

Valentin Dessoj, Ursula Hahmann

Führen im Übergang zur nächsten Kirche

1. Unterscheidungen

Der Titel des Buches – *Risikierte Berufung – ambitionierter Beruf. Priester sein in einer Kirche des Übergangs* – verweist auf den Zusammenhang zwischen der existenziellen Dimension der Berufung und dem organisatorischen Kontext, in dem sich priesterliches Handeln vollzieht. Christian Hennecke macht in seinem Beitrag deutlich, dass „Berufung ... ein ausgesprochen ekklesialer Vorgang (ist), der eine innere Bereitschaft und Berufung und damit ein inneres Zustimmung voraussetzt“, entscheidend jedoch sei, dass „der Kandidat ... vom Volk gewollt (werde), ... sich in ihm bewährt (habe) und ... für würdig erachtet (werde)“.¹

Eine zweite Unterscheidung ist für unsere Überlegungen bedeutsam. In der Auseinandersetzung mit den sich emanzipierenden Nationalstaaten ist im 19. Jh. die Leitvorstellung von Kirche als *societas perfecta* entstanden. Sie ist gekennzeichnet durch eine lehramtlich-dogmatische Überhöhung und Sakralisierung von Macht in Verbindung mit einer pyramidalen Zuspitzung der Hierarchie auf die Rolle des Papstes und deren Verabsolutierung und Immunisierung durch das Dogma der Unfehlbarkeit. Eine so verstandene Kirche ist sich selbst genügend, völlig unabhängig von ihrer Umwelt. Das Zweite Vatikanum hat diese Idee zwar nicht gänzlich verworfen, jedoch deutlich relativiert. Im Anschluss an Hans-Joachim Sander² beschreibt Björn Szymanowski in seinem Beitrag den ekklesiologischen Paradigmenwechsel, der dabei vollzogen wurde. In *Gaudium et spes* (GS) werde eine „Ortsbestimmung in der Welt von heute“ vorgenommen, und so der „Modus kirchlicher Identitätskonstruktion (erweitert), indem neben der Wer- die Wo-Frage Bedeutung erlangt. Durch die Konfrontation der Lehre der Kirche mit ihrem pluralen Außen wird das Konzil sensibel für die Gotthaltigkeit der sie umgebenden Welt und die Welthaltigkeit von Kirche. Damit vollzieht es einen fundamentalen Paradigmenwechsel in der kirchlichen Innen-Außen-Konstellation.“³ Das Außen ist konstitutiv und relevant für das Innen von Kirche: Die Gestalt von Kirche wird vom jeweiligen Kontext her zu bestimmen.⁴

Ausgehend von diesen Unterscheidungen wird im vorliegenden Beitrag der Zusammenhang zwischen Kontextbedingungen, Organisationsgestalt und Führungshandeln fokussiert. Zunächst werden die Herausforderungen skizziert, in denen sich die Kirche in der aktuellen gesellschaftlichen Umbruchsituation zu bewähren hat. Danach werden zentrale Parameter der Entwicklung von Kirche vorgestellt und darauf bezogen reflektiert, welche Art von Führung zukünftig gebraucht wird. Überlegungen, wie Priester Teil der Lösung werden können, bilden den Abschluss.

¹ Hennecke, C., *Den Ursprung neu wagen – Zukunftsperspektiven für den priesterlichen Dienst*, 292-308, 295.

² Vgl. H.-J. Sander, *Die Kirchenkonstitution Gaudium et spes. Die pastorale Ortsbestimmung kirchlicher Identität*, in: *LS 56/4* (2005) 190-194.

³ Szymanowski, *Pastoral führen?! Eine theologische Krieteriologie kirchlicher Führung und ihre pastoralpraktische Anwendung*, 222-235, 225.227.

⁴ Unabhängig von dieser theologisch-normativen Betrachtung hat sich die Kirche als Organisation faktisch immer wieder den jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen angepasst, indem sie deren Systemlogiken und Instrumente fortlaufend integriert hat. Auf diese Weise war sie über 2000 Jahre höchst erfolgreich.

2. An der Schwelle zur nächsten Gesellschaft

Wenn der Kontext i.S. von GS relevant für die Identitätsbestimmung von Kirche und deren Ausgestaltung ist, bedarf es zunächst einer „Ortsbestimmung“, die hier nur holzschnittartig erfolgen kann.

Der gesellschaftliche Wandel seit Ende der 1960er-Jahre hat viele Facetten. Wesentlich sind die Loslösung und Entkopplung des einzelnen von seinen jeweiligen biografischen Wurzeln, seinen sozialen und institutionellen Bindungen. Das Individuum kann davon losgelöst sein Leben grundsätzlich nach eigenen Vorstellungen gestalten („Individualisierung“). Umgekehrt findet es eine wachsende Vielzahl möglicher Orientierungen, Lebens- und Sozialformen vor, denen es folgen und von denen es sich auch wieder distanzieren kann („Pluralisierung“).

Mit dem Ende des Kalten Krieges setzt in den 1990er-Jahren eine massive weltweite Vernetzung wirtschaftlicher, politischer und kultureller Prozesse ein („Globalisierung“), die das Tempo der Veränderung noch einmal deutlich erhöht. Der gesellschaftliche Wandel gewinnt dadurch eine neue Qualität. Um ihn zu beschreiben, wurde in dieser Zeit der Begriff „VUKA-Welt“ eingeführt: Wir leben in einer Welt, die zunehmend geprägt ist durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Mit dieser Entwicklung geht die Erfahrung von Kontrollverlust einher, was für viele Menschen sehr belastend ist und zu gegenläufigen Reaktionen führt: Man zieht sich in Bezüge zurück, in denen die eigene Einstellung bestätigt wird, man greift nach einfachen Lösungen, man folgt jenen, die solche anbieten und starke Führung versprechen. Der Einsatz repressiver Machtmittel zur Durchsetzung von Positionen, mit denen man sich identifiziert, wird akzeptiert, weil er die eigene Unsicherheit reduziert und die Identifikation mit denjenigen ermöglicht, die mächtig und stark sind. Das treibt gesellschaftliche Polarisierungen weiter voran und kann perspektivisch zu konflikthafter Auseinandersetzungen führen.

Was steckt hinter dieser Entwicklung? Soziologen wie Dirk Baecker⁵ sehen unsere Gesellschaft im Anschluss an Peter F. Druckers Konzept der Medienepochen⁶ in einem epochalen Umbruch begriffen, vergleichbar mit dem Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit. Ein neues Kommunikationsmedium (damals der Buchdruck, heute die digitalen Medien) erzwingt einen Wechsel im Reproduktionsmodus der Gesellschaft. Gewohnte Muster funktionieren nicht mehr und erfolgreiche Routinen werden dysfunktional. Die neuen Formen der Kommunikation können nicht mehr durch die alten Formen gesellschaftlicher Differenzierung gesteuert und kontrolliert werden. Neue Mechanismen müssen erst mühsam aufgebaut werden.

Die sich derart dynamisch verändernde Gesellschaft spiegelt sich selbstähnlich in ihren Teilsystemen und erfordert von ihnen hohe Anpassungsleistungen. Der Übergang führt auch in der Kirche zu Turbulenzen und wird als chaotisch erlebt. Alle organisatorischen Parameter (Mitgliedschaft, Nutzung, Personal, etc.) entwickeln sich seit fast 30 Jahren stabil nach unten. Der Zusammenbruch der jetzigen Form von Kirche und damit der Nullpunkt ihrer Bedeutung lässt sich zeitlich relativ genau vorhersagen: Zwischen 2030 und 2040 wird es kirchliches Leben, wie wir es kennen, praktisch

⁵ Baecker, D., Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt am Main 2007; Baecker, D., 4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt, Merve Verlag 2017.

⁶ Drucker, P. F., Managing in the Next Society, New York 2002.

mehr geben. Die Irrtumswahrscheinlichkeit ist gering.⁷ Offen ist die Frage, ob es der Kirche gelingt, das Bisherige rechtzeitig loszulassen und Räume zu eröffnen, dass Neues entstehen kann, oder ob sie das Ruder völlig aus der Hand gibt und auf die Gestaltung des Übergangs verzichtet.

Bischof Franz-Josef Overbeck vergleicht die aktuelle Situation der katholischen Kirche mit der Zeit unmittelbar vor der Reformation: „Schon länger frage ich mich, ob dieser Skandal [*Missbrauchs-skandal, Anm. d. Verf.*] nicht heute eine ähnliche Rolle spielen könnte wie der Ablassskandal, der im Hochmittelalter die Reformation ausgelöst hat“.⁸ In beiden Fällen offenbare das, was zunächst wie ein Randphänomen erscheine, tiefere Probleme und systemische Übel. Als Beispiele nannte er den Umgang mit Macht, Probleme des Verhältnisses zwischen Geistlichen und Laien und die Frage nach dem Verhältnis der Geschlechter. Diesen Gedanken greift Tomáš Halík in seinem Festvortrag zum 75-jährigen Bestehen der „Herderkorrespondenz“ auf. Die Kirche stehe heute ähnlich wie damals vor der Aufgabe eines umfassenden und tiefgreifenden Wandels, dem Übergang „aus der heutigen in die zukünftige Form der Kirche“.⁹

3. Zehn Thesen zur nächsten Kirche

Die zentrale Herausforderung für die Kirche aufgrund des gesellschaftlichen Wandels lässt sich so zusammenfassen: Kirche ist als Organisation seit Jahrhunderten auf maximale Stabilität programmiert und muss in kürzester Zeit lernen, sich in einem dynamischen und volatilen Kontext zu bewegen, wenn sie weiter existieren und auf Dauer ihrem Auftrag gerecht werden will. Das ist ein Paradigmenwechsel der bis in die DNA hinein reicht. Wandlung und Entwicklung sind zwar Kernmerkmale kirchlicher Identität, die in ihrem Ursprung angelegt sind, der heilenden und befreienden Erfahrung der unbedingten Liebe Gottes in Leben, Sterben und Auferstehung Jesu Christi. Sie müssen jedoch als solche neu entdeckt, auf die Kirche als Organisation bezogen, in ihrer Tiefe angenommen, faktisch in Gang gesetzt und – mit allen emotionalen Verwerfungen – durchlebt werden.

Schaut man aus der Perspektive der „nächsten Gesellschaft“, lassen sich wesentliche „Stellschrauben“ identifizieren, um i.S. von GS die Identität von Kirche in veränderter Zeit neu zu bestimmen und zu einer besseren Umweltreferenz zu gelangen.¹⁰ Bei diesen „Stellschrauben“ handelt es sich nicht um etwas völlig Neues, das künstlich von außen an die Kirche herangetragen wird. Eher geht es um zentrale Parameter oder (Tiefen-)Dimensionen, die angesichts der veränderten Kontextbe-

⁷ Vgl. Dessoy, V., Hahmann, U., Lames, G., Trend wenden – Einschätzungen und Zahlen zur Zukunft der Kirche. In: *futur2* – 1/2018 (<https://www.futur2.org/article/trend-wenden-einschaetzungen-und-zahlen-zur-zukunft-der-kirche/> [01.11.2021]).

⁸ KNA, Overbeck vergleicht Missbrauch mit Ablasshandel. Systemische Übel, in: *Domradio.de*, 31.10.2021 (<https://www.domradio.de/themen/reformen/2021-10-31/systemische-uebel-overbeck-vergleicht-missbrauch-mit-ablasshandel> [15.11.2021]).

⁹ KNA, Theologe: Lage der katholischen Kirche wie vor der Reformation, in: *Neues Ruhrwort*, 15. 11. 2021 (<https://neuesruhrwort.de/2021/11/15/theologe-lage-der-katholischen-kirche-wie-vor-der-reformation/> [18.11.2021]).

¹⁰ Vgl. Dessoy, V., Lames, G., Lätzel, M., Hennecke, C. (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven*, Trier 2015; Dessoy, V., Nur Mut: Vom Pfad abweichen und den Systemwechsel vorbereiten. Wie Kirchenentwicklung in Gang kommen kann, in *futur2* - 1/2016 (<https://www.futur2.org/article/nur-mut-vom-pfad-abweichen-und-den-systemwechsel-vorbereiten/> [30.10.2021]). Vgl. auch Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, „*Gemeinsam Kirche sein*“. *Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral*, Die deutschen Bischöfe Nr. 100, Bonn 2015.

dingungen in eine neue Balance gebracht werden müssen. Sie markieren diejenigen Punkte, an denen im Blick auf die anstehenden Herausforderungen langfristig-strategische Entscheidungen erforderlich sind, die für alle Ebenen kirchlichen Handelns Bedeutung haben und in ihrer Gesamtheit die Gestalt von Kirche grundlegend verändern werden.

Die im Folgenden thesenhaft vorgestellten „Stellschrauben“ greifen zentrale Aspekte der komplexen Wirklichkeit Kirche auf, an denen – so die Hypothese im Blick auf die Herausforderungen der nächsten Gesellschaft – der Handlungsbedarf bzw. die Hebelwirkung für Veränderung am größten zu sein scheint. Sie sind nicht frei von Überschneidungen und „funktionieren“ nicht unabhängig voneinander, müssen also in ihrer Wechselbeziehung betrachtet werden. Das Ergebnis von Veränderungen an einer Stelle hat Veränderungen an anderen Stellen zur Folge. Das Gesamtergebnis lässt sich allerdings nicht einfach vorherzusagen, geschweige denn kontrollieren: Wir stehen an der Schwelle zur „nächsten Kirche“, deren Gestalt erst im Gehen entsteht.

a) Geschlossene vs. durchlässige Systemgrenzen

Die Grenzen der Zugehörigkeit zur Kirche, ihre Systemgrenzen, werden bisher im Wesentlichen vorgängig normativ top-down über den Exklusionsmechanismus einer zweiwertigen Logik definiert. Wer den Katechismus, die kirchliche Morallehre oder u.U. auch die spirituelle Ausrichtung nicht mitträgt, gehört nicht dazu bzw. ihm oder ihr wird die Zugehörigkeit zur Kirche abgesprochen.¹¹ Damit schottet sich die Kirche systematisch gegen Änderungsimpulse im Innern ab. Zwar kann man noch ausgeprägte Diskurse an vielen innerkirchlichen Orten (in Pfarreien, in Akademien, in Bistumsprozessen etc.) beobachten, an der Substanz ändert sich jedoch nichts. Sie haben keine Systemrelevanz. Mit Blick auf Austrittszahlen und sinkende Nutzungszahlen muss man zudem feststellen, dass es oft erst gar nicht zum Dialog kommt: Man schweigt und geht.¹²

Die einseitige Exklusion geht im Binnenraum konsequent weiter, wenn etwa das kirchlicherseits binär definierte Merkmal Geschlecht über den Zugang zu Weiheämtern, das Merkmal „geschieden und wiederverheiratet“ über den Zugang zur Eucharistie oder das Merkmal Weihe über den Zugang zum Altarraum entscheidet. Hierin drücken sich archaische Vorstellungen eines gestuften Zugangs zum Allerheiligsten ab. Im Binnenraum dient Exklusion zur Integration, Segregation und Einhegung: Jede/r hat seinen Platz, solange er/sie die Zuweisung akzeptiert und damit bestehende Machtverhältnisse nicht in Frage stellt. Nicht-Akzeptanz dieser Ordnung führt zu Exklusion.

Angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen sind kirchliche Systeme gefordert, ihre Systemgrenzen durchlässiger machen und auf das Machtmittel der Exklusion verzichten. Durchlässige Systemgrenzen machen den Zugang leichter, die Schwelle wird niedriger. Menschen können kommen und Kirche sein, ohne – vor einem tieferen Zugang – Leistungen erbringen oder ein Anpassungsprogramm absolvieren zu müssen. Das setzt die Bereitschaft voraus, Macht und Kontrolle abzugeben und sich auf das einzulassen, was kommt. Theologisch geht es um die Frage, inwieweit man heute noch mit dem Hl. Geist rechnet und seinem Wirken vertraut.

¹¹ Zumindest ist das die offizielle Lesart. Dass es kaum noch jemanden gibt, der/die sich einer solchen, rigiden Grenzziehung unterwirft, ist allen Beteiligten mehr oder weniger bewusst. Offiziell sagt es von den Verantwortlichen niemand, weil dann der Zusammenbruch des normativen Systems zu befürchten ist.

¹² Zu den Mechanismen der Macht in kirchlichen Systemen vgl. Dessoy, V., Hahmann, U., Lames, G., *Macht und Kirche*, Würzburg 2021.

b) Binnen- vs. Außenorientierung

Pastorales Handeln ist über weite Strecken einseitig binnenorientiert: Die Aufmerksamkeit konzentriert sich auf diejenigen, die zum Kern der Gemeinden gehören, die klassisch kirchlich sozialisiert sind, die mit den Standardangeboten erreicht werden und die in bisherigen Gemeinschaftsformen Beheimatung finden.¹³ Damit einher geht die Beschäftigung mit Themen, die sich auf den Binnenraum von Kirche, ihre Binnenorganisation etc. beziehen, und eine spezifische Sprache, die außerhalb von Kirche merkwürdig klingt oder nicht verstanden wird.¹⁴ Obgleich immer wieder „eingeladen“, werden andere, zumeist als „Suchende“ deklariert, auf diese Weise faktisch exkludiert. Wer die Schwelle überwindet, sich von außen in den Binnenraum hineinbegibt, wird bestenfalls integriert. Man muss sich den Regeln und Gepflogenheiten im innerkirchlichen Raum anpassen.

Außenorientierung fokussiert dagegen gerade diejenigen, die nicht zum Kernbereich gehören, die mit den klassischen Angeboten nicht erreicht werden, die sich von Kirche verabschiedet haben oder bislang kaum oder gar nicht in Berührung gekommen sind. Außenorientierung zielt auf maximale Umweltreferenz und denkt kirchliches Handeln i.S. Hemmerles¹⁵ inhaltlich, sprachlich und ästhetisch konsequent von den Adressat/innen her. Das setzt Änderungsbereitschaft voraus: Das Neue, das dadurch entsteht, trägt die Handschrift der Neuen – und die sind vermutlich ganz anders. Neue werden nicht integriert, sondern inkludiert und dadurch systemrelevant. Das Neue wird Teil der Geschichte Gottes mit den Menschen, Teil seiner Offenbarungsgeschichte.¹⁶

Die Binnenorientierung aufzugeben und in großer Offenheit zu den Menschen hinzugehen, die man gegenwärtig durch das konkrete Handeln (Sprache, Ästhetik, Gottesdienstzeiten, ...) faktisch ausschließt, hätte deutliche Auswirkungen in Bezug auf die Bereitstellung von Ressourcen, die Auswahl und Gestaltung von Angeboten und Formen der Vergemeinschaftung. Theologisch geht es um die Frage, in welchem Verhältnis Sammlung und Sendung stehen sollen und damit auch, wieviel Einheit und wieviel Vielfalt in Kirche möglich sein soll bzw. sein kann.

c) Tradition vs. Innovation

Tradition, die Weitergabe von Glaubensvorstellungen, Überzeugungen, Riten und Handlungsmustern ist für Religionen grundlegend. Sie stellt die Religionsgemeinschaft als Organisation und soziale Größe auf Dauer und sorgt für Verlässlichkeit. Wenn Traditionen in neue, unbekanntere kulturelle Kontexte kommen, müssen sie Umweltreferenz herstellen. Sie tun dies, indem sie Elemente aus dem jeweiligen Kontext aufgreifen und ihre Kernerfahrungen/-botschaften im Verstehenshorizont der umgebenden Kultur artikulieren.

¹³ Natürlich gibt es bei den Kasualien (Taufe, Eheschließung, Beerdigung) auch Berührungspunkte mit Menschen, die nicht zum Kern gehören.

¹⁴ Als Beispiel nehme man die Gottesdienstankündigungen auf den Webseiten der Pfarreien. Vgl. Flügge, E., *Der Jargon der Betroffenheit: Wie die Kirche an ihrer Sprache verreckt*, München 2016.

¹⁵ „Lass mich dich lernen, dein Denken und Sprechen, dein Fragen und Dasein, damit ich daran die Botschaft neu lernen kann, die ich dir zu überliefern habe.“ Hemmerle, K., Was fängt die Jugend mit der Kirche an? Was fängt die Kirche mit der Jugend an?, in: *Internationale Katholische Zeitschrift* 12 (1983), S. 309.

¹⁶ Vgl. Vattimo, G., *Glauben – Philosophieren*, Stuttgart 1997.

Die Geschichte der Kirche zeigt, dass sich im Laufe der Jahrhunderte eine deutliche Schwerpunktverschiebung vollzogen hat. Während in der frühen Expansionszeit das Erzählen von der heilenden und befreienden Erfahrung von Tod und Auferstehung Jesu im Vordergrund stand und Traditionsbildung und damit Normierung bzw. Standardisierung stets im Nachgang im Modus von Partizipation mit dem Ziel der Einbindung erfolgte,¹⁷ kehrte sich das Verhältnis in der Folgezeit um: Je stärker die Kirche als gesellschaftliche Kraft dominierte (auch von der staatlichen Macht instrumentalisiert wurde), desto stärker wurde die bestehende Tradition betont. Normierung in Glaube und Moral geschieht seit dem frühen Mittelalter bis heute vorgängig im Modus von Hierarchie und hat exklusiven Charakter.

Innovation steht für Abweichungen vom Bisherigem¹⁸ und damit für die Entwicklung und Einführung von Neuerungen, die sich „durchsetzen“. Mit Durchsetzen ist gemeint, dass die Neuerungen von relevanten Anwender/innen angenommen und von ihnen als nützlich oder hilfreich empfunden werden. Innovation ist notwendig, wenn Menschen erreicht werden sollen, die Kirche bislang nicht oder nicht mehr erreicht. Neue Formate oder neue Sozialformen lassen sich allerdings nicht aus Bisherigem ableiten. Vielmehr gilt es in den jeweiligen Kontexten die Menschen selbst zu fragen und von ihnen zu lernen. Man muss experimentieren. In Kontexten, die so dynamisch und volatil sind, wie wir sie aktuell erleben, hat kirchliches Handeln perspektivisch bleibend experimentell-prototypischen Charakter.

Daher müssen kirchliche Systeme substanziell und systematisch in Innovation investieren. Das betrifft Formate (z.B. Gottesdienstgestaltung), Formen der Vergemeinschaftung (Gestaltung von Kirchorten/Gemeinden) und die Verteilung der verfügbaren Ressourcen. Wichtig ist dabei, dass nicht alle dem Neuen folgen müssen. Jeder kann und soll auf seine Weise Kirche sein und leben können. In Konsequenz wird sich die horizontale Komplexität erhöhen und zu einer Vielzahl unterschiedlicher Kirchenkulturen führen (Mixed Economy of Church).¹⁹ Traditionsbildung bleibt auch weiterhin wichtig. Sie geschieht jedoch im Nachgang, in einem partizipativen Verständigungsprozess, der von der Hierarchie moderiert wird, zum Zweck größtmöglicher Inklusion.

¹⁷ So entstand der Kanon, aber auch die frühen Dogmen. Exemplarisch hierfür ist das Apostelkonzil (vgl. Apg 15, Gal 2,1-10).

¹⁸ Nach Dirk Baecker kommt es in Systemen bei der Reproduktion automatisch immer wieder zu Abweichungen (Differenzen, Störungen). Hierdurch geschieht zugleich Anpassung in einer fluiden Umwelt. Innovation ist aus seiner Sicht eine Störung 2. Ordnung, die eine Routine (Techniken, Abläufe) zur Verfügung stellt, um mit massiven Störungen 1. Ordnung (Veränderungen der äußeren und inneren Umwelt) umzugehen und so das System zu innovieren und zugleich im Kern zu erhalten (vgl. Baecker, D., „Nicht hoffen auf ungewissen Reichtum“: Innovation in der Kirche, in: Desso, V. Lames, G.(Hrsg.), „Siehe ich mache alles neu“ (Off 2,5). Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft, Trier 2012, 52-65).

¹⁹ Vgl. Sobetzko, F., Sellmann, M. (Hrsg.), *Gründer*innen-Handbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte*, Würzburg 2017; Sobetzko, F., Hahmann, U., Die Ecclesiopreneurship Canvas. Die Gründerleinwand für pastorale Innovationen, unter Mitarbeit von Matthias Sellmann, in: *futur2* – 1/2016 (<https://www.futur2.org/article/die-ecclesiopreneurship-canvas/> [01,11,2021]); vgl. Hahmann, U., Bitte weitersagen: Fürchtet euch nicht. Warum es bei pastoralen Innovationen wichtig ist, auf das Risikoempfinden potenzieller Nachfrager zu achten und wie Marketing helfen kann, in: *futur2* – 1/2016 (<https://www.futur2.org/article/bitte-weitersagen-fuerchtet-euch-nicht/> [01,11,2021]).

d) High Involvement vs. Low Involvement

Involvement ist ein Begriff aus der Psychologie und meint die innere Ich-Beteiligung²⁰ bzw. das gedankliche und emotionale Engagement und die damit verbundene Aktivierung, mit der sich jemand einer Sache zuwendet. Das Involvement hängt von der jeweiligen Sache, der Botschaft, dem Medium bzw. der Situation ab. Es entwickelt sich biografisch und ist personenspezifisch ausgeprägt. Die Höhe des Involvements bestimmt maßgeblich die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung und ist damit Voraussetzung für jegliche weitergehende Wirkung – etwa Meinungsbildung oder Verhalten.

Menschen mit dauerhaft hohem Involvement bezogen auf die Kirche weisen eine starke Bereitschaft und ein anhaltendes Interesse auf, sich mit der Kirche und ihren Themen bzw. Angeboten auseinanderzusetzen. Menschen mit dauerhaft niedrigem kirchlichem Involvement nehmen kirchliches Handeln hingegen kaum wahr und/oder halten es für sich persönlich für irrelevant. Auch diese niedrig Involvierten können temporär hohes Involvement entwickeln, z.B. anlassbezogen (Hochzeit, Weihnachten) oder themenspezifisch (Spiritualität, soziales Engagement). Viele Menschen weisen sowohl auf die Kirche als Ganze als auch auf ihre Angebote und Themen dauerhaft niedriges Involvement auf. Unterschiedliche Involvementzustände und -stärken sind wahrzunehmen und erfordern unterschiedliche Handlungsstrategien, wenn Kirche für alle Menschen offen sein will.

Kirchliche Systeme tendieren dazu, hohes Involvement vorauszusetzen und ihre Kommunikation und ihre Angebote entsprechend auszurichten. Allerdings stehen die Menschen keineswegs mehr Schlange und warten nur darauf, endlich ein kirchliches Angebot wahrnehmen, sich kirchlich engagieren oder an Entscheidungen partizipieren zu können. Low Involvement dominiert, wird von Generation zu Generation weitergegeben und dabei verstärkt.²¹

Daher müssen kirchliche Systeme entscheiden, ob und in welchem Ausmaß sie ihr Handeln auf die verschiedenen Involvementzustände und -stärken ausrichten wollen. Das hat deutliche Auswirkungen auf Inhalte, Formate und Gemeinschaftsformen. Während im Blick auf Menschen mit einem hohen Involvement Partizipation und Ermöglichung im Vordergrund stehen, hat Kirche für Menschen mit einem niedrigen Involvement eher Dienstleistungscharakter, müssen attraktive Kontaktpunkte geschaffen und die Angebote dem passageren Nutzerverhalten entsprechend adressatenorientiert gestaltet sein.²²

e) Aufgaben- vs. Charismenorientierung

In der pastoralen Praxis stehen in aller Regel vorgegebene Aufgaben im Vordergrund. Ein definiertes umfangreiches Programm ist vorzuhalten und abzarbeiten. Das betrifft sowohl haupt- als auch ehrenamtliche Akteur/innen. Aufgaben basieren auf biblischem Auftrag, folgen kirchlicher Tradition oder sind aus (verwaltungs-)rechtlichen Gründen geboten. Hinzu kommen gemeindliche

²⁰ Involvement ist kein Synonym für „Mitmachen“ oder „Einbinden“, sondern bezeichnet die Stärke der inneren Beteiligung eines Menschen bei der gedanklichen und emotionalen Auseinandersetzung mit einer Sache.

²¹ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland, Engagement und Indifferenz. Kirchenmitgliedschaft als soziale Praxis, V. EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft, Hannover 2014.

²² Vgl. Hahmann, U., Die Mehrheit nicht ausschließen – Kirchenentwicklung und Involvement, in: futur2 – 2/2018 (<https://www.futur2.org/article/die-mehrheit-nicht-ausschliessen> [01.11.2021]).

bzw. kirchliche Gepflogenheiten, Feste und Bräuche. Die vorhandenen Ressourcen werden fast vollständig dafür eingesetzt, die bisherige Performance, das tradierte Programm aufrecht zu erhalten. Trotz dramatischen Rückgangs der Nutzerzahlen und der verfügbaren Ressourcen sehen sich die Akteur/innen genötigt, das große (volkskirchliche) Rad weiter zu drehen, notfalls vor leeren Bänken und auf Kosten der eigenen Gesundheit. Lernen und Entwicklung sind in der Praxis nachrangig.

Charismen sind nach Paulus (1 Kor 12,7) vom Heiligen Geist verliehene Begabungen und Fähigkeiten, die den anderen nützen und die dem Aufbau des Leibes Christi dienen. Charismenorientierung steht für einen grundlegenden Paradigmenwechsel: Kirchliches Handeln orientiert sich an den jeweils vorhandenen Gaben und Fähigkeiten der Menschen. Es wird alles dafür getan, diese zu entdecken, zu fördern und zur Geltung zu bringen, damit die Menschen ihr Kirche sein in eigener Regie leben und verantworten können („Ermöglichungspastoral“).

Angesichts der Art und Weise, wie Menschen heute ihr Leben und ihre (Um-)Welt mitgestalten wollen, sind kirchliche Systeme gefordert, grundsätzlich charismenorientiert zu agieren, ohne dabei die verschiedenen Involvementzustände aus den Augen zu verlieren (also differenziert Teilhabe zu ermöglichen).²³ Die Entscheidung hat starke Konsequenzen für die Gestalt von Kirche: Charismenorientierung als Programm öffnet den Weg zu einem vielfältigen Nebeneinander unterschiedlicher, fluider Kirchenkulturen, die in Selbstverantwortung gestaltet werden. Im Vertrauen auf das Wirken des Hl. Geistes kommt Kirche auf diesem Weg zunehmend in den Modus des Experimentierens, des Lernens und der Entwicklung.

f) Anbieter- vs. Adressatenorientierung

Kirchliches Handeln entspringt dem über viele Jahrhunderte tradierten Bild, die Kirche sei als von Gott eingesetzte Institution im Besitz der Heilsgüter und gebe diese in seinem Auftrag an die Gläubigen weiter. In diesem Denkschema stehen Heilsgüter, insbesondere Wortverkündigung und Sakramente, im Zentrum. Was die richtigen Angebote und wie sie gestaltet sind, entscheiden hier nicht die Adressat/innen, sondern die Anbieter/innen, also die Kirchenführung bei den Kernangeboten und ansonsten die haupt- oder ehrenamtlichen Akteur/innen in der Pastoral. Deren Vorlieben, Interessen, Fähigkeiten und Routinen prägen, was angeboten wird und wie es angeboten wird. Das ist angesichts der Alters- und Milieustruktur der Akteur/innen auf der einen und der Bedürfnisse und Ästhetiken potenzieller Adressat/innen eine Sackgasse.

Das Prinzip der Adressatenorientierung macht – ausgehend vom Kern der Hoffnung, wie er sich in Tod und Auferstehung Jesu zeigt – die Personen, an die ein Angebot (oder eine Botschaft) gerichtet ist, zum Bezugspunkt aller Überlegungen. Von dort aus wird das Angebot und seine Kommunikation entwickelt. Das lässt sich im Blick auf neue Adressat/innen nicht aus dem Bisherigen herleiten und geht nicht ohne co-kreative Mitwirkung der Adressat/innen selbst. Adressatenorientierung erfordert daher ein intensives Kennenlernen und direkten Dialog mit denen, um die man sich

²³ Aktuell richtet sich das kirchliche Handeln v.a. an den Inner Circle der Hochinvolvierten und ist dennoch sehr stark an Aufgaben orientiert bzw. auf die Abarbeitung eines bestehenden Aufgabenportfolios ausgerichtet. Zur Bedeutung von Charismenorientierung für Kirchenentwicklung vgl. Dessoy, V., Baustein, nicht Masterplan. Die Bedeutung von Charismenorientierung für die Kirche in Deutschland, in: *Anzeiger für die Seelsorge* 5/2019, 14-17.

bemühen will, um deren konkrete Lebenssituation besser zu verstehen. Nur durch Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und ästhetischen Präferenzen, nur durch Inklusion kann systemisch betrachtet Relevanz entstehen. Relevanz wird der Botschaft bzw. dem Angebot von den Adressat/innen zugeschrieben, nicht von den Anbieter/innen.

Angesichts des rasanten Relevanzverlustes tun kirchliche Systeme gut daran, die vorherrschende Anbieterorientierung kritisch zu hinterfragen und sich entschieden an den Adressat/innen zu orientieren. Damit ist nicht gesagt, die Kirche müsse sich von ihrem Ursprung distanzieren und ihre Grundvollzüge aufgeben. Es geht um die Art und Weise des Vollzugs und die sprachlich-kulturelle Einbettung, die immer wieder neu und differenziert von den Adressat/innen her und mit ihnen zu entwickeln sind.

g) Organisation vs. Netzwerk

Systeme entstehen durch Kommunikation, indem sich die Partner/innen wechselseitig aufeinander beziehen, wobei sie (Akteur/innen, Gruppen Organisationen) dabei mehr oder weniger eng miteinander gekoppelt sind.

Organisationen sind auf Dauer gestellte Systeme, die dafür sorgen, dass die Teilnehmer/innen an der Kommunikation austauschbar bleiben, während die Kommunikationsmuster (Routinen) reproduziert und ihre Funktionen weitgehend konstant gehalten werden. Organisationen zeichnen sich in der Regel durch eine enge Kopplung der Bausteine (u.a. Regeldichte), eine hohe vertikale Komplexität (u.a. Hierarchieebenen) und die Tendenz zur Zentralisierung von Entscheidungen aus. Als lebendige Systeme stehen allerdings auch sie im Austausch mit ihren relevanten Umwelten, müssen also kontinuierlich Umweltreferenz herstellen, ihre Kommunikationsmuster und Funktionen schrittweise an veränderte Umweltbedingungen anpassen, um lebendig zu bleiben und zu überleben.

Netzwerke sind dagegen multizentrisch. Ihre Elemente sind lose gekoppelt. Sie können sich bei Bedarf enger verknüpfen oder auch wieder zurückschwingen. Kommunikationsmuster und Funktionen sind nicht losgelöst von den Akteur/innen auf Dauer gestellt, sondern werden unmittelbar zwischen ihnen ausgehandelt und vereinbart (Commitment). Je weniger Regeln die Kommunikation im Netzwerk steuern, desto situativer und fluider sind Beziehungen und Funktionen. Werden darüber hinaus Änderungsimpulse positiv verstärkt, entsteht eine Dynamik, die einem Netzwerk den Charakter einer (sozialen) Bewegung verleihen kann.

Die Dynamik und die Volatilität gesellschaftlicher Prozesse machen es unabdingbar, dass kirchliche Systeme hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse (wie andere Organisationen auch) deutlich agiler werden, sich dezentralisieren und netzwerkartig aufstellen. Auf diese Weise können sie viel schneller auf Kontextveränderungen reagieren und die Chance, auf Dauer lebendig zu bleiben, steigt.²⁴

²⁴ Vgl. F. Laloux, *Reinventing Organizations, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München 2015; Zimmer, M., Sellmann, M., Hucht, B., *Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen - Fallstudien - Praktische Relevanz*, Würzburg 2017.

h) Territoriale vs. kategoriale Pastoral

Pastorales Handeln ist seit Karl dem Großen territorial in Pfarreien organisiert. Anfangs ausschließlich als Instrument zur Sicherung der Finanzierung von Klerus und Kultgegenständen durch systematische Erfassung und Heranziehung der Gläubigen eingeführt, entwickelte sich die Pfarrei im Anschluss an das Konzil von Trient zu einem Organisationsinstrument der Versorgung aller Gläubigen mit den von der Kirche verwalteten Heilsgütern und schließlich im 20. Jh. zur Sozialisations- und Versorgungsinstanz im Rahmen umfassender volkskirchlicher Strukturen. Im Anschluss an das 2. Vatikanische Konzil trat schließlich die Idee der Pfarrgemeinde als Ort und Gestaltungsraum gemeinschaftlichen Handelns von hauptberuflichen und ehrenamtlichen Akteur/innen in den Vordergrund („Pfarrfamilie“).

So legt das Kirchenrecht bis heute fest, dass eine Diözese i.d.R. in territorial abgegrenzt Pfarreien zu gliedern ist (CIC 518). Hiernach richten sich seelsorgliche Zuständigkeiten, Mittelzuweisung etc. Daneben gibt es andere Formen, wie kirchliches Handeln organisiert sein kann, z.B. orientiert an Zielgruppen, Lebenssituationen etc. Solche kategorialen Formen bestehen bislang weitgehend unabhängig und losgelöst von der Pfarreistruktur.

Die veränderte Form religiöser Bindung, die damit verknüpfte Auflösung pfarrlicher Bezüge, die Differenzierung und Personalisierung religiöser Bedürfnisse bei gleichzeitiger Notwendigkeit, bei knapper werdenden Ressourcen große Organisationsräume für das kirchliche Handeln zu schaffen, zwingen kirchliche Systeme darüber nachzudenken, wie die Pastoral zukünftig strukturiert werden kann: Soll man am Territorialprinzip festhalten und in den notwendigen großen Organisationsräumen monolithische Substrukturen nach dem Territorialprinzip einführen („Pfarrei light“) oder aber die Binnenarchitektur kategorial verstehen i.S. vielfältiger, autonomer Kirchorte im Nahraum, die sich thematisch, adressatenbezogen oder auch – dort, wo sich Menschen so verstehen – kleinräumig territorial definieren können?

Folgt man dem bisherigen Gedankengang ist die Loslösung kirchlichen Lebens (der Pastoral) von der rechtlichen Struktur (der Verwaltung) unabdingbar: Die Organisation ist großräumig territorial, die Pastoral dagegen kategorial im Nahraum zu denken. Nur so scheint Bewegung möglich. Zugleich verändern sich notwendig Machtverhältnisse und -strukturen.

i) Hierarchie vs. Partizipation

Kirche konstituiert sich bottom-up und top-down, als *communio* und *ministratio* (LG 4). In diesem Spannungsverhältnis sind Entscheidungen angesiedelt. Entscheidungen können stärker vertikal (hierarchisch) oder horizontal (partizipativ) angelegt sein. Hierarchische Entscheidungsprozesse betonen und reproduzieren bestehende Traditionen und Machtasymmetrien. Partizipative Entscheidungsprozesse schaffen Rahmenbedingungen, damit Inklusion hergestellt werden kann und Menschen mit ihren Bedürfnissen und Interessen systemrelevant werden.

Im Hintergrund stehen unterschiedliche Vorstellungen bzw. Begriffe von Macht.²⁵ Max Weber (1864-1920) definiert Macht vertikal als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“²⁶ Dem

²⁵ Vgl. dazu Dessoy, V., *Grundlegung – Macht und System*, in: Dessoy, Hahmann, Lames, *Macht*, 14-23.

²⁶ Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der Verstehenden Soziologie*, Tübingen ⁵1972, 28.

entspricht weitgehend der lateinische Begriff der *potestas*, die von den Römern als formelle Macht oder Verfügungsgewalt verstanden wurde und auf ein Amt und damit verknüpfte Rechtsvorschriften und Befugnisse bezogen war. Für Hannah Arendt (1906-1975) hingegen entspricht Macht eher horizontal „(...) der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.“²⁷ Dieses Verständnis kommt dem lateinischen Begriff der *auctoritas* nahe, verstanden als informelle Macht oder Autorität, die nicht an ein Amt gebunden war, sondern an andere Quellen, wie Ansehen, Reichtum oder Verbindungen.

Kirchliche Systeme sind kirchenrechtlich hierarchisch verfasst, wenngleich dies oftmals als „Dienst“ konnotiert und „Macht“ normativ als relevante Kategorie negiert wird. Faktisch existiert Macht, wird sie (angemessen und auch missbräuchlich) ausgeübt und auch so erlebt. Der Weg in eine Kirche, die von den Menschen ausgeht, auf Adressatenorientierung, Vielfalt und Beweglichkeit setzt, folgt den Prinzipien von Subsidiarität und Partizipation. Er führt notwendig über Deregulation, den Abbau bestehender hierarchischer Strukturen und die radikale Vereinfachung von Prozessen. Partizipation ist dann keine Worthülse mehr, sondern reale und wirksame Teilhabe an Verantwortung und Entscheidung. Dies schließt Mechanismen mit ein, hierarchische Machtbefugnisse zu begrenzen und zu kontrollieren.²⁸ Um monarchisch-absolutistische Machtausübung und Machtmissbrauch systematisch auszuschließen, ist Gewaltenteilung strukturell, also rechtlich zu verankern.

j) Generalisten vs. Spezialisten

Seelsorger/innen arbeiten ganzheitlich. Historisch ist ihre Funktion in der Rolle des Pfarrers/Pastors begründet, der allen alles ist. Die unterschiedlichen Berufsgruppen unterscheiden sich allein dadurch, wieviel ihnen jeweils erlaubt ist. Wenn heute davon gesprochen wird, dass sich Seelsorger/innen als Ermöglicher/innen verstehen (sollen), liegt zunächst die gleiche Logik zugrunde: Seelsorger/innen sind – der Rolle des Pastors/ Pfarrers treu – Generalisten, die dafür Sorge tragen, dass Menschen Kirche ihrer (Tauf-)Berufung folgend zum Wohle des Ganzen leben und gestalten können.

Eine solche eindimensionale Rollenarchitektur erscheint heute eher unterkomplex. Die veränderten Anforderungen an das kirchliche Handeln aufgrund der fortschreitenden Differenzierung unserer Gesellschaft erfordert eine viel stärkere Rollendifferenzierung in der Pastoral. Sie betrifft Zielgruppen, Themen und Prozesse. Gebraucht werden qualifizierte Spezialist/innen, die in der Lage sind, spezifische Fragestellungen und Herausforderungen professionell zu handhaben. Dies setzt voraus, dass geklärt ist, wie eine angemessen differenzierte Rollenarchitektur („Multiprofessionalität“) aussieht und wie die Akteur/innen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten identifiziert, qualifiziert und kontextualisiert eingesetzt werden können.²⁹

²⁷ Arendt, H., *Macht und Gewalt*. München 1990, 45.

²⁸ Vgl. Dessoy, V., *Partizipation und Leitung in der Kirche*, in: E. Kröger (Hrsg.), *Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexion und praktische Erfahrungen*, Würzburg 2016, 71-90; Dessoy, V., *Partizipation – Schlagwort oder mehr?*, in: *Diakonia* 2/2018, 82-91.

²⁹ Vgl. Dessoy, V., *Von Berufsprofilen zu Profi-Rollen. Kirche braucht Profis – aber keine Gemeindeferenten*, in: *das magazin* 4/2017, 4-12.

4. Anforderungen an eine Führungsarchitektur im Übergang zur nächsten Kirche

Die Führungsverantwortlichen in der Kirche stehen vor einer anspruchsvollen Aufgabe: Sie müssen den mit erheblichen Risiken behafteten Übergang zur nächsten Kirche gestalten und dabei im Tun ihre eigene Rolle und damit auch sich selbst grundlegend verändern.³⁰ Gerade weil die Aufgabe, Führung zu übernehmen und dabei gleichzeitig Macht abzugeben, so ambivalent ist und weil dabei Organisatorisches und Existentielles so eng miteinander verwoben ist, fällt es den Führenden besonders schwer, dieser historischen Aufgabe nachzukommen.

Wie sich Führung in der Kirche verändern müsste, um den skizzierten Übergang zu bewältigen, wird hier in wenigen Zügen skizziert. Die Frage der kirchenrechtlichen Spielräume wird an dieser Stelle nicht erörtert, sondern vorausgesetzt: Wir sprechen nur von operativen Organisationslösungen, die in der Verantwortung eines Bischofs liegen.³¹ Davon losgelöst stehen kirchenpolitische Implikationen und Fragen im Hintergrund, die auf Dauer zu klären sind. Die vorgestellte Führungsarchitektur darf auf lange Sicht nicht allein davon abhängen, ob ein Bischof sie garantiert. Als Vehikel unabdingbar, widerspräche das auf Dauer der ihr zugrunde liegenden Logik.

a) Die ganze Aufgabe sehen und von „Führung“ sprechen

Es beginnt mit der Sprache: Im kirchlichen Kontext werden komplexe Führungsaufgaben sprachlich auf den Begriff „Leitung“ reduziert. Wenn man Führung einer Organisation definiert als Verantwortung, gemeinsam mit den darin handelnden Akteur/innen die optimale Funktionalität und die nachhaltige Entwicklung der Organisation zum Wohle ihrer Adressat/innen zu gewährleisten, ist „Leitung“ kein geeigneter Begriff, diesen komplexen Vorgang zu beschreiben.

Der Begriff „Leitung“ ist per Definition an die Position in einer Organisation geknüpft und fokussiert die Zuständigkeitskompetenz. „Führung“ ist dagegen funktional, von der Aufgabe her definiert und fokussiert die hierfür erforderlichen Fähigkeiten. Da „Leitung“ dogmatisch und kirchenrechtlich mit Hirtenamt (lat. *munus regendi*) gleichgesetzt wird, impliziert dies automatisch ein ganz enges, feudal-monarchisches oder hierarchisch-bürokratisches Vorverständnis. Zudem entlastet der Leitungsbegriff den Rolleninhaber psychologisch, als er sein Verhalten aus der übertragenen Funktion heraus begründen kann, ohne dafür als Person Verantwortung übernehmen zu müssen. Das erhöht das Risiko des Missbrauchs von Macht.

Auf diesem Hintergrund ist der Leitungsbegriff Teil des Problems, nicht der Lösung. Der erste Schritt wäre, einen neuen Bezugsrahmen herzustellen und Leitung ganz eng als eine Facette von Führung zu verstehen, eine Führungsrolle neben anderen: Leitung ist die operational definierte formale Verantwortung für eine Organisation bzw. Organisationseinheit, z.B. für eine Pfarrei, ein Zentrum, einen Kirchort oder eine Einrichtung. Sie ist hinsichtlich der Aufgaben und Befugnisse begrenzt und unterliegt definierten formalen Regeln und Kontrollmechanismen.

³⁰ Vgl. Desso, V., Führung übernehmen, Macht abgeben, in: *Wort und Antwort*, 60. Jg., Heft 1, 1-3/2019, 8-15.

³¹ Vgl. dazu u.a. Desso, V., Leitungsarchitektur flexibel konfigurieren und committen, in: Desso, Hahmann, Lames, Macht, 288-314 (Erstveröffentlichung: Desso, V., Geteilte Leitung: Grundlinien einer kirchenrechtskonformen, konfigurierbaren Organisationslösung, in: *futur2* – 2/2019 (<https://www.futur2.org/article/geteilte-leitung/> [01.11.2021])).

Zur notwendigen Transparenz und Ehrlichkeit im Sprechen über Führung gehört auch, mit der normativ (vom Evangelium her) begründeten Rede vom „Dienen“ aufzuhören, wenn es real oder praktisch um die Ausübung von Macht geht. Um führen bzw. leiten zu können, braucht es Macht. Sie zu leugnen, ist fatal. Entscheidend ist die Frage, wie Macht ausgeübt wird. Und das wird nur verhandelbar, wenn offen darüber gesprochen wird.

b) Führung von Verwaltung lösen und unternehmerisch verstehen

Das Kirchenrecht bindet das Führungshandeln in der Kirche an die Verantwortung für eine ordnungsgemäße Verwaltung. So entspricht die Konzeption der Leitungsaufgabe des Pfarrers (das *Pfarramt*) in wesentlichen Zügen Max Webers Bürokratietheorie³². Um die Zusammenarbeit vieler Akteur/innen koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten zu können, brauchen Organisationen Regeln und Instrumente. Ihre Gesamtheit nennt Weber „Herrschaft“. Die Bindung an abstrakte, operational definierte, transparente Regeln sowie die gemeinsame Überzeugung von der Legitimität dieser Regeln und des daraus folgenden Handelns, bilden den Kern der von ihm so genannten „legalen Herrschaft“. Idealtypus und effizienteste Form einer Organisation, die auf legaler Herrschaft beruht, ist für Weber die „bürokratische Organisation“. Dies gilt unabhängig davon, in welchem funktionalen Kontext sie angesiedelt ist (Staat, Wirtschaft, Kirche, Militär etc.). Kennzeichen der bürokratischen Organisation sind Arbeitsteilung, genau festgelegte Amtspflichten, präzise, regelgeleitete und erlernbare Amtsführung, ein transparentes System der Über- und Unterordnung (Amtshierarchie) und die Verpflichtung zur Dokumentation aller Amtsvorgänge (Aktenführung). Genau dies wird detailliert in cc. 531-535 CIC in Verbindung mit cc. 1281-1288 CIC beschrieben.

Kirche hat sich allerdings bereits jetzt und Zukunft immer stärker in einem „Angebotsmarkt“ zu bewähren, in dem

- sie eine Akteurin bzw. Anbieterin unter vielen ist und die Eintrittshürden gering sind (wachsender Konkurrenzdruck),
- die Adressaten/innen (Nutzer/innen) zunehmend der Logik des Marktes folgen (Aufwand und Ertrag abwägen) und einen hohen (Markt-)Einfluss haben (mit den Füßen abstimmen)
- ein sehr dynamisches Marktgeschehen vorherrscht, das permanente Anpassung und Entwicklung erfordert, um dauerhaft zu überleben.

In einem solchen Kontext ist die Verwaltung des Bestehenden (d.h. auch des Mangels und des Rückbaus) kontraindiziert.³³ Gebraucht werden Führungskräfte, die sich i.S. des Apostels Paulus (pastoral-)unternehmerisch verstehen, als Gründer und Strategen in einem dynamischen Marktumfeld. Unternehmer/innen (Entrepreneur/innen) wollen etwas bewirken, etwas initiieren, aufbauen, entwickeln, verselbstständigen und groß werden lassen. Sie denken wirkungsorientiert. Sie sehen ihre zentrale Aufgabe darin, Bestehendes zu verselbstständigen und systematisch „neue Märkte“ zu erschließen.

³² Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie*, Tübingen 1922.

³³ Vgl. das Gleichnis vom klugen Verwalter (Lk 16,1-8).

c) Vertikale und horizontale Führung situativ ausbalancieren

Systeme, die sich in dynamischen Kontexten („Märkten“) bewegen, brauchen eine differenzierte, auf die jeweilige Situation abgestimmte Balance zwischen „vertikaler“ und „horizontaler“ Führung. Vertikale Führung (Steuerung) dient dazu, Konvergenz herzustellen, die Organisation zielorientiert zu steuern, ihre Funktionalität zu sichern und Mitarbeitende wie Adressat/innen einzubeziehen. Horizontale Führung hat die Aufgabe, Divergenz herzustellen, partizipative Suchprozesse zu organisieren, Innovation und Entwicklung zu fördern, Menschen und Systeme zu begleiten und in ihrer Selbstverantwortung und Selbstaktualisierung zu stärken.

Führung in einer agilen Organisation setzt auf horizontale Führung. Sie sichert den Rahmen für das autonome und selbstorganisierte Wirken und Arbeiten der Beteiligten. Sie ermutigt sie, Verantwortung zu übernehmen. Sie unterstützt sie, wenn sie Hilfe brauchen. Ziel ist es, die Beteiligten stark zu machen, damit sie selbstgesteuert im Rahmen einer verbindlich vereinbarten Gesamtstrategie (z.B. eines Pastoralkonzepts) handeln und sich weiterentwickeln können. In der Führungsforschung nennt man das Coaching, pastoraltheologisch Ermöglichung.

Ermöglicher/innen bzw. Coaches verfügen über ein breites Rollenrepertoire, das sie zielgerichtet einsetzen können, als Freund/in und Kolleg/in, als Chef/in und Manager/in, als Leader/in und Inspirator/in, als Moderator/in und Trainer/in, als Entwickler/in und Mentor/in. Coaches übernehmen als Prozessbegleiter/innen in erster Linie horizontale Führung. Sie gehen aber bei Bedarf auch inhaltlich ins Gegenüber, übernehmen also zeitlich begrenzt vertikale Führung. Coaches bewegen sich in einem Mischkontext und müssen – ähnlich wie Paulus – vertikale und horizontale Führung situativ in eine gute Balance bringen, um Wachstum zu ermöglichen.

d) Führungsarchitektur differenzieren und qualifizieren

Die katholische Kirche ist von ihrem tradierten Organisations- und Führungsprinzip her eine absolute Monarchie – bis in Riten, liturgische Geräte und Kleidung angelehnt an den byzantinischen Kaiserkult. Alle Macht ist im Bischofsamt gebündelt. Die *sacra potestas* umfasst Leitungsvollmacht (*potestas regiminis, iurisdictionis*) und Weihesakrament (*potestas ordinis*). Die Leitungsvollmacht des Bischofs ist unmittelbar und ordentlich, also nicht delegiert. Die Bischöfe leiten ihre Diözesen nicht als Stellvertreter des Papstes, sondern in eigener Vollmacht im Namen Christi.³⁴

Aus dogmatischer und kirchenrechtlicher Perspektive ist Führung in der katholischen Kirche auf die Leitungsperspektive beschränkt und auf eine einzige Rolle fokussiert, die des Bischofs und in abgeleiteter Form des Priesters bzw. des Pfarrers. Die Priester bilden theologisch, kirchenrechtlich und organisatorisch-strukturell gemeinsam mit dem Bischof den inneren Führungskreis der Ortskirche. Sie sind ihm direkt zugeordnet und vertreten ihn vor Ort. Sie haben als Pfarrer die Gesamtverantwortung für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich.

Wenn sich Kirche lokal, regional oder auf ortskirchlicher Ebene im Sinne einer fluiden und agilen Organisation weiterentwickeln soll, werden differenzierte Führungskompetenzen und -rollen mit je eigener Prokura gebraucht, um systemrelevante Prozesse wie Kommunikation, Entwicklung, Qualifizierung, Innovation, Vernetzung und Wissensmanagement professionell zu organisieren.

³⁴ Gärtner, H. W., Kirche als Organisation – Leib Christi aus organisationstheoretischer Sicht, in: *Wege zum Mensch* 54 (2002), 373-388.

Eine differenzierte Führungsarchitektur ist losgelöst von den klassischen Berufsrollen zu sehen, die – wie zuvor beschrieben – eindimensional an der Rolle des Pastors ausgerichtet sind. Die neuen Führungsrollen sind organisatorisch-funktional, nicht dogmatisch-kirchenrechtlich zu begründen. Die Herausforderungen der Kontexte (des Marktes) und die Anforderungen der Organisation sind entscheidend, nicht bestehende Machtverhältnisse der Institution.

e) Führung kontextspezifisch flexibel konstellieren

Wenn Herausforderungen und Aufgaben entscheidend dafür sind, wie Führung strukturell und operativ zu gestalten ist, wird eine Führungsarchitektur gebraucht, die es erlaubt, Führungsrollen in differenzierter Weise kontextspezifisch flexibel zu konstellieren. Damit ist mehr gemeint als Delegation. In netzwerkartigen Strukturen kann es keine Einheitslösung geben: Die optimale Führungskonstellation einer Organisationseinheit (welche Rollen benötigt werden, wie die Aufgaben zugeordnet sind etc.) ergibt sich aus den konkreten Anforderungen des jeweiligen Kontextes (z.B. eines pastoralen Raumes) und den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen der Akteur/innen, die zur Verfügung stehen. Beides ist miteinander abzugleichen.

Dieses Prinzip gilt in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Realisiert ist es am ehesten in Einrichtungen und Diensten, die bereits jetzt unter Marktbedingungen agieren müssen (Caritas, Krankenhäuser etc.) oder deren Leitung nicht (notwendig) an einen Kleriker gebunden ist. Der fortschreitende Priestermangel hat die Entwicklung beschleunigt. In Teilen ist das Prinzip inzwischen auch in der Verwaltung angekommen, wenn z.B. Prozessorientierung und -verantwortung eingeführt wird, wenn Führungstandems installiert oder Führungspositionen rotierend besetzt werden.³⁵

In der Pastoral, speziell in der territorialen Pastoral gibt es den Ansatz nur in Ausnahmefällen³⁶. Hier ist das Selbstverständnis und damit die DNA als sakramental verfasste Kirche berührt und entsprechend vorsichtig sind die Verantwortlichen. In der Praxis dominiert die kirchenrechtlich-dogmatische Sichtweise. Zumeist werden nur die wenigen, vom CIC vorgesehenen Varianten eindimensionaler „Leitung“ realisiert und die Konsequenzen mangelnder Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen akzeptiert (Überforderung, Inkompetenz, Machtmissbrauch, ...). Die aktuell diskutierten und in der Erprobung befindlichen sog. „alternativen Leitungsmodelle“ greifen Ansätze aus den 1990er-Jahren auf, verharren jedoch als diskrete und übergreifend gefixte Lösungsvarianten weitgehend in der funktionalen Logik des CIC.³⁷

Das Prinzip kontextspezifischer Konstellation von Führung ist dann auch übergreifend gesamt-kirchlich von großer Bedeutung. Unterschiedliche Kulturen bzw. Gesellschaften brauchen unterschiedliche, den jeweiligen Erfordernissen angepasste Führungskulturen. Kirchenpolitisch führt kein Weg daran vorbei, die Struktur von Kirche auch auf dieser Ebene zu deregulieren und regionale Differenzierungen möglich zu machen.

³⁵ Vgl. Kollig, M., Neue Führungsarchitektur im Ordinariat des Erzbistums Berlin, in: *futur2* – 2/2019 (<https://www.futur2.org/article/neue-fuehrungsarchitektur-im-ordinariat-des-erzbistums-berlin/> [01.11.2021]).

³⁶ Beispielhaft Diözese Graz.

³⁷ Vgl. Dessoy, V., *Leitungsarchitektur*.

f) Leitungsverantwortung teilen

Die Notwendigkeit, die Leitung einer komplexen Organisation (z.B. eines großen pastoralen Raumes, einer Großpfarre) auf mehrere Schultern zu verteilen, ist weitgehend unumstritten. Offen ist die Frage, wie das im Kontext der Pfarrei gehen kann.

Das Kirchenrecht gibt zwar den Rechtsrahmen für mögliche Lösungsoptionen in der Gestaltung von Leitung vor. Innerhalb dieses Rahmens kommt dem Pfarrer (can. 519,2), dem Moderator (can. 517,1) bzw. dem Administrator (c 517,2) die Letztverantwortung für die Pfarrei zu. Auf dieser Basis lassen sich jedoch unendlich viele Organisationslösungen delegierter und geteilter Leitungsverantwortung denken, die sich allein dadurch unterscheiden, wie man die Parameter der Teilhabe an der Leitung konfiguriert.

Der entscheidende gedankliche Schritt ist, dass man zwischen der theologisch-kirchenrechtlichen und der pastoral-organisatorischen Betrachtungsebene differenziert. In technischer Analogie könnte man vom Kirchenrecht als Hardware und der Organisation als Betriebssystem sprechen. Die organisatorische Übertragung (Delegation) von Leitungsaufgaben entspricht theologisch der Teilhabe an Leitung (*participatio* von Priestern) bzw. der Teilhabe an *Leitungsverantwortung* / *Mitverantwortung* in der Leitung (*cooperatio* von Laien).

Geteilte Leitung ist dann möglich, wenn

- Rollen, Aufgaben und Befugnisse klar abgesteckt, mit Prokura versehen und committet werden
- die Prozesse an den Schnittstellen rational, transparent und verbindlich gestaltet sind
- übergeordnete Entscheidungen gemeinsam im Konsent-Verfahren getroffen werden und sich der Bischof öffentlich und verbindlich an diese Handhabung bindet
- die Selbstverpflichtung formal bzw. strukturell verankert ist (z.B. über Ordnungen oder Kontrakte) und
- ein verbindliches Prozedere existiert, wie bei der Feststellung von Abweichungen zu verfahren ist.³⁸

g) Führungs- und Leitungsverantwortung nach Kompetenz und auf Zeit vergeben

Führungs- und Leitungsverantwortung ist grundsätzlich anhand von Qualifikation und Kompetenz der Akteur/innen zu vergeben. Entscheidend ist, was vor Ort gebraucht wird und was die zur Verfügung stehenden Personen an Fähigkeiten mitbringen.

Die Kirche kommt aus einer Zeit, in der Priester in Deutschland nach der Zeit als Kaplan fast automatisch in eine Leitungsrolle kamen – als Pfarrer, in der Kategorie oder in der Verwaltung. Dahinter steht die Überzeugung, dass mit der Weihe zugleich die Kompetenz zur Leitung kirchlicher Systeme mitgegeben wird. Inzwischen gibt es nicht mehr genügend Priester, die dafür in Frage kommen. Die Strukturen werden in immer neuen Schleifen so modernisiert, dass zumindest die zentralen Führungspositionen mittelfristig mit Priestern besetzt werden können. In einigen Diözesen gelingt auch das nur noch bedingt. Priester werden z.T. bereits gedrängt und bekümpft, die Rolle des Pfarrers zu übernehmen, ob sie wollen oder nicht. Die Frage, ob sie es können, spielt weiter eine untergeordnete Rolle.

³⁸ Zu Details geteilter Leitung in Pfarreien vgl. Dessoy, Leitungsarchitektur.

Die Bindung der Organisationsgestalt an die Zahl der verfügbaren Priester muss konzeptionell aufgelöst werden, nicht erst dann, wenn nichts mehr geht. Der Bedarf, also das, was Kirche vor Ort an Führung braucht, steht im Vordergrund und muss mit dem Können und Wollen in eine Passung gebracht werden: Entscheidend ist, wer es am besten kann, unabhängig von Stand und Geschlecht. Priester bleiben dann an Führung beteiligt, wenn sie es wollen und können, und wenn sie frühzeitig und systematisch auf die komplexen Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Dem vorausgehenden Gedanken weiter folgend, ist Führungs- und Leitungsverantwortung grundsätzlich zeitlich zu begrenzen. Auch das ist kirchenrechtlich unter bestimmten Bedingungen möglich und angesichts der Herausforderungen unumgänglich.

Leitung auf Zeit wird seit vielen Jahrhunderten erfolgreich in Orden praktiziert,³⁹ angesichts des fortschreitenden Priestermangels und der notwendig erscheinenden Neuorganisation der territorialen Pastoral inzwischen notgedrungen auch in einzelnen Bistümern. Mit Blick auf die Zukunft reicht das nicht. Es geht um das Prinzip, Verantwortung grundsätzlich nur auf Zeit zu übertragen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Es gibt keine unantastbaren Claims mehr. Führung/Leitung muss sich in der Praxis bewähren. Die geführten Systeme sind nicht mehr unbegrenzt „ausgeliefert“. Durch regelmäßigen Führungswechsel kommen neue Sichtweisen und Impulse ins Spiel. Veränderung von Führung wird strukturell verankert und zu einem Baustein von Kirchenentwicklung.

h) Führungs- und Leitungsverantwortung bottom-up legitimieren

Die Priesterweihe selbst ist bereits – wie die Weiheliturgie zeigt – an die Bewährung im Volk geknüpft. Wieviel mehr muss das für die Übernahme von Führungs- und Leitungsverantwortung in größeren organisatorischen Einheiten gelten.

Ranghohe Kirchenvertreter weisen immer wieder darauf hin, dass die katholische Kirche in ihrer sakramentalen Verfasstheit keine Demokratie sei und Entscheidungen nicht demokratisch zu legitimieren seien. Die kirchliche Praxis, insbesondere in den Orden, zeigt das Gegenteil.⁴⁰ Hier gibt es bereits seit dem Mittelalter mit päpstlichen Bullen versehene demokratische Verfassungsstrukturen.

Das 2. Vatikanische Konzil hat die Richtung für ein verändertes Verständnis von Kirche und damit der Verfasstheit von Führung und Leitung vorgegeben: Kirche konstituiert sich theologisch bottom-up und top-down, im Gegenüber von *Communio* und *Ministratio* (LG 4). Beide Bewegungen ergänzen, unterstützen, validieren und kontrollieren sich wechselseitig. Diesem Gedankengang folgend ließe sich Leitung und Partizipation i.S. von Teilhabe an Entscheidung auf allen Ebenen ganz neu denken.

Auf der Ebene des pastoralen Raumes etwa ließe sich eine partizipative Leitungsstruktur analog zu den Verbänden so konzipieren, dass „exekutives“ (operatives) Leitungshandeln der „legislativen“ (strategischen) Validierung und Kontrolle unterliegt. Als Referenzmodell bietet sich das Konstrukt Vorstand („Leitungsteam“) / Aufsichtsrat („Pastoralrat“) an. Beide leiten gemeinsam den pastoralen Raum. Das Leitungsteam (der Vorstand) wird vom Bischof vorgeschlagen und bedarf der

³⁹ Vgl. Engel, U., Leitung auf Zeit – Leitung durch Wahl. Über die demokratische Verfassung des Dominikanerordens im Blick auf ihre spirituelle und kirchenpolitische Relevanz, in *futur2* – 2/2018 (<https://www.futur2.org/article/leitung-auf-zeit-leitung-durch-wahl/> [01.11.2021]).

⁴⁰ Vgl. Ebd.

Zustimmung der Vertreterversammlung der Mitglieder und der kirchlichen Orte („Pfarrkonvent“). Der Pastoralrat wird umgekehrt vom Pfarrkonvent aus seinen Reihen gewählt und bedarf der Zustimmung des Bischofs. Geteilte und partizipative Leitung einzuführen, ist kirchenrechtlich möglich und organisatorisch einfach zu realisieren. Die Instrumente, die Entscheidung und Kontrolle ermöglichen, liegen auf dem Tisch. Voraussetzung ist, dass der Bischof es für seine Diözese will und er genügend Pfarrer hat, die sich ebenfalls auf dieses Modell committen. Das ist die Nagelprobe.⁴¹

Auch auf der Ebene der Diözese ist Partizipation i.S. echter Teilhabe an Entscheidung und Kontrolle von Machtausübung ebenso leicht möglich. Nach c. 127 CIC kann sich ein Oberer zur Vornahme von Amtshandlungen entweder an den Rat oder sogar die Zustimmung eines Kollegiums binden.⁴² Durch öffentliche, strukturell verankerte und in der Praxis validierte Selbstbindung kann jeder Bischof die faktisch gegebene absolute in eine konstitutionelle Monarchie umwandeln und so eine Kultur der Teilhabe implementieren. Macht wird transparent und kontrollierbar.

Der einzige Haken daran ist, dass der nachfolgende Bischof alles wieder umkehren und die Parameter auf Null stellen kann. Daher ist die vorgeschlagene organisatorische Lösung nur die halbe Miete. Politisch ist mit allen Kräften daran zu arbeiten, dass Macht- und Gewaltenteilung und demokratische Formen der Legitimation von Macht in der Kirche grundsätzlich im Kirchenrecht verankert werden. Etwas anderes ist in modernen Demokratien nicht mehr vermittelbar.

5. Wie können Priester Teil der Lösung werden?

Sowohl im Fachdiskurs Kirchenentwicklung als auch in konkreten Entwicklungsprojekten wird der Klerus – ausgesprochen oder nicht – in erster Linie als Teil des Problems, wenn nicht sogar als Kern des Problems identifiziert, nicht aber als Teil der Lösung. Nicht selten rollen Verantwortungsträger die Augen, wenn sie über ihre Priester sprechen. Das Signal ist mehr oder weniger eindeutig: wenig kompetent, wenig motiviert, zumeist überfordert, oftmals krank, in der Breite änderungsresistent, aufs Ganze gesehen hoffnungslos.

Die Erfahrung lehrt das Gegenteil. Es ist viel Kompetenz und Engagement vorhanden und es geht: Priester fassen Mut, organisieren sich und übernehmen Verantwortung für das Ganze, wenn man ihnen einen Rahmen und den Freiraum gibt, sich zu entwickeln. Allerdings bekommen Verantwortungsträger dann sehr schnell Angst davor, dass ihre Priester zu stark und zu selbstbewusst werden, dass sie sich miteinander verständigen und verbünden, dass sie aktiv und konzertiert als Presbyterium handeln und damit auch strategisch wirksam werden. Dann macht man nicht selten die Räume wieder eng, nimmt gewährte Formen der Partizipation wieder weg etc. – „Teile und herrsche“ in vielen Schattierungen ist im Blick auf Priester an der Tagesordnung.

Priester sind systemrelevant, aber in den Augen vieler Teil des Problems. Im Blick auf die nächste Kirche können Priester Teil der Lösung werden, systemrelevant bleiben und an Bedeutung gewinnen, wenn

⁴¹ Vgl. Dessoy, *Leistungsarchitektur*, 310ff.

⁴² Schüller, T., *Macht und Ohnmacht aus kirchenrechtlicher Sicht*, Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion um Macht und Machtmissbrauch in der katholischen Kirche, in: Dessoy, Hahmann, Lames, *Macht*, 161-166, 163. Praktiziert wird die in der Diözese Graz. Oberstes Entscheidungsgremium zwischen den Diözesanversammlungen, die alle 5 Jahre stattfinden, ist das Konsistorium, in dem gemeinsam mit dem Bischof Entscheidungen nach dem Konsentprinzip gefällt werden.

- sie sich der Entwicklung in Gesellschaft und Kirche vorbehaltlos stellen und sie als Zeichen der Zeit verstehen (Was will uns Gott damit sagen?)
- sie aufhören, defensiv ihre angestammten Claims zu verteidigen, und stattdessen die Herausforderungen, die Führung in veränderter Zeit mit sich bringt, annehmen und sich offensiv damit auseinandersetzen
- sie ihr Einzelkämpferdasein und die geplante Unverbindlichkeit im Miteinander überwinden, sich zusammenschließen und gemeinsam Verantwortung für das Ganze (z.B. einer Diözese) übernehmen
- sie sich als Promotoren des Wandels verstehen und im Alltag Verantwortung für die Kernaufgabe der Transformation übernehmen
- sie die Führungsaufgabe in ihrer Komplexität wahrnehmen und annehmen
- sie darauf bezogen ihre eigenen Kompetenzen realistisch einschätzen und im Blick auf die nächste Kirche zu erweitern
- sie bereit sind, Verantwortung konsequent zu teilen und auf Machteingriffe, die ihnen das Amt zugesteht, ebenso konsequent verzichten.

Sie sollten sich diese Chance nicht entgehen lassen.