

Kirche und Management – ein Fragenaufriss

„Nicht die Antwort erhellt, sondern die Frage.“ (E. Ionesco).

1 Kirche und Management – eine bedenkenswerte Beziehung¹

Was sind die Gründe, warum die Relation Kirche und Management besprochen werden soll? Wer hat ein Interesse, einen Gewinn davon? Wie können die „kirchlichen Manager“ für Veränderungsprozesse und deren Reflexion interessiert werden? Welche theologischen Positionen können gegen eine schnelle, d.h. unkritische Aufnahme von Management, Management-Know-How in der Kirche angeführt werden? Welche Kultur, welche Regeln, welchen Schutz gibt es, um Management und Manager, die „Nieten in Nadelstreifen“ (F. Ogger, oder analog die „Nieten mit Mitren“), nicht zu mythologisieren oder auch zu dämonisieren? Welche Formen von Beratung gönnen sich die Kirchenleitungen und welche Expertise brauchen sie, um ihrer Aufgabe und Rolle gerecht zu werden? Wie sehen Verfahren aus, um welche Herausforderung wie zu bearbeiten?

2 Kirche als Unternehmen

Inwieweit ist die Kirche ein Unternehmen auf dem religiösen Markt, ein Konkurrent im Wettbewerb der Anbieter von Dienstleistungen für Kranke, Schwache, Behinderte, Alte, Sterbende, für Bildungsorientierte? Oder wie kann die Kirche den spezifischen Unterschied zu Unternehmen und Organisationen markieren und theologisch interpretieren („Kirche als Kommunikation und Organisation der frohen Botschaft“ – Michael N. Ebertz)?

Wie kann die Kirche als Organisation von Organisationen beschrieben werden? Wie hilfreich, klärend können dabei betriebswirtschaftliche Kategorien sein (Mc Jesus Incorporated – P.L. Berger, Firma Gott, Sohn & Co.)? Wie kann die Fremdheit anderer Perspektiven erkenntnisgewinnend genutzt werden?

3 Widerspruchsmanagement

Welche Widersprüche (Diesseits – Jenseits, Gott – Welt, Priester – Laien, Macht – Charisma, Ökonomie – Theologie, Vertrauen – Angst etc.) charakterisieren die Kirche als Organisation? Welche Spannungspaare bilden das Lebenselixier der Kirche (Heil – Unheil)?

Wie werden solche unauflöslichen Widersprüche balanciert, prozessiert? Was ist die spezifische Differenz der Kirche und wie wird sie in und durch die Organisation sichtbar? Was lässt sich beispielsweise aus der Auseinandersetzung mit dem Kundenbegriff lernen, was kommt nicht in den Blick, wenn nur von Gläubigen, Mitarbeitern, „Schwestern und Brüdern im Herrn“ gesprochen wird? Wie geht die Kirche mit kundigen Kunden und deshalb mit ihrer Kunde um? Wie wird in der Organisation Kirche eingelöst, dass jeder Mensch (Kunde) eine Epiphanie Gottes ist?

4 Veränderungen in der Kirche

Wie können die theologischen Visionen, die Konsensdokumente, die Texte von Konzilien und Synoden, die Leitbilder tatsächlich in den kirchlichen Einrichtungen praktisch relevant werden? Wie wird das Wissen, die Intelligenz und das Engagement von Personen in der Kirche wirksam? Wie wird überhaupt Veränderung inszeniert und auf Dauer wirksam? Wie werden Entscheidungen vorbereitet und getroffen und welche Widersprüche (christlich – nichtchristlich, ökonomisch – nichtökonomisch) werden wie thematisiert und relevant gemacht? Wie kann die Tradierung des Christlichen nicht nur in personalen Kategorien gedacht und realisiert werden, sondern auch in organisationalen? Wie können kirchliche Einrichtungen sich „organisational inkarnieren“ (change-management, Strategieentwicklung etc.)? Was lässt sich aus Veränderungsprozessen im Wirtschaftsbereich für die Veränderung von Kirche und kirchlichen Einrichtungen der Diakonie und Caritas lernen und was nicht? Oder anders gefragt: Welche Bereiche der Kirche stehen nicht zur Disposition und welche können und sollen sich analog zu anderen Kontexten positionieren und entwickeln?

5 Funktion und Rolle der Theologien

Inwieweit haben die universitären Theologien heute noch eine Funktion für Innovation und Veränderung in der Kirche? Welche Rolle spielt theologische Reflexion in Veränderungs- und Beratungsprozessen? Wie kann welche Form von Reflexion und Beteiligung, Praxisrelevanz hilfreich sein? Wie muss sich die Theologie selbst organisieren um anschlussfähig zu sein an die Veränderungsprozesse? Wie können theologische Schlüsselbegriffe wie Partizipation, Inkarnation, Communion, Tod und Auferstehung sowohl durch Personen als auch durch kirchliche Organisationen plausibel verkündigt werden?

6 Kirche als lernende Organisation

Wie kann das Lernen der Kirche als Organisation genutzt, gesichert, ausgewertet und vergemeinschaftet werden? Wie sehen intelligente Formen kirchlichen Wissensmanagements aus, zwischen den Bistümern, den Verbänden, den konfessionellen Trägerorganisationen, den Orden, zwischen den Schwesternkirchen? In welchen Organisationsformen müssen sie beauftragt und entwickelt werden? Wie kann ein solches Wissens-

management aufgebaut werden, das den Kriterien der Revidierbarkeit, der Verbesserung und der Ressourcennutzung verpflichtet ist (T. Krobath)? Wie wird in den Kirchen Wissen und Engagement als Ressource geschätzt, gepflegt, genutzt, verfügbar gemacht und relevant in Entscheidungen einbezogen?

7 Weiterbildung, Qualifizierung, Beratung

Wie wird die Leitung in die Lage versetzt, sich der kirchlichen Ressourcen u.a. durch Supervision, Gemeindeberatung und Organisationsberatung zu bedienen? Welchen Beitrag müssen kirchliche MitarbeiterInnen leisten, damit die Kirchenleitung, die manchmal auf der Leitung steht, besser leiten kann? Wie wird die Entwicklung etwa eines Bistums, mit der Entwicklung des Personals, der internen Beratung abgestimmt? Nach welchen Kriterien werden Qualifizierungs- und Beratungsprogramme bzw. Projekte beauftragt, beschickt, durchgeführt und wie werden sie ausgewertet? Wie kann grundsätzlich das individuelle und professionelle Lernen von Personen mit dem Lernen der Organisation verbunden werden? Wie kommt man zu gut dokumentierten und ausgewerteten Modellen kirchlicher Veränderungspraxis?

Anmerkungen

- ¹ Dieser Beitrag verdankt der inspirierenden Arbeitsgemeinschaft „Organisationsentwicklung in kirchlichen Einrichtungen“ am IFF – Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz, wichtige Anregungen. Mitglieder der Arbeitsgruppe sind: Stefan Dinges, Karin Hartmann, Andreas Heller, Thomas Krobath, Karl-Heinz Ladenhauf, Erich Lehner, Martin Lörsch, Christoph Rüdesheim, Monika Salzer, Ludwig Zeyer. Literatur, die zusätzlich verwendet wurde: P.M. Zulehner, A. Heller (Hg.), Kirchenreform, Wien 1998. M. Bünker, T. Krobath, Kirche lernfähig für die Zukunft?, Innsbruck 1998. Themenheft Gemeinde entwickeln – gestalten – leiten von Amt und Gemeinde 51 (2000); hgg. v. Bischof der Evangelischen Kirche A.B. in Österreich mit Beiträgen von M. Bünker, A. Heller, M. Salzer, T. Krobath, u.a.