

Hans-Georg Ziebertz/Roger Weverbergh

Reflektierte Kooperative Leitung Aktionsforschung und Gemeindeentwicklung

Stichworte wie „Kooperative Pastoral“ sind in aller (Theologen-) Munde. Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag auf einen entscheidenden Aspekt aller Kooperation in der Gemeinde: die Leitung. „Leitung“ bedeutet nicht nur, daß es eine(n) Leiter(in) auf der einen und Geleitete auf der anderen Seite gibt. Leitung, zumal „Kooperative Leitung“, hat daneben zu tun mit Zielfindungsprozessen und mit Entscheidungsprozeduren, also mit einer Reihe von Inhalten und Strukturen – und natürlich mit Personen. Kooperative Leitung kann unseres Erachtens nicht einfach durch Beschluß von heute auf morgen eingeführt werden. Eine Gemeinde zu einer sich selbst steuernden Einheit entwickeln zu helfen, ist ein komplexer Prozeß. Wir stellen ihn im folgenden als ein Projekt der Aktionsforschung in einer Gemeinde dar, d.h., wir beleuchten eine bestimmte Praxis unter praktischen und wissenschaftlichen Gesichtspunkten.

Wir werden zunächst in einigen Gedanken das Stichwort „Reflektierte kooperative Leitung“ erläutern und anschließend darstellen, was die Aktionsforschung als praxisbezogene empirische Methode kennzeichnet. Im Anschluß daran stellen wir eine bestimmte Form der Aktionsforschung vor: das „Survey Guided Development“ (SGD). Diese Methode hat verschiedene Ausprägungen erfahren, von denen wir einige kurz skizzieren und einen eigenen Vorschlag zur Weiterentwicklung machen. Ziel der folgenden Überlegungen ist es, den praktischen und wissenschaftlichen Nutzen eines solchen handlungsorientierten Projekts aufzuzeigen und Hinweise zu seiner Anwendung in der Gemeindeberatung zu geben.

1 Kooperative Leitung

Bis zur Neufassung des Katholischen Kirchenrechts von 1983 war die Reflexion über das Gottesvolk (die Gläubigen bzw. die „Laien“) im Vergleich zur Aufmerksamkeit für den Klerus deutlich unterentwickelt. Das theologische Denken hatte mit dem II.Vatikanum eine Entwicklung durchgemacht, die nun in das kirchliche Gesetzbuch aufgenommen werden sollte. Die bislang weitgehend unterstellte Identität von Kirche und Klerus war durch eine intensivere Reflexion über das

Gottesvolk zu ergänzen. Das Konzil hat eine solche Möglichkeit der Mitwirkung der Gläubigen an Entscheidungen der Gemeinde eröffnet. Es hat diese Mitwirkung allerdings auf die Form der Konsultation des Pfarrers begrenzt und es ihm anheim gestellt, davon Gebrauch zu machen. Gleichwohl fordert das CIC den Pfarrer auf, den eigenen Anteil der Laien an der Sendung der Kirche anzuerkennen und zu fördern (c.529 §2), die Leitungsgewalt obliegt aber dem Priesteramt (c.129 §1). Knut Walf (1997, 66ff) kommt zu einer eher nüchternen Einschätzung der Mitwirkungsmöglichkeit der Gläubigen. Begriffe wie "Mitwirkung" und "Partizipation" hält er für Termini, die die wirkliche Sachlage eher verschleiern als aufklären. Am Beispiel der Kanones c.212 §3 und c.223 §2 meint er zu erkennen, daß der kirchliche Gesetzgeber an einer Partizipation der Gläubigen nicht wirklich interessiert ist. "Sieht man einmal von jenen Ausnahmen ab, in denen der Codex gewissen, ausgewählten Laien Rechte in der Kirche einräumt (etwa c.230 im Hinblick auf die Verkündigung und Sakramentenspendung, c.1112 Assistenz bei der Eheschließung, c.1421 §2 Zulassung als kirchliche Richter) kennt das katholische Kirchenrecht kaum Mitwirkungsrechte von Laien in der Kirche. Zu nennen wären hier allenfalls die Vermögensverwaltungsräte auf Bistums- und Pfarreebene (cc. 429ff, 537). Die Einrichtung von sog. Pastoralräten (Diözesanpastoralrat, Pfarrgemeinderat) wird ja durch den Codex lediglich empfohlen, nicht zwingend vorgeschrieben" (Walf 1997, 69). Etwas weniger ernüchternd fällt der Kommentar des 1998 verstorbenen Würzburger Kirchenrechtlers Rudolf Weigand aus. Er meint, daß bei aller Interpretierbarkeit der ekklesiologischen Grundpositionen des II.Vatikanum das Konzil gleichwohl seinen Blick auf die Gläubigen, das Volk, verändert habe. Unter Berufung auf den c.208 des CIC kommt er zu der Auffassung, daß die Kirche nach dem neuen Codex wesentlich die Gemeinschaft der Gläubigen ist, "die von Gott durch die Taufe zum neuen Volk Gottes berufen sind und unter denen 'eine wahre Gleichheit in ihrer Würde und Tätigkeit' besteht" (Weigand 1987, 146). Aber er schränkt ein, daß ein solcher Hinweis nicht als ein Konzept der Egalisierung *miß*verstanden werden dürfe.

Wie auch immer im einzelnen von kirchenrechtlicher Seite interpretiert werden mag, die Praxis setzt bisweilen eigene Normen. Wollte man sich in manchen Teilkirchen streng an alle Vorgaben der Begrenzung der Leitungsgewalt ausschließlich auf Priester halten, würde das kirchliche Leben stagnieren. Engagierte Gläubige und Nicht-Kleriker im pastoralen Dienst nehmen längst eine Vielzahl von Funktionen wahr, die früher Priestern vorbehalten waren. Ausgebildete PastoralreferentInnen tragen weitreichende Verantwortung in den Gemeinden, die de facto bis zu deren Leitung reicht. Sie zeichnen verantwortlich

für die liturgische oder katechetische Arbeit und sie organisieren die Pastoral. Sie nehmen die Aufgabe wahr, christliche Gemeinde aufzubauen. So sehr diese Praxis auf der einen Seite zur Normalität zu werden scheint, ist sie auf der anderen Seite ein Problem, weil ihr die nötige gesamtkirchliche Anerkennung fehlt (Weverbergh 1997, 163f). Die Beteiligung von Nicht-Klerikern an Gemeindeaufgaben wird oftmals mit dem mangelnden Priesternachwuchs begründet. Auch wenn man sich dadurch nur "nach oben" entschuldigen will, handelt es sich um eine peinliche Feststellung (Wiederkehr 1997). Sie diskreditiert, wie Wiederkehr meint, engagierte "Laien" und zeigt ein theologisches Unvermögen, die vorhandenen Charismen, Gaben und Fähigkeiten (vgl. 1 Kor 12) sinnvoll zu Trägern des kirchlichen Geschehens zu erheben.

Uns geht es im folgenden weder um die Verteidigung noch um die Kritik kirchenrechtlicher Normen oder bestimmter Vollzüge in der Praxis. Uns interessiert auch nicht in erster Linie, ob und wie ggf. Pastoralreferenten stärker in das kirchliche Amt einzubinden wären. Wir wollen vielmehr von der gegebenen Situation ausgehen, die wohl in den meisten Fällen von dem Versuch gekennzeichnet ist, ein fruchtbares Miteinander von Priester und Gläubigen herzustellen. Von der Verfaßtheit der Gemeinde her ist der Pfarrgemeinderat eine Scharnierstelle, an der sich die Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation zeigen. Wir meinen, daß Gemeindeleiter (Priester) durchaus Spielraum haben und diesen wahrnehmen können, sich aus der Allzuständigkeit zu befreien und (sich selbst und) der Gemeinde zu helfen, den Weg zu einer selbstreflektierenden Gemeinde zu beschreiten; vorausgesetzt natürlich, die Notwendigkeit dazu wird überhaupt gesehen. Wenn Gemeindeleiter diese sehen, könnten sie dafür beispielsweise folgende Erfahrungen bzw. Gründe anführen:

- sie könnten ekklesiologisch die Volk-Gottes-Theologie des II.Vatikanums rezipieren und das "allgemeine Priestertum" im Sinne einer Beteiligung des "Volkes" konkretisieren;
- sie könnten sozialpsychologisch davon ausgehen, daß durch Beteiligung Bindung geschaffen bzw. erhöht wird und Menschen zum Engagement motiviert;
- sie könnten psychologisch die Erfahrung verarbeiten, daß die Gläubigen heute eine hohe Autonomie beanspruchen, auch in Fragen des Glaubens und des christlichen Lebens, und daß diese Autonomie mit patriarchalischen Betreuungskonzepten kaum vereinbar ist; und
- sie könnten in soziologischer Hinsicht zu der Einsicht gekommen sein, daß die heutige christliche Gemeinde ein hoch-komplexes

System ist, das ein adäquates Leitungskonzept verlangt – wofür beispielsweise weder die Metapher der "Herde" noch die des "Hirten" hinreichend ist (Bucher 1998).

Wenn Gemeindeleiter solche Einsichten teilen, könnte ihnen daran gelegen sein, in der Leitung der Gemeinde zu einer Praxis zu kommen, die wir im folgenden als "reflektierte kooperative Leitung" bezeichnen. Wir verstehen darunter eine Leitungsform, die die Gemeinde mit der Aufgaben- und Zielformulierung betraut und dabei "Selbstreflexion" als Steuerungsmittel vorsieht. Praktisch-theologische Forschung, die sich dieser Frage in theoretischer und praktischer Perspektive annimmt, kann dazu auf eine Methode zurückgreifen, die in den sechziger und siebziger Jahren als Handlungs- bzw. Aktionsforschung bekannt geworden ist

2 Aktionsforschung als Medium der Gemeindeentwicklung

Die Aktionsforschung hat sich in den sechziger und siebziger Jahren etabliert, als die Diskussion methodologischer Fragen in den empirischen Sozialwissenschaften eine starke Konjungtur hatte (vgl. zum folgenden Heinze 1987; auch Tzscheetzsch 1984; Zuber-Skerritt 1996). Die Wurzeln der Aktionsforschung liegen im Interaktionismus, der sich ausführlich mit Fragen der Genese von Sinn und Bedeutungen beschäftigte. Sie liegen desweiteren in der Humanistischen Philosophie und Psychologie, die den Subjektstatus der Erforschten in Untersuchungsprozessen diskutiert haben. Sie liegen in der Kritischen Theorie, die mit dem Verweis auf ein vorgängiges Erkenntnisinteresse die emanzipatorische Dimension von Forschung thematisierte und sie liegen desweiteren in der Auseinandersetzung mit den klassischen etablierten Ansätzen in der empirischen Sozialforschung (wie bspw. dem Positivismus oder dem Kritischen Rationalismus im Sinne Karl Poppers und Hans Alberts). Die letztgenannten Ansätze unterscheiden erstens deutlich zwischen Forschern und Erforschten im Untersuchungsprozeß, sie markieren zweitens eine scharfe Trennung zwischen Theorie und Erfahrung und sie unterscheiden drittens zwischen Theorie und Praxis.

In diesen drei Aspekten kommt die Aktionsforschung zu einer anderen Einschätzung. Sie nimmt ein kommunikativ-diskursives Verhältnis zwischen Forschern und Erforschten an und hebt die klassische Trennung von Subjekt und Objekt auf. Sie versteht desweiteren Theorie und Erfahrung nicht als getrennte Domänen, sondern sieht sie wechselseitig-iterativ aufeinander bezogen: im Handlungsprozeß soll Theorie als Deutungswissen zur Sprache kommen und eine Isola-

tion der Theorie durch die Konfrontation mit Praxiserfahrungen vermieden werden. Die dritte Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis war für die Aktionsforschung schließlich auch ein Demarkationskriterium gegenüber der Kritischen Theorie. Diese proklamierte zwar praktische Relevanz aus einem emanzipatorischen Interesse heraus, aber sie blieb nach Meinung von Aktionsforschern den Beweis schuldig, tatsächlich praxisverändernd zu sein.

Somit floß in die Aktionsforschung das interaktionistische Moment der Bedeutungsgenese ein, der Subjektgedanke der humanistischen Bewegung und mit ihm gekoppelt der Emanzipationsanspruch der Kritischen Theorie. Die „distanzierte“ Feldbegegnung, wie sie Positivismus und Kritischer Rationalismus pflegten, sollte durch eine kommunikative Forschungspraxis überwunden werden. Forscher sollten den Rollenwechsel zwischen Teilnehmer und Zuschauer vollziehen, sie sollten der Praxis nicht „ihre“ Theoreme überstülpen, sondern im Kontakt mit dem Feld und aus dem Feld heraus Bedeutungen generieren. Die Bedeutungen sollten von einer Qualität sein, das alle Handelnden sie als „ihre“ Einsichten rekonstruieren können müßten. Um diese „Qualität“ sicher zu stellen, führte die Aktionsforschung das Konzept der permanenten Rückkopplung ein. Situationsvergewisserung und Bedeutungsgenese sollen kein einmaliger Akt sein, sondern wie eine „Handlungsschleife“ funktionieren, in der die gefundenen Einschätzungen und Erklärungen ein verändertes Handeln und eine neue Vergewisserung anstoßen – und zwar in der Rückkoppelung an das Feld. Aktionsforschung ist somit ein „intervenierender“ Forschungsprozeß, der nicht nur ein „Foto“ eines Ist-Zustandes macht, sondern zugleich die Bedeutung des Fotos für eine kommende Handlungspraxis problematisiert.¹

Im Rahmen der Entstehungsgeschichte der Aktionsforschung hat es zahlreiche Idealisierungen dieser Methode gegeben (vgl. Heinze 1987). Sie sind zum einen erklärbar durch die Euphorie, ein neues „Paradigma“ entdeckt zu haben, sowie zum anderen durch den Legitimationsdruck gegenüber den traditionellen Forschungsansätzen, die in der Aktionsforschung eine naiv-defiziente Form der Sozialforschung sahen („soft sociology“). Was den Idealismus betrifft, ist heute eine nüchterne funktionale Betrachtung der Aktionsforschung möglich, die ihre Stärken und Schwächen wahrnimmt. Was die methodologische Diskussion betrifft, ist und bleibt manches Fragezeichen. Die Aktions-

¹ Dieses Interesse verfolgt beispielsweise auch ein „quasi-experimenteller“ Forschungsansatz, allerdings ist dabei die Intervention „standardisiert“ und nicht „offen“ oder „dynamisch“ wie in der Aktionsforschung. Der Vorteil des quasi-experimentellen Designs ist statistische Meßbarkeit.

forschung kann nicht den Gütekriterien der quantitativen empirischen Sozialforschung genügen, sicher auch nicht manchen ausgefeilten Kriterien qualitativer Verfahren. Aber muß sie es? Die Aktionsforschung zielt sehr viel deutlicher als andere Methoden auf eine direkte praktische Relevanz. Sie begnügt sich damit, daß Handelnde, die in einen Forschungsprozeß involviert sind, „intersubjektiv“ die Validität von Theorie und Praxis feststellen. Der Forschungsprozeß ist primär eine „eingreifende Praxis“, in dessen Erkenntnisinteresse die Lösung eines Problems im Mittelpunkt steht und nicht (nur) die Erfassung bzw. Rekonstruktion der „wirklichen Welt“ und der sie leitenden Sinnorientierungen. Da jede Handlungspraxis gesellschaftlich, d.h. in sozialen Zusammenhängen erzeugt wird, sollen ihre Parameter (Werte, Normen...) auch in und von dieser Praxis reflektiert werden. Forschungs-„objekte“ werden zu Subjekten, in dem sie die Sinnorientierung, die ihr Handeln leiten, selbstreflexiv „behandeln“. Der Forschungsprozeß intendiert und begleitet die Bewußtwerdung, Kritik und Veränderung. In allen drei Prozessen geht es sowohl um die Erfahrungen der Teilnehmer als auch um den Versuch der theoretischen Klärung, wozu Forscher ihr konzeptuelles Wissen einbringen.

Die Praxis in der Aktionsforschung unterscheidet sich von der Alltagspraxis dadurch, daß eine Problemdefinition vorausgeht, die zum Einbezug der Forscher geführt hat. Insofern ist die Diskussion des Problems und seiner schrittweisen Lösung selbst wiederum Gegenstand der Forschungspraxis. In Abständen müssen sich Forscher und die übrigen Handelnden im Feld immer wieder neu darüber verständigen, ob die anfängliche Forschungsfrage weiterhin angemessen ist oder modifiziert werden muß. Sie verständigen sich ebenso über die Frage, welche Handlungsinterventionen angebracht und möglich sind. Die kommunikative Schnittfläche von Forscher und Erforschten hat im Bereich von Theorie und Praxis ihre Relevanz in der wechselseitigen Perspektivenübernahme. Forscher eignen sich die Sichtweisen des Feldes an und schützen sich auf diese Weise vor praxisfremden theoretischen Konstrukten. Untersuchte erlernen den Umgang mit theoretischen Konstrukten und prüfen deren Anwendung auf ihre persönliche Praxis und deren Nutzen als handlungsreflektierende und -orientierende Parameter. Auf diese Weise können sich wissenschaftliche Theorien und Alltagstheorien gegenseitig erweitern, korrigieren oder auch relativieren.

3 'SGD' als Methode der Gemeindeberatung

Wie gezeigt, kommt in Prozessen der Aktionsforschung der kommunikativen Rekonstruktion der Handlungspraxis eine zentrale Bedeutung zu. Wir meinen, daß eine kooperative Gemeindeleitung nicht durch verbale Bekundungen oder das Zugestehen von (kontrollierten) Gestaltungsräumen geschaffen wird, sondern einen tiefgreifenden Prozeß in der Gemeinde erfordert. Jeder evaluative Prozeß ist gewöhnungsbedürftig, daher sollten zum Beispiel in der Anfangsphase die Mitglieder des Pfarrgemeinderates (PGR) einbezogen werden.

In der Regel wird die landläufige Gemeinde allein und aus eigener Kraft eine Erneuerung zugunsten einer kooperativen Gemeindeleitung kaum bewerkstelligen können. Sie bedarf der Begleitung und es stellt sich die Frage nach einer Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis. Eine Möglichkeit einer solchen Kooperation bietet das Konzept „Survey Guided Development“ (SGD). Es ist vielleicht am Besten mit „Durch Befragung gelenkte Entwicklung“ zu übersetzen. Nun kennt auch die Aktionsforschung zahlreiche Varianten; manche sind mehr und andere sind weniger offen bei der Strukturierung des Forschungsprozesses. Die SGD-Methode hat einen mittleren Strukturierungsgrad. Wir halten sie als ein Instrument der Gemeindeberatung für geeignet, um tatsächlich Schritte hin zu einer neuen kooperativen Praxis zu unternehmen. Sie ist zudem für praktisch-theologische Forschung interessant, weil sie theorie-korrigierende Erkenntnisse zu liefern verspricht.

Nicht in Konkurrenz zur Ekklesiologie, sondern zu Gunsten einer besseren sozialwissenschaftlichen Handhabung wird Gemeinde im Rahmen der Gemeindeentwicklung als eine (lernende) „Organisation“ behandelt. Für Peter Senge (1990, 13-14) kennzeichnet eine lernende Organisation die Fähigkeit, beständig ihre Kapazität zu erweitern, 'um ihre Zukunft zu erschaffen'. Lernen wird nicht auf Adaption reduziert, sondern als generatives Lernen aufgefaßt, worin das Vermögen aufgenommen ist, sich in die Zukunft hinein durch Lernen qualitativ fortzuentwickeln. Die Kapazität, „Neues zu erschaffen“, wird gesteigert. „Generatives“ Lernen ist nicht mit (inter-)generationellem Lernen zu verwechseln. Es geht nicht um den Kontakt zwischen Alt und Jung, sondern um die Entwicklung des „transformativen Vermögens“. Das SGD bietet die Möglichkeit, empirische Forschung und Interventionsstrategien in der Dynamik des Erlernens einer „reflektiert-kooperativen Leitung“ in der Kirche zu kombinieren. Wir klären zunächst, was unter SGD genauerhin gemeint ist (3.1.) und geben dann ein Beispiel anhand einer amerikanischen Fallstudie (3.2.).

3.1 Die klassische 'SGD'-Methode

SGD (Survey-Guided-Development) ist eine Form der Aktionsforschung, die auf Veränderung abzielt. Kurz gesagt geht es darum: Mit Hilfe eines mehrfach eingesetzten Fragebogens werden Einstellungen und Praktiken in einer Gemeinde ans Licht befördert und der Reflexion zugänglich gemacht. Die Anwendung der SGD-Methode, wie wir sie hier vorstellen, beruht in aller Regel auf folgenden Voraussetzungen:

- Eine Gemeinde erfährt ein Problem oder eine Krise, die sich nicht in einem bestimmten zeitlichen Rahmen lösen läßt bzw. dessen Lösung als kompliziert eingestuft wird. Oder aber die Ziele für die Zukunft sind unklar: wohin soll die Reise gehen? Hilfe wird, zum Beispiel in Form einer Gemeindeberatung, von außen gesucht. Eine Gemeinde wird einen solchen Prozeß also nicht beginnen, wenn nicht ein *Problembewußtsein* oder die Erfahrung einer Krise am Anfang steht.
- Wenn ein Aktionsforschungsprojekt zur Entwicklung einer reflektiert-kooperativen Leitung eingeleitet wird, muß zunächst die Strategie besprochen werden, wie Veränderungen herbei geführt werden sollen. Die SGD-Methode besteht in ihrem Kern aus einem Fragebogen, der auf bestimmte Aspekte des Problems Bezug nimmt und durch mehrfachen Gebrauch in einem Untersuchungszeitraum Situationen und Veränderungen widerspiegelt, die in der Untersuchungseinheit (z.B. dem PGR) besprochen werden (vgl. auch Hendriks 1994).
- Der Fragebogen ist aber nicht einfach „handgestrickt“, sondern beruht auf einem wissenschaftlich durchdachten Konzept. Das konkrete Handeln im Feld soll reflektiert werden. Jede Reflexion bezieht sich auf Kategorien, Prinzipien oder *Theorien*. Die Aktionsforschung hat nicht den Charakter eines gruppenspezifischen Laboratoriums, sondern sie thematisiert eine Handlungspraxis von Theorien aus, d.h., es muß geklärt werden, welche theoretischen Dimensionen das Konzept „Kooperative Leitung“ hat. Der Fragebogen muß diese Dimensionen in leicht verständliche Items überführen.

In einer ersten Phase der SGD-Entwicklung hat Paul Dietterich (1987) in seinem Zentrum für Gemeindeentwicklung und in Kontakt mit dem Institut für Sozialforschung an der Universität Michigan die folgenden vier komplementären theoretischen Dimensionen benannt, die nachfolgend kurz erläutert werden:

- eine Theorie von der Leitung einer Organisation (Gemeinde),

- eine Theorie der Motivation durch Diagnose,
- eine Theorie über die Bedeutung eines positiven Klimas und
- eine Theorie von der Vitalität und Effektivität einer Organisation (Gemeinde)

Theorie von der Leitung einer Gemeinde

„Leitung“ wurde nicht anhand eines Idealmodells operationalisiert, sondern mittels vier Ausprägungen in den Fragebogen aufgenommen (vgl. alternativ Sonnberger 1996; Ziebertz 1999, 143-169). Dieterich spricht von „Systemen der Führung“, die im Hinblick auf ihre Leistung verantwortlich werden müssen. Er übernimmt Konzepte, wie sie in Anlehnung an Likert in der Organisationsberatung verwendet werden:

- System A ist ein (ausbeutendes) autoritäres Modell, das von einer top-down Struktur gekennzeichnet wird.
- System B ist ein (wohlwollend) autoritatives Modell, in dem die Leitung Handelnde in der Situation des konkurrierenden Wettbewerbs hält.
- System C ist ein beratendes Modell, in dem die Leitung mit Betroffenen Handlungspläne bespricht.
- System D ist ein partizipatives Modell, in dem Leitung und übrig Handelnde eine selbstgeschaffene zielgerichtete Arbeitseinheit bilden.

Unschwer ist zu vermuten, daß das „System D“ nachdrücklich als bevorzugte Form der Leitung gilt. Es ist nicht nur theoretisch leicht zu verantworten, sondern es hat auch praktisch seine Wirksamkeit bewiesen. Im Zentrum für Gemeindeentwicklung hat Dieterich mehr als 400 Studien geleitet und die Existenz und Unterscheidbarkeit der vier Leistungssysteme validieren können. Der Kern dieses Systems ist Offenheit in der Kommunikation zwischen Leitung und Mitgliedern sowie zwischen Mitgliedern untereinander. Informationsfluß, Problemanalyse und Entscheidungsfindung sind keine Machtmittel, sondern Instrumente einer effektiven Gemeindegestaltung. Diese Erkenntnis wird im SGD benutzt, in dem das Erhebungsinstrument diese vier Leitungstypen operationalisiert. In der Gemeindeberatung kann folglich diagnostisch ermittelt werden, welche Form der Leitung in einer Gemeinde aktuell geschieht – und welche Alternativen gewünscht werden.

Theorie der Motivation durch Diagnose

Diagnostisch wird mittels eines Fragebogens die Erfahrung des IST-Zustandes der Leitung einer Gemeinde erhoben. In den Fragebogen

sind, wie erwähnt, jeweils mehrere Items zu den vier Leitungstypen aufgenommen. Dieser Fragebogen wird (zum Beispiel) von den Mitgliedern eines PGR ausgefüllt und die Ergebnisse werden nach der Auswertung zu einem späteren Zeitpunkt in derselben Gruppe besprochen. Jedes Item wird allerdings zweimal beantwortet. Die erste Antwort bezieht sich auf die Feststellung des IST-Zustandes, die zweite auf den gewünschten Zustand (Beispiel-Item vgl. Fig. 1).²

„Wie gut kennt der Gemeindeleiter die Probleme, mit denen Sie in der Gemeindegemeinschaft konfrontiert werden?“										
IST	(negativ)	1	2	3	4	5	6	7	8	(positiv)
WUNSCH	(negativ)	1	2	3	4	5	6	7	8	(positiv)

Fig. 1: Ist-Wunsch Bewertung eines Items

IST-Wertungen in den Kategorien 1 oder 2 werden in diesem Fall als ein Leitungsverständnis nach „System A“ interpretiert, Wertungen in den Kategorien 7 oder 8 stehen für „System D“. Wenn Mitglieder eines PGR ihr „Teamverhältnis“ aktuell mit A definieren und System D als ihr Wunsch evaluiert werden kann, zeigt die Differenz, daß mit Energie, Kraft und Motivation gerechnet werden kann, sich für eine Reform der Gemeindegemeinschaft in Richtung von „System D“ einzusetzen. In einem PGR kann zwar auch ohne dieses Instrument manches vermutet und nach Sitzungsende vieles in kleinem Kreis besprochen werden, aber erst die faktische Diagnose macht für den gesamten Kreis der Betroffenen die Krise sichtbar und legt die Motivation frei, Schritte auf eine Veränderung hin festzulegen. Die anschließende Fallstudie zeigt, wie dies mittels „Feedback-Sitzungen“ funktionieren kann (vgl. 3.2.).

Theorie über die Bedeutung eines positiven Klimas

Die Theorie eines positiven Klimas thematisiert Fragen der Offenheit in einer Organisation unter anderem anhand der Variablen „Praxis der Entscheidungsfindung und -prozeduren“ und „Kommunikationsfluß von niedrigen zu höheren Ebenen“. Wenn niedrigen Ebenen Einfluß

² Das komplette Instrument ist in seiner ursprünglichen Form zugänglich in: Dieterich 1987.

auf die Entscheidungsfindung eingeräumt wird, dokumentiert dies eine Aufmerksamkeit für menschliche Ressourcen. Diese Erfahrung ist eine wichtige Bedingung für Motivation (Dietterich 1987). Hendriks (1990) definiert ein positives Klima durch zwei Konzepte: Erstens nennt er die Erfahrung der Gemeindemitglieder, als „Subjekte“ und „Akteure“ ernst genommen zu werden, und zweitens verweist er auf transparente Prozeduren, in denen ein offener Kommunikationsfluß von der untersten bis zur obersten Ebene gewährleistet wird. Subjekt-orientierung und Transparenz sind also anstrebenswürdige Eigenschaften, von denen ein positiver Effekt für die Gemeinde erwartet wird.

Theorie von der Vitalität und Effektivität einer Gemeinde

Eine effektive und vitale Gemeinde (das würden sowohl Dietterich als auch Hendriks als Zielbestimmung nennen) ist sich ihres Auftrages für die Gesellschaft bewußt. Sie hat einen „output“, der die Gemeindemitglieder und ihr Umfeld verändert. Mit anderen Worten: ihre Praxis der Liturgie, der Homilie, der Diakonie, der pastoralen Fürsorge und der Katechese sind Zeugnisse einer spirituellen Pilgerschaft. Sie sind zugleich Zeugnis einer fürsorgenden und liebenden Gemeinschaft und sie haben positive Auswirkungen auf Menschen in Not oder solche, die Gemeinschaft suchen.

Fassen wir zusammen: In Dietterichs Konzept wird Leitung auf vierfache Weise operationalisiert. Er versteht die vier Modelle als eine aufsteigende Linie von A nach D. Zweitens erhofft sich Dietterich die Freisetzung von Motivation durch das Aufzeigen einer Spannung zwischen Ist- und Wunschzustand. Motivationstheoretisch ist diese Annahme nicht falsch, gleichwohl ist faktisches Handeln von weiteren Variablen abhängig (z.B. der Attribution). Drittens operationalisiert er das Klima in einer Gemeinde, das er an den Verfahren der Entscheidungsfindung und der Kommunikationsstruktur bemißt. Der vierte Aspekt betrifft ein Bewußtsein von dem Auftrag, den eine christliche Gemeinde zu erfüllen hat. Über diese vier Aspekte soll mit Hilfe des SGD eine Analyse in der Gemeinde vorgenommen werden. Sie muß die Fragen „Was tun wir jetzt?“ und „Wohin wollen wir?“ klären und Handlungsschritte planen.

3.2 Fallstudie über eine presbyterianische Gemeinde

Wir erläutern nun die SGD-Methode an einem Beispiel (Dietterich 1994). Randy war der gewählte Vertreter einer großen presbyterianischen Kirche in einer Papierfabrikstadt in Zentral-Wisconsin. 1986 war die Gemeinde in heftige Konflikte verstrickt. Der autokratische Stil des

Pfarrers brachte die Gemeindeglieder gegen ihn auf. Das Entscheidungsgremium der Gemeinde hatte sich von den Mitgliedern isoliert. Der Gemeinderat war sich unsicher, wie mit der Situation umzugehen sei. Gemeindeglieder schrieben Petitionen, um den Pfarrer „loszuwerden“. Der Pfarrer hingegen scharrte eine einflußreiche Gruppe von Fans um sich. Die Gemeinde war so zerstritten, daß das „Presbyterianische Komitee des geistlichen Amtes“ einberufen wurde. Dieses Gremium drängte nach der Befragung mehrerer Schlüsselpersonen darauf, daß die Gemeinde die Hilfe von Beratern in Anspruch nehmen solle.

Dies geschah als Aktionsforschungsprozeß durch SGD. Mit Hilfe des Fragebogens wird eine Diagnose erstellt, die die Gemeinde ausgiebig diskutiert. Ziel des Diskussionprozesses ist die Verabredung von Interventionen – und natürlich spätere Evaluationen, um feststellen zu können, ob sich tatsächlich etwas (zum Besseren) verändert hat. Insgesamt wurde das Verfahren Diagnose-Intervention-Evaluation dreimal wiederholt. Figur 2 zeigt graphisch den Effekt dieser Aktionsforschung über den Zeitraum von knapp 4 Jahren.

Index->	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
Auswahlitems																									
Wahrnehmung der Ideen der Mitglieder		*				o								*	o						*	o			
Teambildung		*		o										*	o								*	o	
Motivation		*				o								*	o							*	o		
Einschätzung des persönlichen Einflusses		*			o									*	o						*	o			
	1986								1987								1990								
(Ist *; Wunsch °)																									

Fig. 2: Vier Beispielvariablen zur Messung des Leistungsverhaltens in drei Zeiträumen

Die erste IST-Bewertung des Leitungshandelns des Pfarrers liegt hauptsächlich im Bereich „zwei“. Das bedeutet, daß ein konkurrenzbetontes Zusammenwirken von Pfarrer und Gemeindegliedern die Praxis kennzeichnete – inklusiv der Destruktivität, die eine solche Situation in der Regel beinhaltet und der hohen Kosten hinsichtlich der Motivation der Gemeindeglieder. Das Wunsch-Konzept liegt in der ersten Spalte 3 Punkte höher, was sicherlich auf Frustration, aber

auch auf beträchtliche Energie in der Gemeinde schließen läßt, um die Lücke zwischen diesen Wertungen zu schließen. Tatsächlich kommt es zu Veränderungen (in diesem Fall begünstigt durch den Wechsel des Pfarrers). Aber nicht nur die IST-Wertung verändert sich positiv, sondern auch die Wunschbilder von der Gemeindepraxis verändern sich deutlich in Richtung des kooperativen „System D“. Nach der zweiten Erhebung wird den Gemeindemitgliedern ein Trend bewußt: erstens, daß sich etwas verändert, und zweitens, daß sich ihr eigenes Denken mit-verändert in Richtung „System D“.

In "Feedback-Sitzungen" wurden die Befragungsergebnisse diskutiert. In der Beschreibung des Falles wird dargestellt, wie der Pfarrer zunächst versucht habe, sein Verhalten zu verteidigen. Die Mitglieder hätten vorsichtig und höflich reagiert, dann aber in einem „Feedback“ ihre Wahrnehmung der Wirkung seines Verhaltens auf die ganze Gemeinde mitgeteilt. Die Umfragedaten, unterstützt durch das „Feedback“ der Mitglieder, halfen dem Pfarrer, klarer als zuvor die persönliche Verantwortung für das vergiftete Klima zu erkennen. Er habe seinen tiefen Kummer über sein Verhalten ausgedrückt und um Vergebung gebeten. Angesichts der vergifteten Atmosphäre in der Gemeinde wolle er eine andere Gemeinde suchen. Die Mitglieder des Gemeinderates nahmen diese Entscheidung an und boten eine „Entlassung in Ehren“ an. In seiner Predigt am folgenden Sonntag sprach der Pfarrer positiv über das Treffen. Sein früheres aggressives Verhalten änderte sich radikal, was ein neues Klima in der Gemeinde begünstigte. Die Gemeinde gab ihm gerne die Zeit, eine andere Gemeinde zu suchen. Er verließ die alte Gemeinde mit einer intakten Integrität, aber sein Verhalten hatte sich beträchtlich verändert.

Die kurze Fallbeschreibung kommt zu einem „happy end“. Dieses darf aber nicht über die persönlichen und sozialpsychologischen Aspekte eines solchen Verfahrens hinwegtäuschen. Eine Evaluation setzt die gemeinsame Einsicht in eine krisenhafte Situation voraus und einen gemeinschaftlichen Willen, etwas ändern zu wollen. Dazu muß die Gewähr kommen, einander sachlich, fair und rücksichtsvoll zu behandeln. Wenn nicht, wie in diesem Fall, die Evaluation der Gemeinde „von höherer Hand“ eingeleitet wird, sondern, wie es zu wünschen ist, aus der Alltagserfahrung der Gemeinde heraus entsteht, sind solche Bedingungen unverzichtbar. Es ist auch deutlich, daß solche Prozesse von allen Beteiligten persönliche Stärke verlangen. Wenn der SGD Prozeß eingeleitet ist, kann zum Beispiel der Pfarrer die Frage nach seinem „Funktionieren“ nicht hinter der Aura des Amtes verstecken.

4 Ein modifiziertes SGD-Modell

Der Amsterdamer Praktische Theologe Jan Hendriks (1990, 1994) hat das Modell von Dieterich übernommen und modifiziert (vgl. Fig. 3). Er kommt zum einen zu einer Ausdifferenzierung der Diagnose. Das SGD soll nicht nur das faktische Leitungsverhalten thematisieren, sondern beispielsweise auch Fragen nach dem Bedeutungsverlust der Gemeinde, nach rückläufigen Finanzen, usw. Zum anderen erweitert er die Wunsch-Seite: er berücksichtigt nicht nur Fragen der Interaktion zwischen dem Gemeindeleiter und den Mitgliedern, sondern weitet sie aus zum Beispiel auf Aspekte des individuellen und kollektiven Gewinns. In der Mitte steht die Aufgabe (Fragezeichen), die sich aus der Analyse von Ist- und Soll-Zustand ergibt.

Ist-Zustand	Bedingungen für die Vitalisierung der Gemeinde	Soll-Zustand
Diagnose einer Gemeinde in Schwierigkeiten: - Rückgang der Beteiligung; - Rückgang der Bedeutung; - finanzielle Einbußen; - fatalistische Mentalität...	?	Vision einer vitalen Gemeinde, in die Menschen involviert sind: - Freude und Effektivität - 'Gewinn' für sich selbst - 'Gewinn' für die Sendung der Gemeinde...

Fig. 3: Modifiziertes Konzept des SGD

Die mittlere Spalte bleibt allerdings nicht leer. Eine Vitalisierung der Gemeinde muß nach Hendriks auf fünf Bereiche Bezug nehmen, die gewissermaßen den Kern der Gemeindeorganisation ausmachen (vgl. Fig. 4): die Zielorientierung, die Struktur, das Klima, die Leitung und die Identität. Diese fünf Faktoren sind für ihn die Kernaspekte bei der Diagnose der Gemeindepraxis und die primären Ansatzpunkte für Veränderungen.

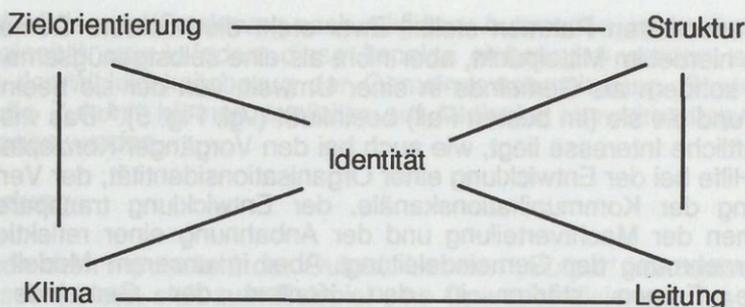


Fig. 4: Kernaspekte einer Organisation als Ansatzpunkt für Veränderungen

Auch der Fragebogen von Hendriks ermittelt eine Ist- und eine Soll-Wertung und die Prozeßorientierung ist mit der von Dieterich vergleichbar. Hendriks Modell ist allerdings umfassender. Allerdings zeigen sich einige konzeptuelle Schwächen. So ist zum Beispiel unklar, was mit Identität gemeint ist. Sowohl das Modell von Dieterich als auch das von Hendriks geben Anlaß zu weiteren Fragen. Sind beide Modelle nicht zu kirchenzentriert (vielleicht sogar zu klerus-zentriert) und neigen sie nicht dazu, einer eng gefaßten institutionalisierten Kirche zu viel Aufmerksamkeit zu schenken? Konzentrieren sie sich nicht zu viel auf die Kommunikation zwischen Priester und Laien, auf Fragen der Top-down-Kommunikation? Betrachten sie Gemeinde nicht zu sehr in ihrem Binnenkreis? Ist es richtig, 'Leitung' und 'Kommunikation' als zentrale Einflußfaktoren auf den Prozeß der Gemeindeerneuerung zu verstehen? Kommt der Kontext nicht viel zu kurz, in dem sich Gemeinde ereignet? Und hängen schließlich Begriffe wie „Erneuerung“ und „Vitalisierung“ nicht in der Luft, wenn erstens nicht exakt gesagt werden kann, was darunter zu verstehen ist und wenn zweitens nicht nachgewiesen kann, ob und wie sie von Variablen wie Leitung, Kommunikation usw. beeinflusst werden?

5 Weiterentwicklung eines SGD-Instruments zur Gemeinodiagnose

Die Arbeiten von Dieterich und Hendriks haben uns zu einem eigenen Forschungsprojekt „Organisation und Sendung der Kirche“ motiviert, das das Aktionsforschungskonzept des SGD übernimmt, aber in ei-

nen erweiterten Rahmen stellt.³ Zwar steht die konkrete Gemeinde auch hierbei im Mittelpunkt, aber nicht als eine selbstgenügsame Einheit, sondern als Gemeinde in einer Umwelt, von der sie beeinflusst wird und die sie (im besten Fall) beeinflusst (vgl. Fig. 5).⁴ Das wissenschaftliche Interesse liegt, wie auch bei den Vorgänger-Konzepten, in der Hilfe bei der Entwicklung einer Organisationsidentität, der Verbesserung der Kommunikationskanäle, der Entwicklung transparenter Formen der Machtverteilung und der Anbahnung einer reflektierten Wahrnehmung der Gemeindeleitung. Aber in unserem Modell sind diese Fragen stärker in den Kontext der Gemeinde als „Gemeinwesen“ integriert (vgl. Ziebertz 1997a, 185-213; Ders. 1997b). Das heißt auch, daß sie in den Fragebogen eingegangen sind und diagnostiziert werden können.⁵ Der Kontext ist nicht nur die „Welt“, auf die die christliche Gemeinde Einfluß nehmen will („Weltgestaltung“), sondern es ist auch die Welt, von der sie beeinflusst wird. Die alte Dichotomie von Kirche *und* Welt hat ausgedient (vgl. instruktiv Huber 1998).

Kontext „Moderne“

Eine gute 'Gemeindeorganisation' ist sicher, wie Hendriks meint, ein wichtiges Hilfsmittel für die Sendung der Kirche im Kontext der Moderne. Aber anders als Hendriks sehen wir in der komplexen Realität der Moderne auch eine „unabhängige Variable“, auf die die Kirche nicht etwa nur einwirkt, sondern in deren Kontext Gemeinde zuallererst entsteht und lebt (vgl. Ziebertz 1999, 115-142). Deshalb werden in das Instrument drei Aspekte integriert, die die Beziehung von Religion und Moderne charakterisieren: erstens Probleme der nicht von der Hand zu weisenden Säkularisierung im Sinne einer Entkirchlichung (meßbar als Bedeutungsverlust der Kirche auf Mikro-, Meso- und Makro-Niveau), zweitens Fragen der Wahrnehmung und Beurteilung des religiösen Pluralismus und drittens Fragen der religiösen In-

³ Das Projekt ist an der Kath. Theol. Universität Utrecht angesiedelt und wird von R. Weverbergh geleitet.

⁴ Unsere Aufmerksamkeit gilt daneben auch christlichen Gemeinschaftsformen außerhalb der territorialen Gemeinde, um zu sehen, wie darin Struktur und Sendung verbunden werden. Beide Formen kirchlicher Präsenz in unserer Gesellschaft gegeneinander auszuspielen, macht wenig Sinn. Auch die traditionelle Pfarrgemeinde ist weiterhin eine Möglichkeit, in der modernen Gesellschaft Zeugnis für das Evangelium abzulegen.

⁵ Der Fragebogen ist in einigen Gemeinden bereits angewendet worden. Zur Zeit werden die Ergebnisse für die beteiligten Gemeinden analysiert. Parallel hat die Feldforschung Erkenntnisse zur Verbesserung der Instrumente erbracht. Praktisch-theologisch liefern die Daten Erkenntnisse über die alltägliche Praxis von Gemeinden.

dividualisierung (Forderung nach religiöser Autonomie, synkretistische Religiosität, usw.). Indem diese Aspekte einbezogen werden, erhöht sich der Wirklichkeitsbezug der Gemeindewahrnehmung. Strategien für die Zukunft können expliziter auf faktische Umweltbedingungen bezogen werden.

Sendung

Neben dem Input steht der Output. Um den „Output“ konzeptuell zu erfassen, bietet sich zum Beispiel eine Operationalisierung des traditionellen Begriffs der „Sendung“ an (vgl. dazu auch Ziebertz 1999, 170-227). Die Sendung der Kirche resp. Gemeinde kann grob in drei Schlüsselgebiete unterschieden werden: Mystagogia, Koinonia und Diakonia. Wir denken, daß die meisten Ziele und Programme einer Gemeinde im Rahmen dieser drei Hauptkonzepte diagnostiziert und bewertet werden können. Wie steht es um das Geheimnis des Glaubens, seiner Feier, seiner Symbolisierung und Ritualisierung, seiner Verkündigung und Weitergabe? Wie steht es um die spirituelle Begleitung von Menschen, um Zusammenführung und Aussendung, um den Aufbau einer fürsorgenden und dienenden Gemeinschaft? Und inwieweit haben Aktivitäten in diesen Bereichen Strahlkraft nach Innen und nach Außen, d.h., wie wird das Zeugnis der Kirche wahrgenommen?

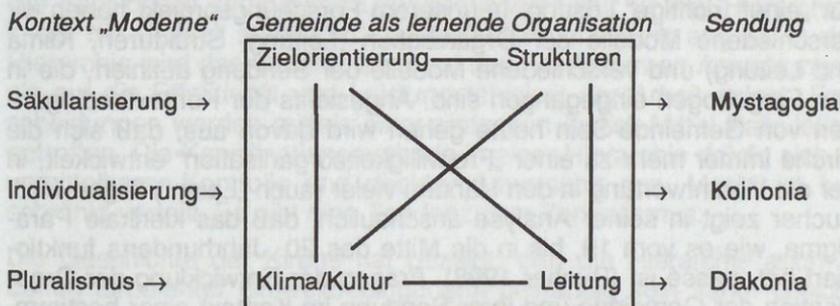


Fig. 5: SGD-Diagnose Modell nach Weverbergh/Ziebertz

Gemeinde als lernende Organisation

Zu allen oben gestellten Fragen haben die Mitglieder einer Gemeinde (bzw. des PGR) eine Meinung. Der SGD-Prozeß macht sie explizit und kommunizierbar. Er stellt dar, was wie gelaufen ist und er kon-

frontiert die Gemeinde mit dem, was die Gemeindemitglieder⁶ wünschen. Der innere Kreis, also die Fragen nach den Zielen, Strukturen, nach dem Klima und der Leitung, werden zum einen selbst durch das SGD-Modell erhoben und rückgekoppelt, zum anderen ist es gerade die Kommunikation darüber, die Veränderungen anbahnen kann. Was die Ziele sind, welche Strukturen hilfreich sind, welches Klima notwendig ist und wie Leitung optimal funktioniert, ist nicht einfach festgelegt, sondern wird durch den SGD-Prozeß zum Problem gemacht. Dadurch, daß die Mitglieder der Gemeinde (der PGR) diese Fragen diskutieren, entsteht bereits „reflektierte kooperative Leitung“.

Der SGD-Prozeß beschränkt sich aber nicht auf Induktion, indem er etwa nur eine Bestandsaufnahme macht und die Wünsche zur Norm erhebt. Der SGD-Prozeß hat auch eine deduktive Dimension. Er interveniert durch das Angebot von Ordnungskonzepten (d.h. von Theorien). Er hilft – am Beispiel der Leitung – diffuse Vorstellungen von Leitung anhand einer konzeptuellen Matrix zu reflektieren, wie sie in der Organisationsberatung üblich sind. Da der SGD-Prozeß aber nicht nur Elemente der Organisationsberatung anwendet, sondern als ein praktisch-theologisches Verfahren eingesetzt wird, sind die Konzepte auch theologisch (ekklesiologisch) zu bewerten. In diesem Sinne können wir Leitung in der Kirche im Kontext der Sendung, des Zeugnis-Gebens vom Reich Gottes interpretieren. Dabei gibt es nicht nur „eine“ „richtige“ Lösung. In unserem Forschungsprojekt haben wir verschiedene Modelle der Organisation (Leitung, Strukturen, Klima und Leitung) und verschiedene Modelle der Sendung definiert, die in den Fragebogen eingegangen sind. Angesichts der Kontextbedingungen von Gemeinde-Sein heute gehen wir davon aus, daß sich die Kirche immer mehr zu einer „Freiwilligkeitsorganisation“ entwickelt, in der die Verantwortung in den Händen vieler (auch „Laien“) liegen wird. Bucher zeigt in seiner Analyse anschaulich, daß das klerikale Paradigma, wie es vom 19. bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts funktioniert hat, passé ist (Bucher 1998). Fragen der Entwicklung der Organisation der Gemeinde und ihrer Sendung im Kontext einer bestimmten Umwelt bedürfen immer stärker einer kooperativen kollegialen Beratung. Dazu ist ein generatives Lernen nötig, das durch den SGD-Prozeß gefördert werden kann. Wir wollen abschließend den SGD-Prozeß in einen weiteren Kontext der Gemeindeentwicklung stellen.

⁶ Prinzipiell kann das Projekt weiterreichen und z.B. auch das Umfeld einbeziehen.

6 Gemeinde als „Kollegium“

Eine instabile, dynamische oder turbulente Umwelt ist oft der Anlaß, daß eine Organisation beginnt, ihre Strukturen zu überdenken. Nach einer Typologie des irischen Theologen McCann (1993) sind u.a. zwei Bedingungen für die Form der Organisation relevant, erstens die „Mitgliederorientierung“ und zweitens die „Umwelt“. Die Mitgliederorientierung kann weit oder eng gefaßt und die Umwelt stabil oder dynamisch sein. Das ergibt eine Matrix von vier Zellen (vgl. Fig. 6).

		Mitgliedsorientierung	
		eng	weit
Umwelt	stabil	Hierarchie	Clan
	dynamisch	Kollegium	Arena

Fig. 6: Organisationstypen nach Mitgliedsorientierung und Umwelt (McCann 1993)

Die traditionelle katholische Organisationsstruktur ist die 'Hierarchie', in der die Umwelt stabil und die Mitgliederorientierung eng ist. In der Hierarchie wird das Gewicht eher auf das Festhalten an Anweisungen als auf die Effektivität und Leistungsfähigkeit der Arbeit gelegt. Entscheidungen werden mittels einer einfachen Zweck-Mittel Kalkulation getroffen. Die Koordinationsmethode in einer Hierarchie drückt sich in unmittelbarer Kontrolle und direkter Anweisung aus. Macht ist beschränkt verteilt. Es gibt eine Tendenz zum Zentralismus.

Die Geschichte der Kirche hat gezeigt, daß die Hierarchie auch in Zeiten turbulenter Umweltbedingungen beständig sein kann. Gleichwohl neigen Organisationen insgesamt unter dynamischen Umweltbedingungen dazu, ihre Struktur in Richtung 'Arena' oder 'Kollegium' zu verändern. „Arena“ ist „Markt“. In der Arena ist unklar, welche Ziele angestrebt werden sollen und welche Bedeutung Ziele haben. Die Aktionsform ist die Verhandlung, es wird um Bedeutungen gerungen. Allerdings ist der Schritt von der Hierarchie zur Arena sehr groß. Eher verändert sich ein Clan in Richtung Arena, wenn sich die Umweltbedingungen verändern. Der Clan hatte bereits eine weite Mitgliederorientierung und kannte eine „flache Hierarchie“. Die Kirche als „faktische Hierarchie“ wird sich also, wenn sie überhaupt die Notwen-

digkeit zu Veränderungen sieht, unter sich wandelnden Kontextbedingungen eher in Richtung eines „Kollegiums“ verändern.

Das Kollegium vertraut nicht auf Kommandos, auf Normen oder einen 'Esprit de Corps', sondern es gründet seinen Zusammenhalt auf „Information“ und „Fähigkeit“. Einer Studentin, die in eine Vorlesung kommt und in Ohnmacht fällt (wir lassen die möglichen Gründe unberücksichtigt), wird durch eine andere Studentin, die als Krankenschwester ausgebildet ist, geholfen. Sie kann Anweisungen an Mitstudenten geben und Hilfe adäquat organisieren. Diese Krankenschwester-Studentin ist eine Expertin. Sie verfügt über spezifische Fähigkeiten, ein Problem zu lösen. Ihre direkte Hilfe hat nichts mit Kommandos, Corps-Geist oder Ausstrahlung zu tun, sondern mit Wissen (Information) und Professionalität (Fähigkeit). Damit ist ein Kerngedanke des Kollegiums umrissen. In einer sich differenzierenden Umwelt braucht es viele Fähigkeiten. Es braucht „Experten“ auf vielen Gebieten. Die Vorstellung, daß die benötigten Experten in einer komplexen Organisation wie einer Kirchengemeinde in der Person eines „Leaders“ vereinigt werden könnten, wird stets mehr zur Fiktion. Die Gemeinde muß Trainings für Gemeindemitglieder anbahnen, so daß vermehrt Experten ausgebildet werden können. Freilich – und hier liegt ein wichtiger Unterschied zur Hierarchie – führt das Kollegium aufgrund der Autonomie von Experten zu mehr Kollegialität. Experts are equals: Koordination geschieht durch Kollaboration und Kommunikation beruht auf Reziprozität. Zur Steuerung der „Gemeine als Kollegium“ wird auf Prozesse des „Feed-back“ gesetzt, so wie es auch das SGD-Modell tut. Die Dynamik bezieht sie von der Idee einer Pflicht – im Fall der Kirchengemeinde von der Pflicht des Einsatzes für das Ziel des Gottesreiches.

Diese Typologie zeigt, wo Gemeinden der Begleitung bedürfen. In Gemeinden, die sich zu Freiwilligkeitsorganisationen entwickeln, ist der professionelle Priester oder 'Pastoralassistent' ein (wenn auch besonderer) Kollege von Ehrenamtlichen. Ihr Status ist der von Experten in theologischen, sakramentalen, liturgischen usw. Fragen. Aber Ehrenamtliche übernehmen wichtige Aufgaben und Rollen in der Pastoral und der Kirchenorganisation. Daher wird die Ausbildung der Ehrenamtlichen zu einer Hauptaufgabe der Professionellen. Das SGD-Modell bietet eine Hilfe, dieses Bewußtsein zu wecken und zu entfalten.

Literatur

Bucher R., Kirchenbildung in der Moderne. Stuttgart 1998

- Dietterich I.T., Theological Foundations for Church Transformation. Chicago 1990
- Dietterich P., Survey Guided Development for Church Vitazation. Chicago 1987
- Dietterich P., Leadership for Church Transformation: Utilizing Survey Guided Development. In: Bart A./Höfte B. (Hg.), Betrokken hemel, betrokken aarde. Baarn 1994, 90-105
- Hendriks J., Een vitale een aantrekkelijke gemeente. Kampen 1990 (dt: Gemeinde von morgen gestalten. Gütersloh 1996)
- Hendriks J., Survey Guided Development: een weg naar een vitale gemeente? In: Bart A./Höfte B. (Hg.), Betrokken hemel, betrokken aarde. Baarn 1994, 106-136
- Heinze Th., Qualitative Sozialforschung. Opladen 1987
- Huber W., Kirche in der Zeitenwende. Gütersloh 1998
- McCann J.F., Church and Organization. A Sociological and Theological Enquiry. London 1993
- Senge P.M., The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. New York 1990
- Sonnberger K., Die Leitung der Pfarrgemeinde. Kampen/Weinheim 1996
- Ven J.A. van der, Ecclesiology in Context. Kampen 1993
- Tzscheetzsch W., Handlungsforschung. In: Religionspädagogische Beiträge 14/1994, 35-47
- Walf K., Neue Gemeindeformen und traditionelle Kirchenstruktur; in: Ziebertz H.-G. (Hg.), 1997, 49-69
- Weigand R., Zur Stellung des Laien im neuen Kirchenrecht. In: Klinger E./Zerfass R. (Hg.), Die Kirche der Laien - eine Weichenstellung des Konzils. Würzburg 1987, 145-155
- Weverbergh R., Kirche von Ehrenamtlichen; in: Ziebertz H.-G. (Hg.) 1997, 157-170
- Wiederkehr D., Wer A sagt sollte auch B sagen. Mangelnde Handlungslogik in der kirchlichen Ämterfrage. In: Diakonia 28 (1997) 3, 174-179
- Ziebertz H.-G. (Hg.), Gemeinde vor einem neuen Jahrtausend. Strukturen - Subjekte - Kontexte. Weinheim 1997a
- Ziebertz H.-G., Types of Church Leadership in the Context of Catholic Ecclesiology. In: Hansson P.H. (Hg.), Church Leadership. Stockholm 1997(b)
- Ziebertz H.-G., Religion, Glaube und Moderne. Veränderte Religionspräsenz als Herausforderung. Stuttgart 1999
- Zuber-Skerritt O., New Directions in Action Research. London 1996