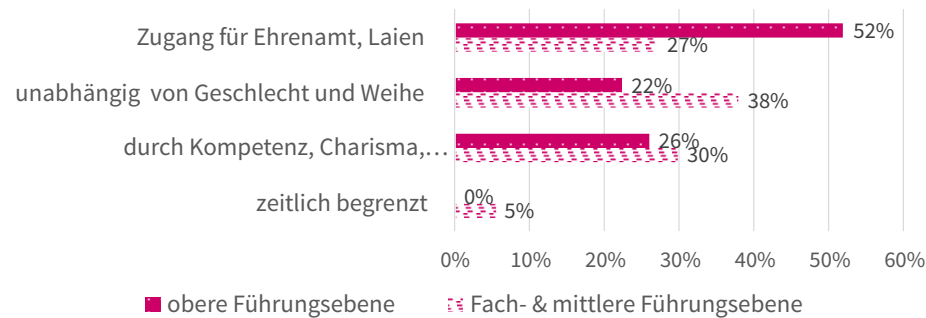


Abbildung 55: Zukünftige Gestaltung von Führung, Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern (katholisch), n = 66. (27 obere Führungsebene, 37 mittlere Führungs- und Fachebene)

Originaltöne: Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämbtern

„Die Kirche braucht eine vollkommen neue Ämterstruktur“

„Sicherung der Sakramentalität durch schlüssigere Ämtertheologie (dem Amt muss die Weihe entsprechen)“

„Führung und sakramentale Ausstattung durch Weihe müssen einander entsprechen“

„Ausdifferenzierung der Dienste und Ämter in einer sakramental verfassten Kirche“

„Führung darf nicht automatisch mit der Weihe verbunden sein, sondern ist eine Frage der Kompetenz, unabhängig vom Geschlecht“

„Unabhängig von Geschlecht und Weihe“

„Entkoppelung von Führung und priesterlichem Dienst“

„Anerkennung von Berufungen bei Frauen – Zugang zu allen Ämbtern, inkl. Priesteramt“

3. ZUSAMMENFASSENDER BEWERTUNG

3.1. Rücklauf

Die hohe Zahl der Rückläufe über Konfession, Ebene und Geschlecht hinweg ist ein starkes Indiz dafür, dass die aufgeworfenen Fragestellungen kirchliche Führungs- und Fachkräfte intensiv beschäftigen. Aus dieser Beobachtung und vielen persönlichen Rückmeldungen der Befragten selbst leiten wir die Hypothese ab, dass ein starkes Bedürfnis besteht, jenseits der politischen Bühne, in einem geschützten Raum die eigene Sichtweise mit der anderer zu vergleichen (Was sagen andere in dieser Position?) und dadurch auch zu validieren (Wo stehe ich im Vergleich?). Wenn diese Hypothese stimmt – was zu überprüfen ist –, dann stellt sich die Frage, wo es solche Austauschforen kirchlicher Führung geben kann, in denen die Antworten in maximaler Offenheit und Transparenz miteinander diskutiert und weiterentwickelt werden können. Solche Austauschforen, so die Folgerung, wären zu konzipieren.

Der höhere Rücklauf aus der katholischen Kirche (35% vs. 26% der angeschriebenen Personen aus der evangelischen Kirche) ist auffällig. Unterschiedliche Erklärungen sind denkbar, etwa: Die Akteure aus der evangelischen Kirche waren zum Zeitpunkt der Befragung bereits mit den Vorbereitungen des Lutherjahres beschäftigt (hierzu gab es explizite Rückmeldungen), die Kongressreihe Strategie und Entwicklung in Gesellschaft und Kir-

che wird im katholischen Umfeld stärker wahrgenommen (Teilnehmerzahlen) oder auch Befragungen dieser Art sind in der evangelischen Kirche weiter verbreitet (vgl. KMU), haben nicht mehr den Charakter des Neuen und sind daher weniger attraktiv.

Die Beobachtung, dass auf katholischer Seite die Rücklaufquote der mittleren Ebene und der Fachebene über derjenigen der oberen Führungsebene liegt (48% vs. 44%) und im Vergleich zur Rücklaufquote dieser Ebene auf evangelischer Seite besonders hoch ist (48% vs. 32%) lässt die Vermutung zu, dass Führungskräfte der mittleren Ebene und der Fachebene in der katholischen Kirche besonders motiviert sind, Dialog- und Gestaltungsräume zu nutzen, in denen sie ihre Sichtweise zur Geltung bringen können, weil ihnen diese im Arbeitsalltag möglicherweise strukturell weniger zur Verfügung stehen. Diese Hypothese wird verstärkt durch den Befund, dass die Rücklaufquote bei Frauen auf katholischer Seite deutlich über derjenigen ihrer männlichen Kollegen (47% Rücklauf vs. 32%) liegt. Auf evangelischer Seite ist die Rücklaufquote der Geschlechter indes gleich hoch (26%). Hier legt sich zumindest ein Bezug zur bestehenden strukturellen Machtasymmetrie im Blick auf den Zugang zu Leitungsgremien in der katholischen Kirche nahe.⁵

⁵ Vgl. dazu Nagel, R., Frauen und Führung in der katholischen Kirche. Erfahrungen, Einstellungen, Interessen und Kompetenzen von Frauen im pastoralen Dienst. Eine empirische Studie, Gesellschaft und Kirche gestalten, Bd. 3, Trier 2013.

3.2. Herausforderungen

Auf die Frage der Herausforderungen, vor denen die Kirchen stehen [vgl. Kap. 2.1.1., Abb. 12], kommen neben globalen v.a. gesellschaftliche und kirchliche Faktoren in den Blick. Bei den globalen Faktoren (11% der Aussagen) [vgl. Kap. 2.1.2., Abb. 16] dominieren die großen sozialetischen Themen Gerechtigkeit, Schöpfung und Frieden als zentrale Ansatzpunkte kirchlichen Handelns. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass diese Themen eng mit dem Evangelium und damit der eigenen Sendung verknüpft sind.

Andererseits kommen Themen aus dem öffentlichen Diskurs, wie etwa Bevölkerungswachstum, Nationalismus, Extremismus, politische Anarchie und der Zerfall von Staatsgebilden und staatlichen Allianzen, geopolitischen Veränderungen (Multipolarität), Auflösung nationalstaatlicher Gesellschaftsstrukturen kommen so gut wie gar nicht in den Blick. Eine Hypothese dazu ist, dass die christliche Sozialethik und die dort fokussierten Themen die Folie darstellen, auf der die Themen des öffentlichen Diskurses wahrgenommen und bewertet werden. Zu fragen ist, ob die Tradition ausreicht, um alle, auch zukünftige Fragen damit angemessen beantworten zu können, oder nicht eine viel deutlichere und differenziertere Auseinandersetzung mit den Zukunftsthemen der Gesellschaft angezeigt wäre.

Das Hauptaugenmerk der befragten Führungs- und Fachkräfte beider Kirchen liegt auf den (inner-)gesellschaftlichen Faktoren (60% der Aussagen) [vgl. Kap. 2.1.3., Abb. 20], denen sich die Kirchen gegenübersehen. Auch hier werden in erster Linie Herausforderungen fokussiert, zu deren Bewältigung die Kirchen traditionell einen wichtigen Beitrag leisten. Es geht v.a. um das zentrale Thema gesellschaftliche Integration, also theologisch um das Thema Frieden. Sicherlich spiegelt sich in diesen Antworten die aktuelle politische Diskussion wider. Dennoch fällt erneut auf, dass neuere Themen aus dem gesellschaftlichen Diskurs (etwa Ressourcenverknappung, Zugang zu Information, Big Data und Datenüberwachung, Mobilität, Urbanisierung, soziale Innovation, Schutz und Sicherheit vor Kriminalität und extremistischer Gewalt)⁶ kaum aufscheinen. Unsere Hypothese hierzu lautet: Für das Handeln der Führungs- und Fachkräfte in den Kirchen sind diese Themen z.Zt. nicht unmittelbar relevant, da sie in ihrem alltagsbezogenen Entscheidungs- und Planungshandeln keine unmittelbaren Probleme darstellen, wenn auch vermutet werden darf, dass sie sich damit beschäftigen. Aus strategischer Perspektive stellt sich die Frage, ob die für den Alltag vermutete, dem unmittelbaren Handlungsdruck geschuldete Fokussierung auf die Binnenperspektive die Krise der Kirche auf Dauer nicht noch weiter verschärft.

Hypothese: Die Vorstellungen zur Gestaltung von Führung folgen im Grundsatz den Vorstellungen zur zukünftigen Gestalt von Kirche und weisen in den Kerneigenschaften eine hohe Konvergenz mit dem Fachdiskurs

⁶ Vgl. u.a. Bundesministerium für Bildung und Forschung, „Der Foresight-Prozess“ und „Horizont 2020“

Kirchenentwicklung auf. Das Führungsverständnis selbst erscheint insofern unterkomplex, als es sich v.a. an der Person und ihren Eigenschaften orientiert und neuere Führungskonzepte kaum zur Sprache kommen.

Für 29% der Befragten gehören die Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns („kirchliche Faktoren“) zu den zentralen Herausforderungen auf dem Weg in die Zukunft [vgl. Kap. 2.1.4., Abb. 26]. Der wahrgenommene Relevanzverlust sowohl im Blick auf den einzelnen als auch in Bezug auf die Gesellschaft steht dabei ganz oben an (62% der Aussagen zu den kirchlichen Faktoren). Zu diesem Befund passen die Aussagen zu den organisationalen Rahmenbedingen (vgl. Abb. 30), die als große Herausforderung gewertet werden (38% der Aussagen zu den kirchlichen Faktoren). Die Rangfolge der Nennungen ist eindeutig: Mitgliederverlust (50% der Nennungen) und der Rückgang der finanziellen Ressourcen (30% der Nennungen) stehen ganz oben, gefolgt von Rückgang des Personals, inadäquaten Produkten und inadäquaten Strukturen. Unsere Hypothese lautet: Ein großer Teil der Führungs- und Fachkräfte hat bei allen Unterschieden im Detail in der Analyse klar, dass die Kirchen v.a. ein Adressatenproblem haben, das im Kern auf den fortschreitenden Relevanzverlust kirchlichen Handelns zurückzuführen ist. Dies impliziert die Notwendigkeit, dringend eine Antwort auf die Frage zu finden, wie die christliche Botschaft wieder „anschlussfähig“ (also kontextualisiert) werden und für das Leben der Menschen heute Plausibilität und Bedeutung gewinnen kann. Hier kann an die zuvor genannte These angeschlossen werden: Kirchliches Handeln und Entscheiden gewinnt Relevanz, wenn es die Themen der Menschen im gesell-

schaftlichen Diskurs aufgreift und damit sichtbar machen kann, wie und für wen Kirche beansprucht da zu sein.⁷

Interessant im Blick auf die Wahrnehmung der Rahmenbedingungen kirchlichen Handelns sind auch die Unterschiede zwischen den Teilstichproben. Wenn unterschiedliche Problembeschreibungen zu unterschiedlichen Lösungsstrategien führen, gibt es Hinweise darauf, dass Männer und Verantwortliche der oberen Führungsebene eher dazu neigen, die Schärfe der Krise der Kirchen und ihre Ursachen (den Relevanzverlust) zu unterschätzen und Lösungen v.a. auf der organisatorischen Ebene suchen [vgl. Abb. 27 und Abb. 29]. Hypothese ist: Der wahrgenommene Handlungsdruck steigt mit der Hierarchieebene, auf der man sich bewegt, und beeinflusst die Wahrnehmung der Problemsituation und die Beurteilung von Lösungsmöglichkeiten. Aus strategischer Perspektive stellt sich die Frage, ob der vermutete Zusammenhang auch hier die Krise auf Dauer nicht noch weiter verschärft.

Zwischen den diagnostizierten kirchlichen Faktoren und der Art und Weise, wie sich die Kirchen am globalen und gesellschaftlichen Diskurs beteiligen, lässt sich durchaus ein Zusammenhang vermuten: Wenn die Themen der Menschen nicht offensiv aufgegriffen und Antworten tradierten Denk- und Sprachmustern folgen [vgl. Aussagen zu den globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen], verwundert es nicht, dass Menschen den Eindruck gewinnen, die Kirchen hätten auf die Fragen der Menschen heute keine angemessenen Antworten mehr und hätten ihnen daher auch nichts mehr zu sagen.

⁷ Vgl. GS 1 (1) Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi.

3.3. Zukünftige Gestalt von Kirche

Die Aussagen zur zukünftigen Gestalt von Kirche, wie sie sich aus Sicht kirchlicher Führungs- und Fachkräfte in den nächsten 20 Jahren entwickeln müsste, konzentrieren sich sehr stark auf das kirchliche Selbstverständnis, gefolgt von Aussagen zu Strukturen/ Prozessen und zu Angeboten [vgl. Kap. 2.2.1., Abb. 31]. Dieser Befund spricht – in Verbindung mit den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im Blick auf Profil und Grundsätze kirchlichen Handelns – eindeutig dafür, dass Führungs- und Fachkräfte ein Bewusstsein dafür haben, dass die notwendigen Veränderungen tief in das Selbstverständnis der Kirchen reichen, das auf den Prüfstand gestellt und neu ausgerichtet werden muss.

Auffällig ist die hohe Zahl an Aussagen zum zukünftigen Profil von Kirche (über 25% aller Aussagen Frage 2) [vgl. Kap. 2.2.2., Abb. 32 und Abb. 33]. Kirche, die eine Zukunft hat, ist aus Sicht der Führungs- und Fachkräfte dialogisch und partizipativ (11%), attraktiv i.S. von adressatenorientiert (10%), diakonisch (10%) und geistlich-spirituell (9%). So gesehen, liegen die Antworten ganz auf der vorgezeichneten Linie, die sich aus der Beschreibung der Herausforderungen ergibt.

Diesem Befund entspricht die Beobachtung, dass sich – allerdings nur bei einem kleinen Teil der Befragten – Aussagen finden, die, als Grundsätze formuliert, das Potenzial für Richtungsentscheidungen haben und damit

handlungsleitend für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden könnten, sofern sie weiter konkretisiert und durchdekliniert werden [vgl. Kap. 2.2.3., Abb. 37]. Deutlich wird in diesen Aussagen ein verändertes (Gesamt-)Bild von Kirche: eine an der Umwelt/ den Adressaten orientierte, differenzierte und bewegliche (fluide, agile) Gestalt von Kirche, in der Menschen aufgrund ihrer Taufwürde und ihres Charismas in einer gewandelten Rollenarchitektur substantiell Verantwortung übernehmen. Leitmotiv ist der Wechsel von der Innen- zur Außenperspektive. Mit mehr als 1/3 der Aussagen ist das der mit Abstand wichtigste Grundsatz, den es in Zukunft zu beachten und schrittweise umzusetzen gilt.

Dieses Ergebnis – so dezidiert formuliert bei einem kleineren Teil der Befragten – korrespondiert mit der mehrheitlich geteilten Problemanzeige des Verlustes an gesellschaftlicher Bedeutung und Anschlussfähigkeit sowie der Leitvorstellung einer partizipativen und adressatenorientierten Kirche der Zukunft. Hier deutet sich ein grundlegender Perspektivenwechsel an. Auf katholischer Seite findet dieser bereits seinen Niederschlag etwa im Dialogprozess des Bistums Essen beginnen 2012 (vgl. u.a. Zukunftsbild des Bistums Essen)⁸ oder auch der Synode von Trier 2013 bis 2016 (vgl. Ergebnisse der Synode, speziell Perspektivwechsel 1 bis 4)⁹.

Allerdings ist der Befund zur zukünftigen Gestalt von Kirche insgesamt ambivalent. Eine Hypothese ist, dass die kirchlichen Führungs- und Fachkräfte in den Diskursen um das Selbstverständnis von Kirche eine zentrale strategische Aufgabe sehen, um den Relevanzverlust aufzuhalten, in dem

⁸ Vgl. Zukunftsbild abrufbar unter <http://zukunftsbild.bistum-essen.de/das-zukunftsbild/das-zukunftsbild/>.

⁹ Vgl. Abschlussdokument abrufbar unter http://www.bistum-trier.de/fileadmin/user_upload/docs/abschlussdokument_final.pdf.

Kirche dialogischer, partizipativer, adressatenorientierter werden soll. Umgekehrt könnte man im Blick auf die Verteilung der Aussagen zur zukünftigen Gestalt von Kirche [Abb. 31] argumentieren, dass der dominante Blick auf das eigene Selbstverständnis ein Indiz dafür ist, dass die verantwortlichen kirchlichen Akteure v.a. mit dem Innenleben von Kirche, also mit sich selbst beschäftigt sind.

Die Tatsache, dass sich – jenseits der Eigenschaft „adressatenorientiert“ nur 3% der Aussagen konkret mit der Frage der Mitglieder bzw. Nutzer und deren Gewinnung, Bindung, etc. beschäftigt, kontrastiert in einem hohen Maß mit der Beschreibung der Problemsituation, speziell den kirchlich-organisationalen Herausforderungen, bei denen Mitglieder- und Nutzerrückgang mit immerhin der Hälfte aller Nennungen mit Abstand an der Spitze steht. Scharf könnte man als Hypothese formulieren: Die Analyse ist klar, ebenso vom Grundsatz her die Zielperspektive, man konzentriert sich jedoch bei der Konkretisierung der Zielperspektive auf jene Bereiche, die gerade nicht als zentrale Herausforderung identifiziert worden sind (Strukturen und Produkte). Und noch schärfer: Konkrete Vorstellungen von der Lösung der zentralen Herausforderungen (Relevanzverlust – Mitgliederchwund – Ressourcenmangel) oder eines Weges dorthin scheint es nicht zu geben, zumindest werden sie nicht genannt, wenn man Führungs- und Fachkräfte nach der Zukunft fragt. Dies, so eine mögliche Erklärung, liegt daran, dass es noch immer gilt, den Produktionsmodus aufrecht, das Schwungrad der Produktion in Bewegung zu halten.

Die hohe Zahl an Profilaussagen wirft weitere Fragen auf. Wenn Führungs- und Fachkräfte im Blick auf die Entwicklung von Kirche in den nächsten 20

Jahren bevorzugt mit der Zuschreibung von Eigenschaften antworten und zwar tendenziell solchen, die man ihr gegenwärtig eher nicht in dieser Form zuschreibt, wie etwa „dialogisch“, „partizipativ“, „attraktiv“, „adressatenorientiert“ oder auch „diakonisch“ (vgl. Abb. 35), zeigt sich darin auch ein bestimmtes Wahrnehmungs- und Denkmuster. Folgt man der sozialwissenschaftlichen Erkenntnis, dass normativ formulierte „Eigenschaften“ (die man hat oder nicht hat) schwer veränderbar bzw. überhaupt nicht herstellbar sind, legt sich die Hypothese nahe, dass diese Art zu denken, also das vorhandene begriffliche Instrumentarium, nicht geeignet ist, die angestrebte Entwicklung in Gang zu setzen. Pointiert ausgedrückt: Das normative Denken in Eigenschaften macht soziale Systeme immun gegen Veränderung. Es lässt sich vermuten, dass theologisches Denken in einer Tradition, die normativ auf Wahrheit ausgerichtet ist, tendenziell dazu neigt, Wirklichkeit digital i.S. einer zweiwertigen Logik über Unterscheidungen wie „wahr/ nicht wahr“ und „fromm/ nicht fromm“ bzw. „moralisch/ unmoralisch“ zu betrachten und beschreiben. Ein solches Denken ist wenig geeignet, Grautöne und Unterschiede gelten zu lassen und damit auch Prozesse zu antizipieren, zu beschreiben und zu organisieren. Genau dies ist eine grundlegende Voraussetzung für Entwicklung und Veränderung.

Die vermutete Immunisierung gegen Veränderung im theologischen Denken geht allerdings noch wesentlich tiefer, was sich in der Detailanalyse von Einzelaussagen zeigen lässt.

Beispiel: Zitate zu Aussagen, die mit der Profileigenschaft „partizipativ“ kodiert wurden

„Partizipativer und individueller (vielfältiger, bunter)“

„Weg von Hierarchie-Entscheidungen, hin zu basisdemokratischen Entwicklungen.“

„Förderung und deutlicher Ausbau von partizipativen und synodalen Leitungsstrukturen.“

„Die Hierarchie muss flacher werden: Getaufte und Gefirmte müssen mitreden und mitgestalten können.“

„Im Sinn des Hirtenworts „Gemeinsam Kirche sein“ eine Kirche der Beteiligung fördern.“

„Es wird viele verschiedene Kirchorte geben in großer Eigenständigkeit und hoher Partizipation.“

„Partizipative Formen der Seelsorge fördern.“

„Kirche ermöglicht vielfältigere Beteiligungen.“

3.4. Zukünftige Gestaltung von Führung

Das Antwortmuster auf die Frage nach der zukünftigen Gestalt von Führung, ist fast identisch mit dem Antwortmuster auf die Frage nach der zukünftigen Gestalt von Kirche [vgl. Kap. 2.3.1., Abb. 44]. Über die Hälfte der Aussagen (51 %) beschreiben Haltungen und Kompetenzen i.R. in Form von Eigenschaften formuliert, gefolgt von Aussagen zu Leitungsstrukturen und zu Kernaufgaben (zusammen knapp 9/10 aller Aussagen). Führungskonzepte, -modelle und -instrumente werden nur am Rand gestreift (2%).

Auch dieser Befund ist ambivalent. Man könnte ihn so interpretieren, dass die Befragten genau wissen, dass die aktuellen Anforderungen an Führung im Kern Haltungen und Kompetenzen (also auch das Selbstverständnis) berühren, die grundlegend überdacht und neu justiert werden müssen. Auf der anderen Seite deutet die extrem hohe Zahl von Eigenschafts- bzw. Kompetenznennungen auf ein einfaches Führungsverständnis hin, das primär an der Person des/r Führenden ausgerichtet ist. Im Rahmen der Führungsforschung¹⁰ tauchen Eigenschaftslisten dieser Art vergleichsweise früh auf. Das dahinterliegende Führungsverständnis wird den heutigen, hoch komplexen Herausforderungen an Führungskräfte kaum noch gerecht. Es folgt dem Eigenschaftsmodell der Persönlichkeitspsychologie (beschreibt Variablen, die per Definition schwer zu verändern bzw. zu erlernen sind) und lässt andere wesentliche Parameter im Führungskontext

¹⁰ Vgl. Berkel, K., Leitung – Führung – Management. Moderne Managementtheorien und Spiritualität, in: E. Garhammer, U. Zelinka (Hrsg.), Gemeindeleitung heute – und morgen?, Paderborn 1998, 117-152.

(Aufgaben, Geführte, Prozesse, Situation, Organisation und Umfeld) völlig außer Acht.

Im Blick auf die zukünftige Gestaltung von Führung setzt sich die große inhaltliche Linie weiter fort: dialogisch, partizipativ, synodal (20%), motivierend, fördernd, ermöglichend (11%), kommunikativ, transparent, verbindlich (11%) werden mit Abstand als wichtigste (Kern-)Eigenschaften bzw. Kompetenzen zukünftiger Führung genannt [Kap. 2.3.2., Abb. 42]. Anspruchsgruppen an Entscheidungen zu beteiligen, Getaufte in die Lage zu versetzen, auf ihre Art Kirche zu sein und die Kommunikation nach innen und außen transparent und verbindlich zu gestalten sind auch im Fachdiskurs zur Kirchenentwicklung zentrale Themen.¹¹ Eine Transformation in diese Richtung setzt natürlich auch ein entsprechendes Führungsverständnis bei den Führungskräften voraus.

Allerdings zeigen sich auch interessante Unterschiede zwischen den Konfessionen [vgl. Abb. 47]. Auf katholischer Seite tauchen – wenn auch in geringerer Zahl – neben den genannten Eigenschaften weitere auf, wie etwa inspirierend, charismatisch visionär oder fehlerfreundlich und lernbereit oder unternehmerisch, innovativ und experimentierfreudig. Sie sind typisch für horizontale Führung i.S. von Begleitung und Entwicklung. Die Lösung wird offensichtlich in mehr Teilhabe und Selbstverantwortung (also auch mehr Divergenz) gesehen, was man traditionell bei katholischen Füh-

rungskräften eher nicht vermutet, weil sich Kirche – trotz aller Betonung des *communio*-Gedankens durch das 2. Vatikanische Konzil – nach katholischem Verständnis zunächst und in erster Linie über das Amt des Bischofs und die Teilhabe der Priester an diesem Amt, also top-down, konstituiert und das auf das byzantinische Hofzeremoniell zurückgehende monarchisch-absolutistische Verständnis des Amtes i.S. einer Heiligen Ordnung bis heute das Handeln in der katholischen Kirche letztlich bestimmt.¹²

Auch auf evangelischer Seite kommen zu den oben genannten zentralen Eigenschaften zukünftiger Führung weitere Eigenschaften hinzu, die man eher einer vertikalen Führung (i.S. von Steuerung oder Management) zuschreibt: Professionalität und Fach-/Methodenkompetenz, kooperative und teamorientierte Haltung, Klarheit im Profil und Durchsetzungsfähigkeit oder strategisches und zielorientiertes Denken. Auch hier lässt sich die Struktur der evangelischen Kirche als Hintergrundfolie vermuten: Lösungsideen liegen eher in einer strafferen Führung (also mehr Konvergenz). Das würde man nach evangelischem Kirchenverständnis zunächst einmal nicht vermuten, da sich Kirche von der Gemeinde her, also bottom-up konstituiert und Leitung v.a. unterstützende, insbesondere administrative und fachlich-theologische Aufgaben hat.

In diesem Zusammenhang sind auch die wenigen (n = 47) konzeptionellen Aussagen interessant, die Aufschluss über die notwendige Weiterentwick-

¹¹ Vgl. Dessoy, V., Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven, Trier 2015

¹² Vgl. Dessoy, V., Partizipation und Leitung, in: E. Kröger (Hrsg.), Wie lernt Kirche Partizipation. Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen, Angewandte Pastoralforschung 02, Würzburg 2016, 71-90 [veröffentlicht in *futur2*, 2/2016, <http://www.futur2.org/article/partizipation-und-leitung-in-der-kirche/> (01.05.2017)].

lung des Führungsverständnisses geben [vgl. Kap. 2.3.3, Abb. 49]. Die bereits beim Profil erkennbaren Unterschiede zwischen den Befragten aus der evangelischen und der katholischen Kirche werden noch einmal deutlich unterstrichen.

Als Hypothese lässt sich formulieren: Tendenziell denken evangelische Führungs- und Fachkräfte stärker in Steuerungs- und Managementkategorien („Kirchenreform“ als Stichwort), während katholische für die Zukunft eher mehr begleitende und entwickelnde Anteile sehen („Kirchenentwicklung“ als Stichwort). In der katholischen Kirche scheint es die Idee zu geben, die anstehenden Herausforderungen durch mehr Dialog/Partizipation und eine stärker horizontale Führung bewältigen zu können. Allerdings wird – so die Hypothese – bei aller Notwendigkeit einer solchen Führung, die Umsetzung aus kirchenrechtlichen und dogmatischen Gründen so ohne weiteres nicht möglich sein. Darüber hinaus ist das feudal-monarchische Denken tief im Bewusstsein der Akteure verankert und würde einen Kulturwandel voraussetzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es beim Wording bleiben könnte, ist nicht gering. In der evangelischen Kirche gibt es Tendenzen, die Lösung der Herausforderungen in der Stärkung von Leitung im Gegenüber zu den demokratischen Repräsentanzen zu sehen. Entscheidungen würden schneller und prägnanter, ist wohl die Hoffnung. Aber auch hier gilt – bei aller Notwendigkeit, dass Systeme gerade in Veränderungsprozessen eine starke Führung im Gegenüber brauchen – der kirchenrechtliche, dogmatische und kulturelle Vorbehalt.

Für die katholische Kirche dürfte interessant sein, wie Führungs- und Fachkräfte zukünftig den Zugang zu Führungspositionen und Leitungsämtern sehen [vgl. Kap. 2.3.4, Abb. 53]. Immerhin beziehen sich rund 8,5% der Aussagen auf dieses zentrale Thema. Das Ergebnis ist eindeutig: Ohne Ausnahme plädieren die Gefragten für eine Öffnung und Flexibilisierung der Zugangsbedingungen: gebunden an Kompetenz und Persönlichkeit, losgelöst von Geschlecht und Weihe bis hin zur Übertragung von Leitung an Ehrenamtliche. Die Tatsache, dass keiner der Befragten die aktuelle Praxis im Blick auf die Zukunft für zielführend beschrieben hat, ist signifikant. Hypothese dazu: Es scheint bzgl. der zentralen Frage des Zugangs zu Führungspositionen und Leitungsämtern eine erhebliche Differenz zwischen offizieller Politik, öffentlichen Verlautbarungen und erlebter Praxis auf der einen Seite und dem, was kirchliche Führungs- und Fachkräfte insgeheim denken und inoffiziell kommunizieren, auf der anderen Seite zu geben. Allerdings scheint die Überzeugung, dass der Zugang geöffnet und flexibilisiert werden muss, aktuell nicht mehrheitsfähig und die öffentliche Positionierung in diesem Sinne nicht opportun zu sein.

3.5. Gesamtresümee

Fasst man die Ergebnisse der Studie zusammen, ist festzuhalten: Kirchliche Verantwortungsträger sehen sehr deutlich die gesellschaftlichen Herausforderungen und den enormen Anpassungsdruck, der dadurch auf die Kirche als Organisation ausgelöst wird. Die Notwendigkeit von Wandlung und Entwicklung scheint auch in seiner Tiefe unbestritten. Es gibt – bei aller Unterschiedlichkeit im Detail – eine hohe Konvergenz bzgl. der Richtung, in die es gehen müsste. Stichworte dazu sind: Partizipation, Außen-/Adressatenorientierung, diakonische und geistliche Ausrichtung, Dezentralisierung, Netzwerkorganisation, Kirche als (soziale) Bewegung, Ermöglichung/ Empowerment – und für die katholische Kirche auch: Öffnung des Zugangs zu Führungspositionen und Leitungssämtern.

Allerdings sind kirchliche Führungs- und Fachkräfte weit davon entfernt, Kirche als eine fluide bzw. agile Organisation zu verstehen, in der Veränderung als Funktionsprinzip strukturell verankert ist und die dadurch extrem sensibel und zeitnah auf Kontextveränderungen (gesellschaftliche Herausforderungen, Bedürfnisse der Adressaten) reagieren kann. Die Notwendigkeit eines grundlegenden Kultur- und Mentalitätswandels, einer Veränderung von Haltungen und einer entsprechenden Kompetenzerweiterung werden zwar gesehen. Die Beschreibung und – so die Hypothese – das zugrunde lie-

gende Denken – bleibt jedoch auf der Ebene von Eigenschaften und Metaphern. Diese pogrammtisch zu postulieren oder gar anzuordnen, genügt nicht.

Zukünftige Adressaten (diejenigen, die nicht/nicht mehr kommen und nicht einfach „integriert“ werden können), Unterschiede (die keiner „digitalen“, zweiwertigen Logik folgen) und Prozesse (die zwar gestaltbar, aber nicht vorhersagbar sind) müssten viel stärker in den Blick kommen. Dies wird jedoch erschwert durch die Art und Weise, wie gegenwärtig über weite Strecken Theologie betrieben wird. Normativ-dogmatisches Denken induziert eine Kommunikation in Containerbegriffen. Eine solche Kommunikation immunisiert gegen Entwicklung und Veränderung. Das prägt natürlich das Handeln der Akteure auf Führungsebene – gerade auch unter dem enormen Handlungsdruck, unter dem die Verantwortlichen stehen.

An dieser Stelle ist auch die Theologie gefragt: Notwendend ist eine Theologie, die es möglich macht, von den Adressaten her, in Unterschieden und Prozessen, in experimentellen Kategorien zu denken, eine Theologie, die sich einer präzisen Sprache bedient, die operational definiert, was sie meint, sich an überprüfbaren Wirkungen orientiert und einer empirischen Validierung unterzieht.

Daneben braucht es – um einen sehr beliebten Container zu benutzen – eine Vernetzung der Führungsverantwortlichen jenseits der politischen

Bühne, gerade auch zwischen den Konfessionen. Es geht um eine neue Compliance derjenigen, die den Sprung machen und den Systemwechsel in Gang setzen wollen. Das zeigt die Resonanz auf die Befragung selbst. Es scheint, dass nur so das Vertrauen ineinander wachsen kann, den bisherigen Betrieb in Frage zu stellen, sich vorbehaltlos den kritischen und entscheidenden Fragen zu stellen, allfällige Entscheidungen zu treffen und mutig die Transformation von Kirche in Gang zu setzen. Die Energie zu bündeln, die Ideen und Impulse für den Wandel sprach- und mehrheitsfähig machen – darum geht es.

Die Autoren

Dr. Valentin Dessoj (Dipl.-Psych., Dipl.-Theol.) ist Organisationsberater und Geschäftsführer des Beratungsnetzwerks kairos. Coaching, Consulting, Training und Partner bei Hahmann & Dessoj.

Ursula Hahmann (Dipl.-Kff.) ist geschäftsführende Gesellschafterin der XIQIT GmbH und Partnerin bei Hahmann & Dessoj.

Dr. Gundo Lames (Dipl.-Theol.) ist Direktor des Strategiebereichs "Ziele und Entwicklung" im Bischöflichen Generalvikariat Trier.

ANHANG: Fragebogen

5. Strategiekongress

1. Was sind in den nächsten 20 Jahren die wichtigsten gesellschaftlichen Herausforderungen, auf die sich die Kirche einstellen muss?

a. _____

b. _____

c. _____

2. Wie wird sich Kirche in den nächsten 20 Jahren weiterentwickeln müssen?

a. _____

b. _____

c. _____

3. Wie wird in Zukunft Führung zu gestalten sein?

a. _____

b. _____

c. _____

4. Was sind die drei wichtigsten Entscheidungen, die heute auf die nächsten 2-5 Jahre hin getroffen werden müssen?

a. _____

b. _____

c. _____

weiblich männlich

evangelisch katholisch

Landeskirchen-/Bistumsleitung und Administration

Caritas/Diakonie

Universität/Hochschule

obere Führungsebene mittlere Führungsebene Fachebene