

Das „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ – Ansichten eines Unternehmensberaters

Als ich vor einigen Jahren in einer engagiert geführten Diskussion vom „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ sprach, reagierten meine Gesprächspartner irritiert. Sie fragten mich: „Wollen Sie uns provozieren? Unsere Kirche ist eine Glaubensgemeinschaft mit dem Ziel, das Evangelium zu verkünden und zu leben – die Kirche ist doch kein Unternehmen, das Gewinn machen und seine Eigentümer und Kapitalgeber bedienen muss. Finden Sie nicht, dass Ihr Vergleich zu weit geht?“

Nun gehe ich heute erneut das Risiko ein missverstanden zu werden.¹ Denn in der Tat: Ich möchte meine Analogie von damals aufrecht erhalten. Ich glaube, dass die Kirche in weiten Bereichen tatsächlich mehr und mehr zu einem Dienstleistungsunternehmen wird, das sich wirtschaftlichen Überlegungen nicht verschließen kann und auch nicht der damit verbundenen Begrifflichkeit von Leistungen, Kunden und Wettbewerb. Kirche als Dienstleistungsunternehmen, Kirche als Glaubensgemeinschaft – wohlgermerkt: Das ist für mich keineswegs ein „Entweder-oder“, sondern zunehmend ein „Sowohl-als-auch“. So verstehe ich auch diesen Beitrag als einen Versuch, beide Aspekte der Institution Kirche zu beleuchten. Ich verstehe ihn als einen Versuch, sich dieser offensichtlichen Polarität Kirche als Glaubensgemeinschaft und zugleich als Dienstleistungsunternehmen zu nähern.

Organisationsentwicklung kann nur erfolgreich sein, wenn diese tiefere Frage nach dem Selbstverständnis der Institution Kirche in der heutigen Zeit verstanden und beantwortet wird.

Wenn hier also aus der Sicht eines Vertreters der Beraterzunft über die Kirche als Dienstleistungsunternehmen geredet wird, so ist dieser Spannungsbogen durchaus bewusst berücksichtigt. Ich bin überzeugt, dass viele Ansätze und Erfahrungen, die wir bei der Beratung großer Unternehmen und Non-Profit-Organisationen gewonnen haben, mit großem Nutzen auf die Institution Kirche übertragen werden könnten. Überall dort, wo Kirche marktwirtschaftliche Dienstleistungen anbietet, sowieso. Und auch in den pastoralen, eben nicht wirtschaftlichen Bereichen, können betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte und Denkansätze meines Erachtens durchaus hilfreich sein um die Ziele, die die Kirche hat, zu erreichen.

Da ich den Versuch wage, Kirche in Analogie zu Wirtschaftsunternehmen zu beschreiben, wähle ich in meinen Ausführungen konsequenterweise bewusst die Terminologie der Wirtschaft. Ich würde mich freuen, wenn Sie dies nicht als brüskierend, son-

dem als anregend empfinden und wenn es mir auf diese Weise gelänge, Ihnen einige Anstöße für Ihre eigenen Reflexionen zum mutigen Thema Ihrer Tagung „Kirche – ein Unternehmen“ zu vermitteln.

- Zunächst sollen einige Gedanken entwickelt werden, warum und in welcher Hinsicht die Kirche durchaus als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen ist.
- Anschließend sollen einige Gedanken zur Frage entwickelt werden, wie große Institutionen erfolgreich zu verändern, zu „entwickeln“ sind. Diese Gedanken basieren auf einer Vielzahl von Erfahrungen, die meine Kollegen und ich über viele Jahre hinweg in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Institutionen und Organisationen weltweit gesammelt haben. Diese Beobachtungen reflektieren wir seit einigen Jahren gemeinsam mit weltweit führenden Denkern der Organisationstheorie, Psychologie, Strategie und Soziologie. Ziel dieses intensiven Forschungs- und Entwicklungsprojektes ist es, „Lernen“, „Verändern“, „Entwickeln“, „Gestalten“ von Organisationen besser zu verstehen.

1 Kirche – ein Dienstleistungsunternehmen?

Sie kennen meine Antwort schon. Das kleine Bistum Essen schätze ich auf ein Dienstleistungsunternehmen mit ca. 3 Mrd. DM Jahresumsatz in den Bereichen pastorale und soziale Leistungen. Kindergärten, Schulen, Bildungseinrichtungen, Beratungseinrichtungen, Krankenhäuser, Altenheime, Immobilien bilden ein breites Fundament für die vielfältigen kirchlichen Angebote und Dienstleistungen. In Zahlen ausgedrückt, überwiegen die sozialen Dienstleistungen (und dabei insbesondere die der Caritas) der Kirche bei weitem die pastoralen Dienste, das eigentliche „Kerngeschäft“, das ca. 8 bis 10% der Wertschöpfung des Gesamtportfolios ausmacht – bitte verzeihen Sie diese Bezeichnung – der Glaubensgemeinschaft.

Die katholische Kirche Deutschlands wäre, konsolidiert dargestellt, vermutlich einer der größten Dienstleistungskonzerne des Landes und die katholische Kirche weltweit vermutlich unter den 50 bis 100 größten globalen Konzernen. Und dennoch irritiert uns diese Darstellung vom Dienstleistungsunternehmen Kirche. Warum?

Ich kann mir diese Irritation nur so erklären: Die Kirche selbst, ihre Mitarbeiter und die Gläubigen verstehen sich nicht als Unternehmen – und haben sich bisher oft gerade aus der Verschiedenheit gegenüber weltlichen Unternehmen definiert. Denn:

- Erstens hat die Kirche keine ökonomisch formulierte Zielfunktion wie ein Wirtschaftsunternehmen, etwa eine langfristig angemessene Rendite zu erwirtschaften.
- Zweitens veröffentlicht die Kirche keine konsolidierte Darstellung der Dienstleistungsfunktionen. Es ist uns also nicht bewusst, in welchem gewaltigem Umfang die Kirche „Dienstleistungen“ erbringt, was mich zu der eben genannten Schätzung zwingt.
- Drittens ist die Kirche nicht organisiert wie ein modernes Dienstleistungsunternehmen und sie tritt nicht auf wie ein Dienstleistungsunternehmen.

Warum versteht und organisiert sich die Kirche nicht als Wirtschaftsunternehmen – zumindest in jenen Bereichen, die soziale Dienstleistungen erbringen? Wohl deshalb, weil die Leistungen nicht aus wirtschaftlichen Motiven heraus erbracht werden, sondern historisch aus sozialen und karitativen Motiven heraus angeboten wurden...

In früheren Epochen waren kirchliche Einrichtungen und Organisationen über lange Zeit die einzigen oder zumindest die wichtigsten Anbieter von Schulbildung, Gesundheitswesen, Alters- und Armenversorgung. Erst im 19. Jahrhundert wurden diese kirchlichen Aufgaben zu hoheitlichen Aufgaben der modernen Nationalstaaten – und sie wurden zunehmend staatlich reguliert und reglementiert.

Seit wenigen Jahren nun zeichnet sich eine weitere gravierende Veränderung ab: Bislang weitgehend regulierte, hoheitliche Aufgaben des Staates werden zunehmend dereguliert und liberalisiert. Dadurch wird es alternativen Dienstleistern möglich unter neuen wirtschaftlichen Bedingungen Dienstleistungen anzubieten, die bislang vorwiegend durch den Staat oder im Auftrag des Staates durch die Kirchen erbracht wurden. Die Reform und Liberalisierung des Gesundheitsbereichs etwa ist ein Beispiel für diese neue Entwicklung – und wenn wir in die USA oder nach England blicken, sehen wir beispielsweise auch eine zunehmende Angebotsvielfalt und zunehmenden Wettbewerb in der Bildung.

Die Menschen, die früher dankbar die sozialen Dienstleistungen der Kirche – des oft einzigen Anbieters solcher Leistungen – empfangen und seit etwa 100 Jahren staatlich regulierte Leistungen beziehen konnten, haben nun eine immer größer werdende Wahlfreiheit unter alternativen Produktangeboten. Für diese Situation kennt die Sprache der Wirtschaft treffende Begriffe: Die Bezieher von Leistungen werden zu Kunden, die Anbieter werden zu Wettbewerbern; sie treffen sich in einem Markt – ob sie wollen oder nicht. Der Wettbewerb um die Kunden verspricht demjenigen Anbieter größtmöglichen Erfolg, der beste Qualität zu günstigsten Kosten erstellt.

Wirtschaftlicher Erfolg – so problematisch der Begriff für viele sein mag – ist auch für die Kirche in diesen von Deregulierung betroffenen Bereichen keine reine Nebensache mehr; schon deshalb, weil die Kirche viele Mitarbeiter beschäftigt, deren Existenz auch von einer guten Balance von Einnahmen und Ausgaben abhängt. Und über den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden wettbewerbsfähige Dienstleistungsangebote. Als einer der größten Anbieter kann sich die Kirche dieser Dynamik nicht entziehen. Ob sie will oder nicht: Die zunehmend (wirtschaftlichen) Spielregeln in diesem jungen Markt stellen erhebliche Herausforderungen an die Kirche.

Gleichzeitig mit dieser Veränderung auf dem „Absatzmarkt“ erlebt die Kirche eine Veränderung ihres „Arbeitsmarktes“ – und auch dort greift mehr und mehr der Wettbewerb. Wurden früher viele der Dienstleistungen ehrenamtlich erbracht, von Laien, Priestern, Ordensfrauen und Mönchen, die „um Gotteslohn“ und nicht nur 7,5 Stunden an fünf Tagen der Woche arbeiteten, geht der Anteil ehrenamtlich erbrachter Wertschöpfung kontinuierlich zurück. Er wird ersetzt durch bezahlte Arbeitskräfte.

Das Dienstleistungsunternehmen Kirche muss also im Wettbewerb auf dem Absatzmarkt und dem Arbeitsmarkt um Kunden, Talente und Finanzen kämpfen.

Aber bietet die Kirche in diesem Wettbewerb nicht etwas Besonderes an, weil sie „Herz und Seele“ anspricht, die Dienstleistungen sehr viel mehr von karitativen, selbstlosen Motiven geprägt sind als von wirtschaftlichen Überlegungen? Krank das heutige staatliche oder privatwirtschaftliche System nicht gerade an einem Zuwenig an Wärme, Nächstenliebe, sozialer und seelsorgerischer Fürsorge?

Ich sehe hier tatsächlich eine Chance für den Dienstleister Kirche. Die Kirche hat ein gutes Produkt, das sie wirkungsvoll vermarkten könnte: Marken, etwa von Autos, Elektrogeräten oder Kleidung, werden durch bestimmte, wiedererkennbare und unterscheidbare Merkmale charakterisiert. Ich könnte mir vorstellen, mit der „Marke Kirche“ durchaus jene positiven Attribute zu verbinden. Aber: Werden diese besonderen Merkmale in der heutigen Strategie des Dienstleistungsunternehmens Kirche klar und professionell herausgestellt? Setzt die Kirche ihre potentielle Markt- und Markenstärke in Wettbewerbsvorteile um? Sie können es natürlich auch anders formulieren: Ist sie in der Lage, das Besondere auch glaubwürdig zu vermitteln und die Leistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten bereitzustellen?

Das Unternehmen Kirche steht möglicherweise vor gewaltigen und rasant verlaufenden Veränderungen – wie viele andere Unternehmen, die in ehemals regulierten Märkten als Quasi-Monopolisten agierten. Die Anpassungs- und Lernprozesse, die in solchen Situationen erforderlich werden, sind keineswegs weniger schwierig oder weniger risikoreich als in Branchen wie Telekommunikation, Post, Bahn, Energiewirtschaft, Versicherungen oder Banken. Und wenn Sie verfolgen, was sich in diesen Branchen in den letzten Jahren getan hat, können Sie erkennen, welche Veränderungen das Unternehmen Kirche möglicherweise noch vor sich hat, wenn es auch zukünftig soziale Dienstleistungen anbieten und dabei wirtschaftlich handlungsfähig bleiben will.

2 Gedanken zu „Organisationsentwicklung“

Der Erfolg vieler OE-Projekte ist leider noch immer bescheiden. Sicher, es gibt Beispiele, wo sie durchaus erfolgreich sind. Dies ist leider noch immer eher die Ausnahme als die Regel. Insbesondere in sehr schwierigen, undurchsichtigen, nicht eindeutig definierten Problemkontexten stoßen die heute bekannten Methoden und Instrumente der OE schnell an ihre Grenzen. In Problemkontexten, die ich Ihnen zu Beginn geschildert habe, d.h. wenn Organisationen von revolutionären Veränderungen betroffen sind, können wir nur wenige, wirklich nachhaltig erfolgreiche OE erkennen.

Auf solche Situationen aber müssen wir uns zunehmend einstellen. Solche Situationen können durchaus auch für die Kirche als Amtskirche und als Dienstleistungsunternehmen immer relevanter werden. Auf diese Herausforderungen beziehen sich drei keinesfalls abschließende oder vollständige Gedanken.

- Sie müssen verstehen, vor welcher Art Herausforderung Ihre Organisation und die Individuen stehen. Handelt es sich um ein „technisches“ oder ein „adaptives“ Problem? Je nach Problemtypus kommen grundlegend andere OE- und Problemlösungsansätze zum Tragen.
- Sie müssen verstehen, dass es nicht ausreicht, nur die sichtbaren manifesten bzw. formalen Elemente einer Organisation zu verändern, d.h. ihre Organisationsstrukturen, Prozesse, DV-Systeme, Ziele, Strategien und Steuerungssysteme. Sie müssen die tatsächliche Wirkungsweise, die Beeinflussbarkeit und Veränderbarkeit von Organisationen und ihren Individuen verstehen, um eine nachhaltige Anpassung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu erzielen. Sie müssen „Tiefenstrukturen“ verstehen, messen und beeinflussen.
- Sie müssen die Führungsherausforderung verstehen, vor der Sie in einer „adaptiven“, einer komplexen Veränderungssituation stehen: Sie müssen die Sinnhaftigkeit der Veränderung vermitteln und zwei Schlüsseldimensionen balancieren: Innovation und Solidarität.

2.1 Technische oder adaptive Probleme

Die Organisationstheorie unterscheidet zwei Arten von Problemsituationen: technische und adaptive Problemsituationen. Diese Unterscheidung soll an einem einfachen Beispiel erläutert werden.

Ein Patient kommt mit einer Grippe zum Arzt. Er hofft, dass dieser ihn mit möglichst einfachen Mitteln und ohne große eigene Anstrengung wieder gesund machen und von den unangenehmen Symptomen der Grippe rasch befreien möge. In vielen Fällen ist dies möglich. Der Arzt verordnet ein Antibiotikum und andere, relativ harmlose Medikamente, die die gewünschte Wirkung haben, ohne dass der Patient erhebliche Einschränkungen und Veränderungen in seiner Lebensweise erfährt.

Dies ist ein Beispiel für eine einfache „technische Problemsituation“: Die Herausforderung kann klar definiert werden, es gibt bekannte und erfolgreiche Lösungsmechanismen und es gibt Experten, die die Lösung des Problems herbeiführen können. In unserem Beispiel verlässt sich der Patient vollständig auf die Problemlösungsfähigkeit seines Arztes, d.h. er ist auf das Wissen und die Expertise des Arztes angewiesen, und der Arzt wiederum benötigt das Vertrauen seines Patienten. Obwohl eine gewisse Mitwirkung des Patienten wichtig ist – er muss seine Symptome gut beschreiben, die verordnete Medizin einnehmen –, liegt doch das Schwergewicht der Problemlösung in diesem Fall beim Arzt. Er ist derjenige, der das Problem löst. Es gibt zahlreiche Fragestellungen in Organisationen, die die Merkmale technischer Problemsituationen aufweisen und bei denen es in der Tat ausreicht, externen oder internen Experten zu vertrauen, um eine erfolgreiche Klärung und eine Verbesserung zu erzielen.

Was aber ist, wenn der Arzt eine weit fortgeschrittene, nach menschlichem Ermessen unheilbare Krebserkrankung diagnostiziert? In diesem Fall stellt sich eine ganz andere

Problemstellung: die Krebserkrankung selbst ist nicht das Problem, sondern eine Rahmenbedingung. Würde man die Krebserkrankung als zu lösendes Problem definieren, würde man die Aufmerksamkeit von der eigentlich notwendigen Arbeit ablenken. Viele Ärzte verstehen ihre Aufgabe leider ausschließlich darin, (in diesem Fall) die Krebserkrankung zu behandeln. Diese allzu technische Problemdefinition hilft aber nicht, das eigentliche Problem zu bewältigen. Die eigentliche Herausforderung besteht nämlich darin, dem Patienten zu helfen, mit den für ihn grauenhaften neuen Realitäten fertig zu werden und wichtige Entscheidungen zu fällen: Etwa die letzten Monate sinnvoll zu gestalten, Frieden mit sich und Gott zu finden, die Kinder, den Partner auf seinen Tod vorzubereiten, finanzielle Vorsorge zu treffen, wichtige Aufgaben zu Ende zu bringen. Dies ist eine „adaptive Problemsituation“, in der das eigentliche Problem nicht so eindeutig und klar definiert werden kann, sondern selbst „Lernen“ erfordert – aktives Lernen, sowohl vom Patienten und vom betreuenden Arzt, den nahen Mitmenschen. Die konkreten Lösungen liegen nicht auf der Hand, sind nicht offensichtlich, sondern müssen entwickelt werden; die Verantwortlichkeit für die Problemlösung kann nicht delegiert werden. Der Patient behält, so lange es geht, seine Verantwortung und seine Selbstbestimmung im Rahmen des interaktiven und sozialen Lernprozesses.

Auch Organisationen können sich in adaptiven Problemsituationen befinden, etwa, wenn sie sich fundamentalen Änderungen in ihrer Umwelt (der regulatorischen, rechtlichen, sozio-politischen, technologischen oder kulturellen Umwelt) gegenübersehen, in denen sie nicht abschätzen können, ob und wenn ja, in welcher Form, wie schnell und radikal sie von Entwicklungen betroffen sind.

Da in diesen Organisationen zugleich auch technische Problemsituationen bestehen, muss sehr genau differenziert und verstanden werden, welches technische und welches adaptive Problemsituationen sind, um den geeigneten „OE“-Ansatz wählen zu können: Das heißt, es muss sehr transparent gemacht werden, wo interne oder externe Experten Antworten und Problemlösungen anbieten können und wo es keine einfachen Lösungen gibt und wo stattdessen „Lernen“, interaktive Problemlösungen, adaptive Problemlösungen erforderlich sind. Es muss herausgearbeitet werden, welche (Teil-)Probleme delegiert und welche in der Hand und vollen Verantwortung der Führungskräfte einer Organisation verbleiben müssen.

2.2 Beeinflussbarkeit von Organisationen und deren Leistungsfähigkeit

Zahlreiche OE-Ansätze und Projekte – etwa sogenannte Reengineering-Projekte, Kernprozessanalysen, Strukturveränderungen etc. basieren auf einem sehr einfachen Ursache-Wirkungs-Verständnis, das die Leistungserbringung von Organisationen erklärt.

Dieses einfache Denkmodell geht davon aus, dass das Handeln von Individuen und Gruppen primär durch die Veränderung formaler, sichtbarer manifester Gestaltungselemente determiniert werden kann. Diese sind z.B. formale Strukturen – Aufgabenvertei-

lung, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten – Abläufe, DV-Systeme, Anreiz-, Informations- und Steuerungssysteme, strategische und operative Programme und auch die Abberufung oder Benennung von Führungskräften. Diese Elemente beschreiben den formalen, den sichtbaren Kontext von Organisationen, und sie haben ohne Frage erheblichen Einfluss auf das Verhalten von Individuen und Gruppen in einer Organisation.

Das Handeln von Individuen und Gruppen ist in hohem Maß geprägt durch deren Intentionen, Identitäten (d.h. die Eigensicht) und Interpretationen (d.h. die Weltsicht und zugrundeliegende Werte). Intentionen, Identitäten und Interpretationen sind nicht sichtbar, sie offenbaren sich nicht direkt, sondern eben nur indirekt durch die getroffenen Handlungsentscheidungen.

Handeln wird nicht nur durch die formalen, sichtbaren Gestaltungselemente beeinflusst, sondern auch durch unsichtbare, submanifeste Elemente wie zum Beispiel die Art und Weise, wie innerhalb einer Gruppe und einer Organisation kommuniziert wird, welche Begrifflichkeit, Symbolik, Weltsicht, Werte und welche Sinnkontexte gepflegt werden. Handeln wird auch geprägt durch die Art der Interaktion, der „Atmosphäre“, des Vertrauensniveaus, das unter den Mitgliedern und innerhalb der Gruppen entwickelt wird.

Diese „unsichtbaren“ Elemente sind durch die klassischen OE-Ansätze und Instrumente nicht oder nur sehr bedingt erfassbar und noch weniger gestaltbar. Da die formalen, manifesten und die submanifesten, mentalen und sozialen Gestaltungselemente in hoher wechselseitiger Beziehung stehen, also keinesfalls unabhängig voneinander sind, und das Verhalten Einzelner und Gruppen bestimmen, können wir diese Zusammenhänge nicht ignorieren.

Hieraus ergeben sich erhebliche Herausforderungen für die OE, schon in der Diagnose: Wie können submanifeste Elemente und Strukturen einer Organisation und ihre Beziehungen transparent gemacht und gemessen werden?

Diese Fragen sind bei McKinsey in den letzten Jahren intensiv untersucht worden ohne dass der eigene Lernprozess damit schon abgeschlossen ist. Es wurden Methoden entwickelt, mit denen Tiefenstrukturen einer Organisation erstmals wirksam analytisch erfasst werden können und somit begonnen werden kann sie anders, nachhaltiger zu beeinflussen.

Wir analysieren die Tiefenstruktur einer Organisation in drei Dimensionen:

- Wir messen die Qualität der inhaltlichen Ausrichtung einer Organisation, d.h. die Qualität der zugrundeliegenden Ideen, das Anspruchsniveau und die Qualität der Vision und der Strategie, die Konsistenz, mit der diese in konkreten Programmen realisiert wird, aber auch den Grad an Begeisterung und persönlicher Identifikation, mit dem diese von den Individuen getragen werden. Wir legen organisationsinterne „Schismen“ offen, etwa wo und wie stark sich Mitarbeiter und Gruppen inhaltlich von den Unternehmenszielen „verabschiedet“ haben und diese nur noch

als Lippenbekenntnis artikulieren. Wir identifizieren aber auch ungeahnte, weil bislang nicht artikulierten, neue Visionen, Ideen und Ziele.

- Als zweite Dimension messen wir die Qualität der Interaktion in einer Organisation, in einer „Community“, d.h. den Grad an Vertrauen und gegenseitigem, tiefem Kennen und Verstehen innerhalb von Gruppen. Wir erfassen hierzu tiefliegende Kommunikationsmuster und Symbolismen und ihre Bedeutung für den Umgang miteinander. Wir zeigen auf diese Weise Hürden, aber auch Ansatzpunkte auf, mit denen Gruppen zu „high performing teams“ werden können.
- Schließlich messen wir die Qualität, mit der sich eine Organisation selbst erneuert, d.h. das Kreativitätspotential einer Organisation, die Fähigkeit zu lernen und zu reflektieren und den Grad an Self Governance.

Die drei Dimensionen sind nicht unabhängig von einander. Tiefenstrukturen zu ändern bedeutet in allen drei Dimensionen gleichzeitig zu arbeiten, der inhaltlichen, der interaktiven und der reflexiven Dimension. So haben wir die Möglichkeit, wirkliche Zustimmung und Unterstützung von reinen vordergründigen Lippenbekenntnissen besser zu unterscheiden und in konkreten Problemlösungsprozessen und Schulungsmaßnahmen eine tiefere Unterstützung für den Wandel zu erzeugen.

2.3 Führungsherausforderungen: Vermitteln von Sinn und Balance von Innovation und Solidität

Ein dritter und letzter Gedanke zur Organisationsentwicklung: Was die Wirtschaft in den letzten Jahren verstärkt erfährt, gilt in zunehmendem Maße auch für Staat und Politik und möglicherweise auch für die Kirche, sowohl für die Glaubensgemeinschaft und Amtskirche, aber auch für den Dienstleister Kirche: Die relevanten Handlungskorridore sind nicht mehr statischer, sondern dynamischer Natur, es geht nicht mehr um die Richtigkeit von Zuständen, sondern die Sinnhaftigkeit von Veränderung. Verstehen, dass Wandel und Veränderung nichts Einmaliges, sondern für immer größere Teile der Gesellschaft etwas Dauerhaftes wird und daher Anpassung, dauerhaftes individuelles und institutionelles Lernen die Regel und nicht mehr die Ausnahme ist. Dies macht die bestehenden, traditionellen Koordinatensysteme in vielen Institutionen zunehmend obsolet und sorgt zunehmend für Desorientierung, Angst und Widerstand.

Ein neues Koordinatensystem (Paradigma) erscheint uns erforderlich. Eines, das den Anforderungen von Wandel und Lernen gerecht wird. Ich glaube, dass weder Politik noch Wirtschaft und Wissenschaft, noch die Kirchen eine ausreichende Definition dieses neuen Paradigmas entwickelt haben. Auch ich kann Ihnen dieses nicht anbieten.

Es sind noch nicht einmal die neuen Schlüsseldimensionen des notwendigen Koordinatensystems abschließend klar. Dennoch, zentrale Begriffe sind sicherlich „Innovation“ und „Solidität“:

- Innovation, weil relativer Veränderungsdruck und relatives Veränderungspotential so rasch und stark zunehmen, dass jeder Versuch einer Institution, die davon be-

troffen ist, die alte Ordnung definitiv zu bewahren oder ihre Gültigkeit zu verlängern, unweigerlich in einer Schwächung der eigenen Position mündet.

- Solidarität, weil hohes Veränderungstempo unausweichlich zu Diskontinuität und verstärkter Ungleichheit (in statischer Perspektive) führt, die die Gemeinschaft zu tragen helfen muss. Andernfalls werden wahrgenommene Ungleichheit und Benachteiligung zu Triebkräften einer starken, riskanten Gegenbewegung, die die Angst der betroffenen Individuen in offenen oder versteckten Widerstand umwandelt.

Aus meiner Erfahrung mit dem Bistum Essen schöpfe ich die Hoffnung, dass die Kirche gerade zu dieser Definitionsbestimmung einen wertvollen Beitrag leisten kann und wird.

In Essen bestand rasch die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen, der unbedingte Wille, diese Organisation vor noch schwierigeren Zeiten zu bewahren. Als die nüchternen Fakten eines „Weiter so“ auf dem Tisch lagen, bedurfte es kaum weiterer Überzeugungsanstrengungen, die Mitarbeiter des Bistums „an Bord“ zu holen – von Bischof Luthe über die leitenden Mitarbeiter im GV bis hin zu den Vertretern aus den Gemeinden und Gemeindeverbänden war ausschließlich konstruktive Mitarbeit und intensive Suche nach Lösungen, d.h. nach Innovationen, zu spüren.

Dies ist nicht selbstverständlich. Häufig befinden sich große Organisationen in einer Art Schock, wenn sie mit den Fakten notwendiger Veränderungen konfrontiert werden. Und ähnlich einem Patienten, dem ein sehr ernster, vielleicht tödlicher Befund durch den Arzt mitgeteilt wird, spielen sich dann oft intensive Prozesse der Problemnegierung ab: man diskriminiert die Führungskräfte oder Experten, die die Fakten erhoben haben. Man bezweifelt die Methodik, man negiert die Konsequenzen: „So schlimm wird es schon nicht kommen“ oder „das, was Sie da vorschlagen, geht sowieso nicht, das haben wir schon einmal versucht“. Eine weitere Möglichkeit der Problemnegierung ist der Versuch, das Problem auf Dritte zu verlagern, etwa „die Kirchen in Deutschland“ oder „das reiche Bistum in Köln“ oder „der Staat, die Politik etc.“ werden uns schon helfen und nicht zulassen, dass solch Schlimmes geschieht. Oder man sucht Rat bei anderen Experten, man tauscht Führungskräfte aus, in der Hoffnung, dass die neuen Köpfe ein „Wundermittel“ hätten. All diese bekannten, die Herausforderungen negierenden und zeitkonsumierenden Reaktionen gab es in Essen nicht oder sie wurden in erstaunlich rascher und tiefer Art bewältigt. Die Verantwortlichen hatten die Notwendigkeit von Innovationen verstanden.

Wie Sie sehen konnten, hatten zahlreiche Maßnahmen in Essen erhebliche Auswirkungen auf Mitarbeiter und Gruppen, etwa auf die Gemeinden des Bistums. Arbeitsplätze mussten abgebaut werden, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten wurden neu geordnet. Als diese personellen Konsequenzen notwendiger Innovation und organisatorischer Anpassungen auf dem Tisch lagen, standen die Verantwortlichen zu ihren Aufgaben und haben, wie Sie sehen konnten, intensiv nach Wegen gesucht, Härten für

einzelne Individuen so weit es ging in Grenzen zu halten. Die Suche nach intelligenten Lösungen, die die Innovation nicht behinderten und dennoch die Härte der Auswirkungen für Einzelne zu mindern vermochten, nahm breiten Raum ein.

Die Herausforderung des Bistums wurde nicht als „technisches Problem“ verstanden und an den Berater zur Lösung delegiert. Es wurde nicht als Aufgabe einiger weniger, sondern von vielen verstanden, die an unterschiedlichen Stellen Verantwortung tragen. Diese Verantwortlichen entwickelten sehr schnell jene tiefe Einsicht, dass Veränderungen und Innovationen unausweichlich notwendig waren und nur in Solidarität die Härten für Einzelne und besonders betroffene Gruppen zu mindern waren.

Lassen Sie mich mit einer Hoffnung enden: Die Kirche hat nahezu 2000 Jahre bewiesen, dass sie ihre Grundwerte, ihre Kraft und Attraktivität erhalten und sie sich dennoch gravierenden soziopolitischen, technologischen, wirtschaftlichen und kulturellen Herausforderungen stellen kann. Immer wieder hat die Kirche beachtliche Innovationen und Führer (Leader) hervorgebracht, die die Kirche in neuen Situationen und Zeitaltern geführt haben, die es verstanden, revolutionäre Neuerungen mit Traditionen und Solidarität zu vereinen. Als meines Wissens älteste globale Organisation müsste gerade die Kirche eigentlich die tiefste, reichste und längste Erfahrung im Umgang mit Veränderung, Anpassung, Gestaltung und „Lernen“ haben, mehr jedenfalls, als alle anderen mir bekannten großen Institutionen.

Wenn es der Kirche, sowohl der Amtskirche als auch dem Dienstleistungsunternehmen Kirche, gelingt, dieses historisch einmalige, institutionelle Wissen von erfolgreicher Anpassung zu verstehen, weiter zu entwickeln und in den heutigen Fragestellungen konsequent anzuwenden, bin ich überzeugt, dass sie die großen adaptiven Herausforderungen, das Balancieren von Innovationen und Solidarität, aber auch das Mobilisieren von Mitarbeitern und Gläubigen erfolgreich bewältigen wird.

Und wenn Sie dabei die Meinung externer, der Kirche verbundener Experten erfahren möchten, so sind wir gerne zu diesem Dialog bereit. Die Verantwortung für den Wandel aber können und werden wir Berater den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Kirche nicht abnehmen. Wir können aber versuchen sie mit zu tragen.

Anmerkungen

¹ Der hier abgedruckte Artikel ist eine etwas gekürzte Fassung des Vortrages beim Kongress „Kirche – Ein Unternehmen“ am 28. September 1999 in Bensberg. Die Form des mündlichen Vortrags wurde weitgehend beibehalten. Die Praxisbeispiele kommen aus dem Bistum Essen, aus dem Prälat Schümmelfeder einige konkrete Hintergründe des beschriebenen Entwicklungskonzepts beim Kongress vorgestellt hatte.