

Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?

*Eine neue Form von Unternehmensberatung fordert
Bistumsleitungen, Gemeindepastoral und kirchliche Verbände heraus –
Anmerkungen aus Sicht der Praktischen Theologie.¹*

Dass die großen Kirchen in Deutschland mit handfesten inneren und äußeren Problemen zu kämpfen haben, ist mehr als offensichtlich. Rasante gesellschaftliche Veränderungen, empfindlicher Verlust an politischem Einfluss und sozio-kultureller Effizienz bei gleichzeitig dramatisch zurückgehenden Priesterzahlen, aus der Not entstandene neue pastorale Dienste sowie einschneidende territoriale Umstrukturierungen und nicht zuletzt kontinuierlich rückläufige Kirchensteuereinnahmen: All dies hat nicht nur Anfragen an die bestehenden Formen der Seelsorge und Verwaltung laut werden lassen, sondern in nicht wenigen Bistümern auch bemerkenswerte Reaktionen auf der kirchlichen Leitungsebene ausgelöst: Erstmals nehmen Organe, Organisationen und Einrichtungen der evangelischen und der katholischen Kirche bewusst „Unternehmensberatung“ bzw. „Organisationsentwicklung“ in Anspruch.

1 Hilfe von McKinsey statt ‚Beistand von oben‘?

1.1 Der McKinsey-Effekt

In der virulenten Krisensituation holte sich auf katholischer Seite – als eine der ersten deutschen Diözesen – das *Ruhrbistum Essen* den Rat einer Beratungsfirma mit Weltruf.² Da, wie von seiten des Generalvikariats gesagt wurde, „Hilfe von oben“ (in ökonomischer Hinsicht) nicht zu erwarten sei, fasste man den Entschluss, sich dem kritischen Blick von Unternehmensberatern zu öffnen³ – angefangen von der Bistumsverwaltung über die Dekanate bis hinunter zur Basis der Pfarrgemeinden und der sozialen Einrichtungen: McKinsey kam, prüfte und legte eine – im Rahmen seiner Pro-bono-Projekte kostenlose – Studie mit dem Titel „Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Absicherung des pastoralen und sozialen Dienstes im Bistum Essen“ vor.⁴ Die Unternehmensberater bescheinigten der Bistumsleitung eine „beeindruckende Offenheit gegenüber den wirtschaftlichen Problemen“ und ein „sehr gutes Management“. Die Berater selbst sahen ihre Aufgabe darin, Gespräche auf und zwischen allen Ebenen des Bistums zu begleiten sowie Instrumentarien und Methoden zur Analyse des *Unternehmens* ‚Bistum Essen‘ zur Verfügung zu stellen; *theologisch-pastorale* Fragen, so hieß es

in einer Pressemitteilung, seien dagegen nicht Gegenstand ihrer Analyse gewesen. Auf der Basis der evaluierten professionellen Beratungsergebnisse wird nun das Bistum Essen evtl. – als ultima ratio – in den kommenden Jahren mehr als zehn Prozent der Stellen abbauen.⁵ Ein Mitarbeiter des McKinsey-Teams deutete allerdings an, dass „die Kreativität zur Überwindung der Krise ... von der Kirche jedenfalls weit mehr als nur unternehmerisches Umdenken verlangt“. Nach seinem Dafürhalten wäre „bei den Einnahmen“ schon viel gewonnen, „wenn es dem Bistum gelänge, die Zahl der Kirchengenossen wenigstens zu halbieren“⁶.

Der geschilderte Vorgang im Bistum Essen ist bei weitem nicht das einzige Beispiel für Unternehmens- und Organisationsberatung in der deutschen Kirche.⁷ An vielen Orten und auf diversen Ebenen finden „bemerkenswerte Prozesse organisationaler Veränderung“ (A. Heller) statt⁸: Die *Erzdiözese München und Freising* beispielsweise ließ – auch dies ein indirekter McKinsey-Effekt⁹ – zwei Jahre lang rund 4400 Mitarbeiter/innen der Pfarreien, der kategorialen Seelsorge und der bischöflichen Behörde durch das österreichische ‚Studienzentrum für internationale Analyse‘ STUDIA¹⁰ befragen. Als Ergebnis wurden attestiert: Deutliche Schwächen im Marketing, in der Kommunikation auf allen Ebenen, im Führungsbereich und in der verwaltungsmäßigen Organisation des Bistums. Was die Hauptschwächen der Erzdiözese betrifft, lieferten Ordinariat und Gemeinden parallele Einschätzungen. Beide sorgen sich um „das öffentliche Bild der Kirche und ihre geistliche Ausstrahlung in der Gesellschaft“. Empfohlen wird eine „operative Vision“ zu entwickeln, ein Leitbild, in welchem „qualitative Ziele wie eine Unternehmenskultur oder eine geistliche Erneuerung“ festgeschrieben werden sollen.¹¹ In der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* wurde 1998 unter Anleitung der Firma C&L ein Projekt „Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat“ („moveBO“) geplant und initiiert¹²; es befindet sich derzeit in der Realisierungsphase. „In Rücksprache mit dem Auftraggeber“, so heißt es im „PZE-Soll-Konzept“¹³ des Planungsteams, „hat die Projektgruppe die Zielvorgabe auf drei globale Zielformulierungen hin konzentriert: (1.) Steigerung der Effizienz in der Bischöflichen Kurie, (2.) Stärkung der Transparenz von Zuständigkeiten und Entscheidungsabläufen; (3.) Konkretisierung des Prinzips der Subsidiarität.“¹⁴ Auf eine (speziell der Aufgabenstellung der Bischöflichen Kurie gewidmete) „Zielklärung“ wurde verzichtet. Sie soll einer „Leitbilddiskussion“ vorbehalten bleiben, die freilich – wegen bischöflicher Sedisvakanz – bis auf weiteres suspendiert ist.

Diese und andere Beispiele¹⁵ zeigen: Unter dem aktuellen Problemdruck schickt sich die Zunft der Organisationsentwickler an, ihren Einzug in kirchliche Institutionen, Ordinate und Verbände anzutreten um den Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen zu optimieren, notwendige Strukturveränderungen zu begleiten und die Qualifizierung derer, die Verantwortung tragen, zu verbessern (Personalentwicklung). Der deutsche McKinsey-Direktor Peter Barrenstein fordert die Kirche auf endlich die in der Privatwirtschaft üblichen Instrumente der Markt- und Kundenforschung zu übernehmen. Als weitere kritische Merkmale kirchlicher Betriebs-

führung nannte der Unternehmensberater das „Fehlen von Zielen und Leistungskontrollen“ und zu lange dauernde Meinungsbildungsprozesse. Last not least: bei Ehrenamtlichen gebe es „ein enormes brachliegendes Potential“; nicht Gebäude und Sachwerte, sondern die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* seien „die einzig wesentliche Ressource der Kirche“. Das „Geschäftssystem der Kirche“ sei jedoch faktisch nicht danach ausgerichtet, diese Ressource weiterzuentwickeln.¹⁶

1.2 „Dinosaurier“ Kirche? – „blockierter Riese“?

Empfehlungen, wie die von P. Barrenstein, spiegeln die Wahrnehmung der Kirche aus der *unternehmensberaterischen Außenperspektive* wieder. Nur eine tiefgreifende Reorganisation nach wirtschaftlichen Kriterien mit den Instrumenten moderner Personalführung und Kundenorientierung bewahre den „Dinosaurier Kirche“, so die Süddeutsche Zeitung¹⁷, vor seinem Aussterben.

Wie aber sieht die *kirchliche Innensicht* aus? Vorschläge für einen seit vielen Jahren von namhaften *Theologen* geforderten „Strukturwandel der Kirche“ (Karl Rahner)¹⁸ scheinen kaum noch jemanden zu interessieren. Auch die ohnehin seltenen Überlegungen von Pastoraltheologen in Sachen Organisation kirchlicher Einrichtungen¹⁹ sind derzeit offenbar nur wenig gefragt.

Statt dessen machen spektakuläre Diagnosen von *theologisch ambitionierten Soziologen*²⁰ und *Psychologen im Raum der Kirche* Furore. – In seiner unlängst unter dem Titel „Der blockierte Riese“²¹ erschienenen „Psycho-Analyse der katholischen Kirche“ vergleicht beispielsweise der Kölner Psychiater Manfred Lütz die gegenwärtige Kirche mit einer Alkoholikerfamilie, die nur noch mit sich selbst beschäftigt ist.²² Die kirchliche Fixierung auf die Kämpfe zwischen „Progressiven“ und „Konservativen“, zwischen „Basis“ und „Kirchenleitung“, so befindet Lütz, bewirke eine „gigantische Problemtrance“, aus der kaum noch Kreatives erwachsen könne.²³ Sind es also hauptsächlich diese inneren Konflikte, welche die Kirche blockieren? Wenn ja, was „rät“ dann Lütz um die Blockade aufzulösen?

1.3 Organisationsberatung – durch „systemische Therapie“?

Trotz des beanspruchten „*systemischen*“ Ansatzes und des Hinweises auf die vorhandenen und zu hebenden „*Ressourcen*“ sind u.E. sowohl Widersprüche zwischen „systemischer Therapie“ (im Sinne von Lütz) und „systemischer Organisationsentwicklung“ wie auch Defizite in Bezug auf „praktische Ekklesiologie“ unübersehbar. Eine Reihe von Momenten, die für systemische Organisationsberatung ganz zentral sind²⁴ und in analoger Weise für *pastoraltheologische* und *pastoralpsychologische* Ekklesiopraxis äußerst wichtig erscheinen²⁵, kommen bei Lütz nicht zum Zug: So wird, um nur ein Beispiel zu nennen, die vielfach in Organisationen virulente Frage der *Struktur-Entwicklung* weithin unterdrückt. Die Frage der kirchlichen Strukturen hat nun aber das Zweite Vatikanum selbst mit der Kennzeichnung der Kirche als „Volk Gottes unterwegs“ und mit der damit zusammenhängenden Lehre von einer (der Unterscheidung

zwischen Amtsträgern und Laien *vorausliegenden*) fundamentalen Ebenbürtigkeit aller Gläubigen²⁶ aufgeworfen. Den vom Konzil initiierten Perspektivenwechsel im Selbstverständnis der Kirche (Übergang vom hierarchistischen ‚societas perfecta‘-Modell zum communionalen Kirchenbild)²⁷ mit dem Ziel einer sowohl evangeliumsgemäßen wie auch situationsgerechteren Sozialgestalt von Kirche praktisch anzugehen, ist im Interesse der Glaubwürdigkeit der christlichen Botschaft dringlicher denn je.²⁸

Dies bedeutet: Wer nicht berücksichtigt, welche *ekkesiologische Option*²⁹ der „Analyse“ von Lütz zugrundeliegt – allem Anschein nach ist es die Vorentscheidung für das *traditionell hierarchische* Verständnis der katholischen Kirche³⁰ – wird durch die ‚an sich‘ begrüßenswerten Desiderate ‚Ressourcenorientierung und Gottvertrauen‘ irreführt.³¹ Organisationsberatung, die bei Lütz im Gewand systemischer Therapie daherkommt, gerät zur bloßen *Strategie*, durch welche die *hierarchische* Kirche in besserem Licht erscheinen und restauriert werden soll.³² Jedenfalls spielen bei ihm Diözesansynoden, Katholikenräte, Pfarrgemeinderäte, Leitungsteams etc. so gut wie keine Rolle. Lütz bleibt bei seiner Art Organisationsberatung, was organisationale Veränderung angeht, überdies auf der Stufe der „Expertenstrategie“ stehen.³³ Über Wege einer operativen Initiierung von selbsttragenden Erneuerungs- und Entwicklungsprozessen macht er sich keine Gedanken.

Ressourcenorientierung meint bei Lütz also nicht: ‚mit den Charismen arbeiten‘³⁴, folglich plädiert er auch nicht für durchgehend kollegiale und synodale kirchliche Praxis und schon gar nicht für Bildung kommunikativer Kompetenz oder Förderung von Teamarbeit und Kooperation in der Pastoral.³⁵ „Systemischer“ Ansatz und „Ressourcenorientierung“ in der „Organisationsberatung“ à la Methode Lütz intendieren offenbar ganz etwas anderes, als mit diesen Begriffen in den anerkannten Konzepten der „Organisationsentwicklung“ gemeint ist.

1.4 Ist der ‚Leib Christi‘ eine „Organisation“ und zudem „entwicklungsbedürftig“?

Verständlich, dass Stichworte wie „Unternehmensberatung“ und „Organisationsentwicklung“ bei vielen Kirchengliedern eine ambivalente Resonanz auslösen. Einerseits verbinden sich damit nicht geringe Hoffnungen auf notwendige Veränderungen in der Kirche, auf der anderen Seite wecken sie bei vielen Christen, nicht selten auch bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erhebliche (nicht zuletzt theologische) Skepsis. Bei aller notwendigen Kritik an einer vorschnellen Anpassung der Kirche an die Maximen und Standards der Dienstleistungsgesellschaft (vgl. das Reizwort „Kunden-Orientierung“³⁶), ist doch dies zu bedenken: Selbst wenn man zurecht sagen kann, der Leib Christi *ist* keine Organisation, so bleibt doch unbestreitbar: Die Kirche (bzw. das Christentum) *bedarf* der Organisation und *hat* faktisch immer schon eine bestimmte, geschichtlich gewachsene Organisation, jedenfalls bediente sie sich vielfältig gesellschaftlich vorgegebener Organisationselemente und artikulierte sich in ihnen.³⁷ Zu unterscheiden ist also die Frage nach der grundsätzlichen Legitimität von Organisationsberatung in der Kirche

von der Frage, ob sie in adäquater Weise geschieht und wie sie im christlich-kirchlichen Kontext zu geschehen hat.

F. X. Kaufmann und viele andere haben sich (teilweise schon vor Jahren) kompetent mit derlei Fragen befasst.³⁸ Der gerade in der katholischen Tradition betonte „geistlich-weltliche Doppelcharakter“ der Kirche im Sinn ihrer sakramentalen Zeichenhaftigkeit führt (nach Beobachtung von Kaufmann) merkwürdigerweise in der Praxis selten dazu, die Kirche aus der „hypostatischen Union“ beider Dimensionen zu betrachten, sie zum einen als „göttliches Mysterium“ zu thematisieren, zum andern aber „als sozialen Kommunikations- und Handlungszusammenhang“ zu begreifen.³⁹ Nicht zuletzt hat ein bestimmter, traditionell ungeschichtlicher Ansatz der Theologie in der Vergangenheit dazu beigetragen, dass in Kirchenkreisen erhebliche „Wahrnehmungsschranken“ gegenüber der empirischen Realität der eigenen Organisation bestehen und das kirchliche Selbstverständnis weithin „organisationsblind“ ist. Es deckt daher nicht selten „im Kern profane Organisationsstrukturen“, die vorschnell sakralisiert und damit der kritischen Prüfung unter dem Gesichtspunkt ihrer Zweckmäßigkeit für die Tradierung des Christentums in die Zukunft entzogen werden.⁴⁰ Organisationale Beratung der Kirche ist also keineswegs sinnwidrig, aber nicht jede Form von Unternehmensberatung ist deswegen schon der Sache der Kirche gemäß.

Im Rahmen der Diskussion um Organisationsberatung für die Kirche und in der Kirche sind eine Reihe von Einsichten festzuhalten.

1.5 Ökonomisches Überleben und authentische Sozialgestalt der Kirche – ein Antagonismus?

„Hilfe von McKinsey“ anzunehmen steht nicht – wenigstens nicht notwendigerweise – im Gegensatz zur Hoffnung auf den „Beistand von oben“. Das empirische Handeln der Kirche darf weder kurzschlüssig mit dem göttlichen Handeln in eins gesetzt werden, *noch ist es diesem gegenüber indifferent*!⁴¹ Die Frage lautet vielmehr, ob das kirchliche Handeln dem Handeln Gottes – per analogiam – entspricht und das von Gott kommende Heil bezeugt. Natürlich bedarf die Kirche bzw. die jeweilige kirchliche Einrichtung der Betrachtung und Beratung auch unter *Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten*. Dass Kirche (bzw. die einzelne Organisation) ökonomisch überlebt, macht allerdings nur dann Sinn, wenn die Kirche zugleich als *Glaubensgemeinschaft* existentiell und spirituell Zukunft hat, indem sie ihren Auftrag erfüllt, d.h. personal und gesellschaftlich „überzeugend“ das verheißene Heil darstellt und wirkt. Es geht daher bei den (fast schon in Mode gekommenen) Projekten kirchlicher Unternehmensberatung immer auch um die Frage, ob die jeweils wahrnehmbare *Gestalt* der Kirche bzw. der betreffenden kirchlichen Organisation dem *Gehalt* der christlichen Botschaft entspricht, so dass nach innen und außen jene *Offenheit* entsteht, die dem Wirken der Gnade „Raum gibt“.

1.6 Strukturelle „Inkarnation“ der Heilsbotschaft

Angst ist kein guter Ratgeber. Es mangelt in der Kirche tatsächlich sehr an Gottvertrauen. Doch, so wichtig diese Geisteshaltung für die ekklesiale Praxis ist, durch Vertrauen *allein* lässt sich die prekäre Situation der kirchlichen Institution und Organisation nicht meistern; das entsprechende sachgemäße Handeln von Menschen muss – schon aus Gründen der ‚Inkarnation‘ der Heilshoffnung – hinzukommen. Zweifellos bedarf es hierbei auch der Kooperation mit den *Sozialwissenschaften* bzw. mit Vermittlern praktischer organisationaler – oder eben auch therapeutischer bzw. pastoralpsychologischer – Kompetenz. Ohne sie kommt Kirche heute schwerlich aus.⁴² Dass dabei theologische und sozialwissenschaftliche Sprache bis zu einem gewissen Grad ineinander „übersetzbar“ sein müssen (sehr wohl wechselseitig kritisch – jedoch ohne die Sprache des Evangeliums jemals „aufheben“ zu können!), ist selbstverständlich. „Eine nicht-monophysitische Ekklesiologie“, so J. Hilberath, „darf das Sich-Einhören und Mitsprechen eines fremden Sprachspiels nicht scheuen.“⁴³

1.7 Systementwicklung statt Systemstabilisierung

Ohne *gediegene wissenschaftliche Theologie*, ohne solide Ekklesiologie (im Sinne des Zweiten Vatikanums) und ohne eine entsprechende *Kirchenspiritualität*⁴⁴ wird ein botschaftsgemäßes und situationsgerechtes „Krisenmanagement“ mit Sicherheit ebensowenig gelingen wie ohne organisationale Kompetenz. Dies ist für unser Thema schlechthin entscheidend: *Systemstabilisierung* ist eben nicht dasselbe wie *Systementwicklung*.⁴⁵ Gerade auf letztere kommt es hier und heute an. Theologisch gesprochen: *Ecclesia semper reformanda!* Umkehr meint (im Blick auf die Kirche) nie bloß Gesinnungswandel, sondern immer auch Zustandsänderung.

2 Organisation, organisationales Lernen, Organisationsentwicklung im Blick auf die Kirche

In der Moderne sieht sich der Mensch kraft seiner ihm eingeschaffenen Möglichkeiten in die Lage versetzt, gesellschaftliche Verhältnisse in ihren Ursachen und Funktionsmechanismen zu erkennen, zu verändern und zu gestalten – vor allem durch den Fortschritt der Wissenschaften. Der permanente gesellschaftliche Transformationsprozess wird durch die sogen. Sozialwissenschaften kritisch begleitet, indem sie wichtige Sachverhalte, Bedingungen, Zusammenhänge und Steuerungsmöglichkeiten aufzeigen. In diesem Kontext sind die diversen Organisationstheorien zu sehen.

2.1 Was ist eine Organisation

Die Bedeutung des Wortes ‚Organisation‘ ist vielschichtig. Es bezeichnet zum einen die „Gesamtheit der strukturellen Merkmale eines sozialen Gebildes“, bzw. die formale Struktur komplexer Handlungszusammenhänge (*Organisationsstruktur*), zum anderen deren prozessual-zielgerichtete inhaltliche Ausgestaltung (*Organisationsprozess*). Die

Organisationspsychologie versteht unter Organisationen, beide Bedeutungsebenen verbindend, „strukturierte, zielorientierte, überdauernde soziale Gebilde“⁴⁶.

2.2 Organisation – Institution – „Unternehmen“ Kirche?

Organisationen bestehen per definitionem aus einer bezifferbaren Anzahl von Personen; sie sind eigens zur Problemlösung anstehender Aufgaben und zur Erreichung von speziellen Zielsetzungen geschaffene soziale Systeme (z.B. Unternehmen, Interessensverbände, Forschungseinrichtungen usw.). Sie bedienen sich bestimmter Strategien und Abläufe (Entscheidungsfindung, Koordination, Kontrolle usw.), haben jeweils festgelegte Strukturen (z.B. Organe mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, Zuständigkeit für Teilaufgaben usw.) und bilden typische Handlungsstile (eine sogen. *Unternehmenskultur*) aus.⁴⁷

Institutionen (dagegen) sind öffentlich garantierte, kulturell geltende Ordnungsgestalten (z.B. Ehe und Familie, politische und administrative Einrichtungen, Staat und Kirche), die als Untergliederungen der Gesellschaft keinen bloßen Sachzwecken dienen, sondern das gesellschaftliche Zusammenleben von Menschen als solches regeln.⁴⁸ Im Blick auf die Kirche ist nun aber wichtig: Auch Institutionen bedürfen der Organisation und treten – im großen wie im kleinen – selbst als Organisationen in Erscheinung.

Das Zweite Vatikanische Konzil erklärt in seiner Kirchenkonstitution: „Die mit hierarchischen Organen ausgestattete Gesellschaft *und* der geheimnisvolle Leib Christi, die sichtbare Versammlung *und* die geistliche Gemeinschaft, die irdische Kirche *und* die mit himmlischen Gaben beschenkte Kirche sind *nicht* als zwei verschiedene Größen zu betrachten, sondern bilden eine einzige komplexe Wirklichkeit, die aus göttlichem und menschlichem Element zusammenwächst“ (LG 8)⁴⁹. Im Sinne dieses ekklesiologischen Axioms kann durchaus formuliert werden: „Die kirchliche Wirklichkeit ist (auch) organisational.“⁵⁰ Damit ist zugleich gesagt: Die der Kirche eigene organisationale Gestalt ist eine geschichtliche, gleichwohl nicht beliebige Größe. Sie ist das ihr (als dem Grundsakrament) eigene sichtbare, nach außen wirksamen Zeichen, das (im Fall seiner botschaftsgemäßen und situationsgerechten Form) bewirkt, was es bezeichnet (oder aber – bei unangemessener Ausformung – das zu bezeugende Heil eher verstellt als offenbar macht).

2.3 Metaphorik der Organisation – Organismus versus Apparat

Bis Mitte der siebziger Jahre wurden sowohl die „klassischen Organisationstheorien“ als auch die diversen Ansätze von Organisationspraxis durch eine Metaphorik geprägt, die sozusagen die „*Organisation als Maschine*“ (als „Apparat“) verstand.⁵¹ Inzwischen gehen jedoch neuere Ansätze davon aus, dass die *Zusammenhänge im sozialen System einer Organisation* viel zu komplex und dynamisch sind, als dass sie sich nach rein kausal-mechanischen Beziehungsmustern vorhersagen und (gleichsam maschinell) von einem einzigen Befehlsstand aus steuern ließen. Organisationen gleichen in gewisser Weise mehr einem *lebendigen Organismus*. Deshalb wird heutzutage die „*Organismus-*

metapher‘ der ‚Maschinenmetapher‘ vorgezogen. Diese neuere an *lebendigen Systemen orientierte Anschauung* liegt dann auch den sogen. *systemischen* Organisationstheorien und Beratungskonzepten zugrunde.

Von daher ist es konsequent, dass systemische Organisationsentwickler für ein *systemisch-evolutionäres Verständnis* der einzelnen Organisationen (als komplexe dynamische Größen) plädieren und diese damit zugleich als „offene Systeme“⁵² betrachten, die – im Austausch mit ihrer Umwelt befindlich und unter der Bedingung, dass die innerorganisatorische Kommunikation nicht blockiert ist – „aus sich selbst“ zu den notwendigen Anpassungsleistungen und Veränderungen fähig sind.⁵³ Dies ist mit „Selbstorganisation“ (Autopoiesis) gemeint.

2.4 Lernende Organisation

„*Entwicklungsstrategien*“ in Absicht der Veränderung von Organisationen unterscheiden sich sehr bestimmt von der „*Expertenstrategie*“ (bei der Fachleute die fertigen Lösungskonzepte vortragen) wie auch von der „*Machtstrategie*“ (bei der die „Chefs“ einfachhin Veränderungen anordnen).⁵⁴ Eine Organisation ist aus der Sicht der *Organisationsentwicklung* nur dann optimal für die Erfüllung ihres Zwecks und ihre eigene Zukunftsfähigkeit gerüstet, wenn sie als ganze, vermittelt durch die Lernbereitschaft und -fähigkeit ihrer Mitglieder, permanent *aus Erfahrung lernt* und zwar in allen ihren Dimensionen, sowohl was die Handlungsstrategien angeht als auch hinsichtlich der Organisationskultur und -struktur. Das Entscheidende ist dabei keineswegs die *Quantität* von außen kommender Trainingsangebote und Mitgliederschulungen, sondern ein *qualitatives* (innovationsfreudiges) Klima innerhalb der Organisation, das durch persönlichkeitsförderliche Interaktion der einzelnen Individuen untereinander, in Teamarbeit mit den berufenen Leitungsorganen der Organisation kooperierend und von ihnen gefördert, dazu motiviert, personal und organisational „fortwährendes Lernen“ zu lernen. Die Kurzdefinition eines „lernenden Unternehmens“ ist (nach Th. Sattelberger): „*Eine Organisation, die das Lernen sämtlicher Organisationsmitglieder ermöglicht und die sich (so) kontinuierlich selbst transformiert.*“⁵⁵

2.5 Die Frage der Organisationsform

Selbstverständlich gibt es – was hier nur kurz gestreift werden kann, aber im Blick auf die Kirche außerordentlich relevant ist – Organisationen ganz unterschiedlicher Art, die sich im *Organisationsziel* (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation), in der *Organisationsstruktur* (z.B. hierarchisch oder/und kollegial), in der *Organisationsstrategie* (z.B. reaktiv oder prospektiv) oder auch in der *Organisationskultur* (z.B. traditionell-bürokratisches oder innovatives Management) unterscheiden.⁵⁶ Besonders kennzeichnend für *bürokratische* Unternehmenskultur sind (wiederum nach Sattelberger): „Wandel als Bedrohung, Risiko-Aversion, Innenorientierung, Konventionen und Regeln, Infragestellung neuer Ideen, Gehorsam gegenüber Vorgesetzten, Kontrolle, Sinnentleerung durch Fragmentierung, Suche nach der ‚großen‘ Innovation“. *Innovative* Unter-

nehmenskultur dagegen ist geprägt von entgegengesetzten Handlungsmaximen: „Wandel als Chance, Kontrolliertes Risiko, Kundenorientierung, Vision, Unterstützung neuer Ideen. Protektion und Unterstützung durch den Vorgesetzten, gegenseitiges Vertrauen, Sinnggebung durch ganzheitlichen Ansatz, viele, auch kleine Innovationen.“⁵⁷

Nach Kaufmann lässt sich die bürokratische Organisation vor allem durch ein *hierarchisches*, die professionelle Organisation durch ein *kollegiales* Kontrollprinzip charakterisieren. Führung und Leitung ist auch bei letzterem gefragt, aber es handelt sich hierbei dann um sogen. „flache Hierarchien“, die den Prinzipien der Personalität, der Subsidiarität und der Solidarität verpflichtet sind.⁵⁸

Eine innovative bzw. professionelle Organisationskultur widerspricht somit keineswegs dem apostolischen Selbstverständnis der Kirche, sofern sich diese im Sinn von Vatikanum II als „Volk Gottes unterwegs“ versteht, das die Prinzipien der (mit dem primatialen Petrusdienst vermittelten) Kollegialität befolgt⁵⁹ und die ‚notae ecclesiae‘ (Einheit, Heiligkeit, Apostolizität, Katholizität)⁶⁰ in praxi lebt.

2.6 OE – ein Beratungskonzept

Was leistet nun die vielzitierte „Organisationsentwicklung“ (OE)? Als Frucht der (psychologischen, soziologischen und betriebswissenschaftlichen) Organisationsforschung und ihrer Anwendung in der Praxis ist OE (laut Becker & Langosch) „ein *Sammelbegriff* für den koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in Organisationen“, zugleich aber auch ein *Beratungskonzept*, das die jeweilige Organisationen „durch die in ihnen tätigen Menschen und damit auch die Arbeit dieser Menschen selbst humaner *und* effektiver zu machen“ sucht⁶¹, d.h. sie zur Veränderung im Sinn von Selbstentwicklung befähigen will.

OE beruht auf der grundlegenden Annahme, dass Menschen, um bestimmte Ziele zu erreichen, einzeln oder gemeinsam Anstrengungen unternehmen und folglich *eo ipso motiviert* sind, diese Ziele bestmöglich zu realisieren.

Ob und inwiefern die Kirche als „Unternehmen“ bezeichnet werden darf⁶², auf diese heikle Frage kann hier nicht ausführlicher eingegangen werden. Doch dürfte soviel deutlich sein: Die Kirche hat *auch* eine „unternehmerische“ Dimension⁶³ und bedarf daher eines hierfür geeigneten Managements, das für die Qualität des „Produktes“⁶⁴ verantwortlich zeichnet. Dass die Gesetzmäßigkeiten des Marktes, die in wachsendem Maße auch in den Non-profit-Bereich hineinwirken, nicht selten mit den ideellen Zielsetzungen der betreffenden (sozialen oder religiösen) Organisation in Spannung stehen, macht beispielsweise das „Management“ kirchlicher Wohlfahrtsverbänden so schwierig und erfordert außerordentlich geschärfte betriebswirtschaftliche, organisationale und praktisch-theologische Urteilskraft.

2.7 OE – ein Handlungskonzept

Professionelle Beratung im Sinne von OE kann und will nicht Lösungen (quasi als fertige Rezepte) anbieten, sondern die betreffende Organisation bei der Suche nach Lösungen ihrer Probleme begleiten, sie bei deren Realisierung unterstützen und so ihre situationsgemäße Identitätsbestimmung fördern (Wer sind wir? Was sind unsere Ziele? Wie wollen oder können wir sie erreichen?). Organisationsentwicklung ist daher niemals von Personal- bzw. Persönlichkeitsentwicklung zu trennen.⁶⁵ „Aufmerksamkeit für die einzelnen“ und „Sinn für das Ganze“ sind gefragt.⁶⁶ Die kollegiale Arbeit mit den in Beratungsprozessen gewonnenen Wissens- und Interventionsbeständen ist ein Selbstvollzug der betreffenden Organisation und ihrer Entwicklung. Insofern definiert eine Organisation durch ihre Grundeinstellung das Maß ihrer Entwicklung und entscheidet über Erfolg bzw. Nichterfolg des in ihrer Mitte initiierten OE-Prozesses selbst.

Für Organisationen bedeutet dies, sich *als Organisationen* (mit ihren Mitarbeiter/innen und Leitungsorganen) auf einen permanenten *überindividuellen, d.h. organisationalen Reflexions- und Lernprozess* einzulassen, in welchem sie sich als ganze zum Gegenstand machen. In der Regel wird ein solcher Lernweg erst dann beschritten, wenn ein erhebliches Maß an Enttäuschung und *Leidensdruck* entstanden ist. Die Übertragung dieser Erkenntnis auf die Kirche ergibt sich fast von selbst.

3 Organisationsentwicklung in der Kirche – unter dem Anspruch des Evangeliums

Wem das Wasser bis zum Hals steht, der greift bekanntlich nach jedem rettenden Strohalm. Warum, so mag man sich im Blick auf die Kirche fragen – sie ist übrigens der drittgrößte Arbeitgeber in Deutschland –, warum soll das, was bei anderen (größeren und kleineren) Unternehmen der Wirtschaft und der Dienstleistungsgesellschaft effektiv zu sein scheint, nicht auch im kirchlichen Kontext zur Anwendung kommen? Speziell die neue Form von „Beratung“, die unter dem Titel „Organisationsentwicklung“ firmiert, scheint für die Lösung auch vieler kirchlicher Probleme „erfolgversprechend“. Allerdings, „Erfolg“ ist theologisch ein höchst ambivalentes Attribut.⁶⁷

Auf der einen Seite gibt es eine begründete Aussicht, mit Hilfe von OE die aktuellen (personellen und finanziellen) Organisationsprobleme der Kirche (und ihrer Einrichtungen) wenigstens teilweise in den Griff zu bekommen, auf der anderen Seite steht die Fragwürdigkeit einer „Dienstleistungskirche“ mit „marktförmigen Praxisformen“ (H. Steinkamp).⁶⁸ Diese in der Sache liegende Ambivalenz fordert Bistumsleitungen, Gemeindepastoral und kirchliche Verbände und nicht zuletzt die Pastoraltheologie, dazu heraus, was „OE in der Kirche“ angeht, Stellung zu beziehen und einen sozialwissenschaftlich soliden *und* theologisch verantworteten Kurs zu steuern. *Weder unkritische Adaption noch unkluge Ablehnung von Unternehmens- bzw. Organisationsberatung* dürften der kirchlichen Aufgabenstellung und ihren Problemlagen angemessen sein. „Prüfet alles – das Gute behaltet.“ (1 Thess 5,21).

3.1 OE für die Kirche – mehr als eine Überlebensstrategie

Die Kirche steht gegenwärtig in einer aufs äußerste dynamisierten Umwelt. Sie ist ihrem Wesen nach allerdings schon immer (auch) ein geschichtlich-gesellschaftliches Gebilde. Aus diesem Blickwinkel kann eine *ihr gemäße* Organisationsentwicklung nicht als bloß momentane Erscheinung, eben als aktuelle Überlebensstrategie, betrachtet werden. Vielmehr ist *Entwicklungsorientierung*⁶⁹ nach innen und außen ein elementares *Wesensmoment* des „Selbstvollzugs der Kirche in ihrer Gegenwart“ (K. Rahner)⁷⁰ und ein Ausdruck der christlichen Lebenshoffnung.

3.2 Kirche – ein „Unternehmen sui generis“?

Dass die Kirche auf bestimmten Vollzugsebenen ihrer Organisation (Verwaltung, Schulträgerschaft, Bildungswesen, Einrichtungen des Caritasverbands etc.) – etwa im Blick auf solides Finanzgebahren, Personalpolitik und Arbeitsrecht usw. – Eigengesetzlichkeiten bürokratischer und wirtschaftlicher Art unterworfen ist und folglich immer auch im engeren Sinn „*unternehmerisch*“ *denken und handeln* muss, ist unbestreitbar. Gleichwohl sollte die diesbezügliche Praxis – bei aller relativen „Autonomie der irdischen Wirklichkeiten“ – mit dem übergeordneten geistlich-seelsorglichen „Interesse“ der kirchlichen Glaubensgemeinschaft übereinstimmen und mit deren Auftrag kompatibel sein.

Bei den eingangs geschilderten Beispielen von *Unternehmensberatung* in der Kirche fällt ins Auge, dass es die jeweiligen Beraterfirmen waren, nicht etwa Theologen, die die kirchliche Seite auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht haben, sich über ihre „*geistlichen und pastoralen Zielsetzungen*“ klar(er) zu werden. In Essen beispielsweise wies die Fa. McKinsey darauf hin, dass die Überwindung der Krise von der Kirche „weit mehr als nur unternehmerisches Umdenken verlangt“. In München-Freising hat man der kirchlichen Partnerin empfohlen ein „*Leitbild*“ zu entwickeln, in welchem „qualitative Ziele, wie eine Unternehmenskultur oder eine geistliche Erneuerung“ festgeschrieben werden sollten.⁷¹

OE als ein Beratungsangebot, das weit über herkömmliche Unternehmensberatung hinausgeht, hat längst begonnen, sich den Fragen der Unternehmensethik bzw. des Organisationsethos zu öffnen⁷². Gleichwohl können und wollen die von außen kommenden Organisationsentwickler die *organisationsinterne* „*Zielklärung*“ (vgl. die diesbezügliche Empfehlung an das Ordinariat in Rottenburg) nicht leisten.⁷³ Dies ist *Aufgabe der kirchlichen Organisation und Organisationen* selbst. Doch hier geschieht wenig. (Rühmliche Ausnahmen machen die OE-Prozesse der Waldbreitbacher Einrichtungen⁷⁴ und der Leitbildprozess des Deutschen Caritasverbandes.⁷⁵) Oftmals bleiben die kirchlichen Stellen in dieser Beziehung nicht nur hinter den *Ansprüchen von OE*, sondern – und dies ist wohl das eigentliche Manko – hinter den *Ansprüchen des Evangeliums* zurück. Es überrascht schon – und doch wieder auch nicht – dass bei den meisten betref-

fenden Projektgruppen so gut wie keine Pastoraltheologen vom Fach zugezogen wurden und werden.⁷⁶

3.3 Eine prekäre Frage – was ist die kirchliche „Unternehmensphilosophie“?

Wenn die kirchliche Seite (z.B. ein Ordinariat oder Generalvikariat) im Dialog mit den Organisationsberatern nach der ausschlaggebenden „Unternehmensphilosophie“ gefragt wird und dann vielleicht lediglich mit dem Hinweis auf die umfassende bischöfliche Leitungsgewalt antwortet, dann ist dies schlicht verhängnisvoll. Dann kann es nämlich sein, dass im Namen von Prinzipien wie Effizienz, Transparenz der Entscheidungsprozesse, Kompetenzklärung und Planungssicherheit – um auf das Beispiel aus der Diözese Rottenburg-Stuttgart anzuspielen – von der Beratergruppe dazu geraten wird, künftig Seelsorgereferat und Personalreferat zusammenzulegen ohne zu erkennen, dass damit vermutlich – auf längere Sicht – die dort bewährte – übrigens für jede Diözese empfehlenswerte – heilsame Unruhe einer Stabsstelle pastoraler Visionsarbeit⁷⁷ den Sachwängen der allgemeinen, amtstheologisch verschärften Personalknappheit geopfert wird.

Leider ist „die Frage nach der Sozialgestalt“ von Kirche „auf dem „Feld theologischer Grundlagenreflexion“ bislang „kaum recht umgrenzt, viel weniger beackert“ worden.⁷⁸ Fragen der *Gestaltung* der Kirche und kirchlicher Organisationszusammenhänge führen noch immer – auch im Fach Pastoraltheologie selbst – ein Schattendasein. Insofern geht der „Vormarsch“ professioneller außerkirchlicher OE-Anbieter und ihr einseitig wachsender Einfluss im kirchlichen Feld nicht nur auf das Konto der Diözesanleitungen, sondern auch auf die Kappe der Fachtheologen.⁷⁹

3.4 Der Anspruch des Evangeliums

Worin besteht nun der christliche Anspruch und dessen Bedeutung in Sachen OE? Sehr verdichtet gesprochen: Das Evangelium Jesu Christi von der nahegekommenen Wirklichkeit Gottes und seiner zuvorkommenden Gnade in der Welt (Reich-Gottes-Botschaft) war nicht zuletzt durch die Weise ihrer jesuanischen Verkündigung (als *heiliges und heilendes* „Geschehensereignis“ in Wort und Tat⁸⁰ – missionarisch⁸¹ und diakonisch⁸² zugleich) aus sich selbst gemeindebildend:

Nach Lukas sprach Jesus bei der Aussendung der zweiundsiebzig Jünger: „Heilt die Kranken, die dort sind, und sagt den Leuten: Das Reich Gottes ist euch nahe!“ (Lk 10,9). Heilen und Heiligen sind die Grundelemente seiner ihrem Wesen nach „praktischen Rede von Gott“ (O. Fuchs).⁸³

Die (nachösterliche) Kirche – als sakramental vermittelte „Gemeinschaft der Heiligen durch Teilhabe am Heiligen“ (*communio sanctorum*)⁸⁴ – ist (in theologischer Ausdrucksweise) die realsymbolische Verkörperung der Hoffnung auf das in Jesus Christus (leibhaft) erschienene eschatologische Heil: Zeichen für Gottes Selbstmitteilung in der

Welt. „Geht und berichtet dem Johannes, was ihr gehört und gesehen habt: Blinde sehen, Lahme gehen, Aussätzige werden rein, Taube hören, Tote stehen auf und den Armen wird das Evangelium verkündet.“ (LK 7, 22) Darin besteht auch heute der unaufgebbare seelsorglich-diakonische Auftrag der Kirche. Und diesem Auftrag gemäß muss sie sich immer wieder spirituell und strukturell erneuern und umgestalten. Nur so kann die Kirche „*signum efficax*“ sein und bleiben – Zeichen, das bewirkt, was es bezeichnet: die Vereinigung der Menschen mit Gott und untereinander.⁸⁵

3.5 Eine „*communiale*“ Sozialgestalt der Kirche als theologales Prinzip für die organisational erforderliche „*operative Vision*“

H. J. Pottmeyer⁸⁶ und G. Greshake⁸⁷ haben in ihren ekklesiologischen Studien eindringlich deutlich gemacht, dass nur eine trinitarisch fundierte und dimensionierte Kirche (Volk Gottes des *Vaters*, Leib *Christi*, Tempel des *Hl. Geistes*), in welcher Amt und Charismen statt über- und untergeordnet einander zugeordnet sind, der Glaubensbotschaft des Evangeliums und den Erfordernissen der Situation voll zu entsprechen vermag: Kirche als *Communio sanctorum*.

M. Kehl⁸⁸ hat daraus den Schluss gezogen, dass der theologische Begriff der Kirche in sozialphilosophischer Analogie mit der „Utopie“ des „*kommunikativen Handelns*“ heute zurecht als „*kommunikative Einheit der Glaubenden*“ interpretiert werden kann und, was die Organisation von Konsensbildung, Partizipation und Kooperation angeht, eine wirkliche „*Konvergenz zwischen theologischem und sozialphilosophischem Kirchenverständnis*“ besteht. Dies lässt sich u. U. auch mit „*systemtheoretischen*“ Konstruktionen der Wirklichkeit vermitteln.⁸⁹

Der Anspruch des Evangeliums im Blick auf OE verlangt von der Kirche – evangeliumsgemäß und situationsgerecht zugleich –, sich in Richtung auf ein kommunikatives, Partizipation ermöglichendes Sozialgebilde zu entwickeln. Dies ist – unbeschadet ihrer amtlichen apostolischen Verfasstheit, vielmehr diese umgreifend – die Basis für die jeweils konkret (und vor Ort) zu suchende „*operative Vision*“, die sich in entsprechenden Erneuerungsprozessen und Leitbildern niederschlagen soll und muss.⁹⁰

3.6 Priorität der Gnade – hören, was der Geist der Kirche sagt⁹¹

Aktivität ist das eine – Kontemplation das andere. Dass Gottes Gnade allem menschlichen Handeln zuvorkommt, ist der pointierte Gehalt der Reich-Gottes-Botschaft. Der Geschenkcharakter des Daseins, die Gratuität menschlichen Lebens, ist eine Erfahrung, die selbst säkulare Denker immer neu fasziniert.⁹² Um wieviel mehr steht es der Kirche an, diesen ihren ureigensten Schatz zu achten und zu wahren. Die „*Priorität der Gnade*“ ist und bleibt die „*exzentrische Mitte Praktischer Theologie*“ (H. Schöer)⁹³ und kirchlicher Praxis.

OE-Prozesse, sofern sie der Kirche und ihrem Auftrag gemäß sein sollen, haben eine technische Seite und eine spirituell-existentielle Dimension und beide sind nicht voneinander zu trennen. Fragen wie: Wo fängt man an? Wie wird es gemacht? usw. sind wichtig⁹⁴. Sie können jedoch nicht von der Frage getrennt werden: Was rät und heißt uns als Kirche der Geist Gottes, dass wir jetzt, hier und heute, in dieser Situation, tun sollen. Nicht vergeblich sprachen die Konzilsväter vor jeder Session das Gebet: „Herr Heiliger Geist, lehre uns, was wir tun sollen, weise uns, wohin wir gehen können, zeige uns, was wir wirken müssen, damit wir durch Deine Hilfe Dir in allem wohlgefallen.“

Kirche existiert zwischen „schon jetzt“ und „noch nicht“. Alle kirchliche Praxis, alle Organisation von Kirche hat etwas Vorläufiges, Fragmentarisches an sich, sie ist und bleibt – im besten Fall – Analogie, Bild des einzig wahren Bildes. Dies zu wissen, macht gelassen, entlastet und motiviert zugleich. Dem Glauben an den „Deus semper maior“ in „schöpferischer Treue“ zum normativen Anfang und im Modus beständiger Lernbereitschaft handelnd zu entsprechen und ihm durch permanente Fortgestaltung der Organisations- und Praxisformen auch in der Kirche und ihren Einrichtungen „Rechnung zu tragen“, darum wird es in geistlicher Hinsicht auch bei kirchlicher OE gehen.

3.7 Ein „Lebenszeichen“ – aus der OE-Praxis

Die Generaloberin der Franziskanerinnen von Waldbreitbach, Sr. M. Basina Kloos, die schon vor Jahren die „Prozesse der Organisations- und Kulturentwicklung in den Krankenhäusern“ ihrer Kongregation⁹⁵ maßgeblich mitinitiiert und mitgestaltet hat, schreibt:

„Das Ziel der Organisationsentwicklung ist, das mag überraschen, durchaus auch biblisch. Denn zum einen sollen alle an der Problemlösung beteiligt werden, zum anderen soll die Qualität des Arbeitslebens für jeden dort tätigen Menschen verbessert werden. Wenn wir davon überzeugt sind, dass der Geist Gottes in allen wirkt, und entsprechend handeln, dann kann uns das gelingen. Wenn wir Erfolg haben, so bedeutet das für den einzelnen nicht zuletzt eine interessante Arbeit, mehr Selbständigkeit, Beteiligung an den Entscheidungen und die Möglichkeit, sich weiterzubilden und zu entwickeln.“

Grundvoraussetzung für einen Veränderungsprozess, so sehe ich es auch drei Jahre nach Beginn, ist ein echter und glaubwürdiger Veränderungswille in der Spitze der Organisation und bei allen Führungskräften. Die Begleitung und Beratung muss von außen kommen, damit die „blinden Flecken“ und Tabuthemen offengelegt werden. Veränderung muss bei uns beginnen. Wir haben uns als Leitungsteam in eine Beratung und Supervision begeben, um die eigene soziale Kompetenz zu erweitern.“⁹⁶

4 Diskussionswürdige Thesen

4.1 Zum wechselseitig kritischen Verhältnis von Theologie und OE

Worin genau liegt denn nun die wechselseitige Herausforderung im Verhältnis von OE und (Praktischer) Theologie? Gibt es überhaupt ein OE-anschlussfähiges Theologieverständnis? Auf solche Fragen ist u.E. wie folgt zu antworten:

Nur solche OE-Konzepte sind theologie-verträglich, die dafür offen sind, rein „technische“ Problemdefinitionen (z.B. Sanierung der kirchlichen Finanzen angesichts des Kirchensteuerrückgangs oder Effektivitätssteigerung der Verwaltung angesichts des Personalmangels etc.) durch „adaptive“ Problemdefinitionen (z.B. durch die Diagnose einer abnehmenden gesellschaftlichen Akzeptanz bzw. Relevanz von Kirche oder einer wachsenden innerkirchlichen Spannungen zwischen Kirchenleitung und Gemeinden sowie der Erklärung des diagnostizierten Befundes von den verursachenden Faktoren her) zu ergänzen, d.h. durch ein Beratungskonzept, das den Kontext bzw. den situativen Gesamtzusammenhang der konkreten organisationalen Schwierigkeiten, mit in Betracht zieht.⁹⁷ Zugleich gilt umgekehrt: Nur heilsgeschichtlich und inkarnatorisch orientierte, d.h. die Welthaftigkeit der Offenbarung Gottes ernstnehmende Ansätze von Theologie sind dazu geeignet, OE-Prozesse zuzulassen, zu fördern, kritisch mitzugestalten und mitzuformen.

Zweifellos muss seitens der Theologie ein gewisser Konsens über die theologisch-anthropologische Bedeutung der Option ‚Entwicklung‘ bestehen; dies ist schlechterdings die Voraussetzung für einen fruchtbaren wechselseitig kritischen Dialog mit OE-Theorien und -Praxisformen. Dasselbe gilt für die ekklesiologische Deutung der Kirche als einer prinzipiell lernfähigen Institution; dasselbe für die Zeichenhaftigkeit ihrer konkreten Gestalt in Bezug auf Glaubwürdigkeit des Gehalts der zu verkündigenden Botschaft. Jesu lebenspraktische Art des Gottkündens evoziert auch heute eine Weise der Verkündigung, die nicht bloß durch das Wort, sondern auch durch die zeichenhafte Tat, nicht primär durch diskursives Argumentieren, sondern zugleich durch präsentatives Symbolisieren spricht und wirkt. Tertullian schrieb sinngemäß: Die Kirche verkündet das Evangelium nicht in Worten bloß, sondern durch ihre ganze Lebensgestalt. Die Frage lautet also nicht nur: Ist OE ein geeignetes Mittel zum Zweck einer besseren Verkündigungspraxis? Sondern vor allem: Wie muss Kirche überhaupt sich selbst entwickeln und gestalten, dass ihre wahrnehmbare organisationale Gestalt den Gehalt ihrer Botschaft glaubwürdig zu bezeugen und (gleichsam sakramental) zu bewirken vermag?

Aus diesen Überlegungen folgt die zentrale Kurzthese: „Nicht jedes OE-Konzept ist theologie-verträglich, und nicht jede Theologie ist OE-fähig.“

4.2 Zum Verhältnis von Kirche als ‚Glaubensgemeinschaft‘ und Kirche als ‚Dienstleistungsunternehmen‘

Die Kirche ist eine komplexe Wirklichkeit; sie ist theologisches Gebilde („Mysterium“) und sozialer Organismus in einem (vgl. Lumen gentium 8). Beide einander durchdringende Dimensionen stehen zueinander in einem Verhältnis wechselseitiger Interdependenz („unvermischt und ungetrennt“). Kirche als *geistliche* Gemeinschaft in *Glaube* und *Liebe* vollzieht sich, in *Hoffnung* auf das kommende Reich Gottes, *geschichtlich-gesellschaftlich* und ist folglich immer entwicklungsbedürftig und -fähig. Glaube und Liebe müssen sich – eschatologisch betrachtet – sowohl auf der spirituellen wie auf der strukturellen Ebene die Probe geben. Das heißt, dass im Falle eines im kirchlichen Bereich angesiedelten OE-Prozesses, der sich auf die Kirche als soziale Organisation (z.B. auf die Sanierung des Haushaltes einer Diözese oder die Meisterung der prekären Personalsituation in den Dekanaten bzw. in den sogenannten „Seelsorgeeinheiten“) bezieht, sicherzustellen ist, dass immer zugleich mit den Organisationsfragen sowohl die fundamentale diakonisch-seelsorgliche *Grundausrichtung* der kirchlichen Institution(en) als auch der die Seelsorgeaufgabe spezifizierende sozio-kulturelle *Zeit-Kontext* berücksichtigt und reflektiert werden. Dies könnte etwa durch Einrichtung eines „Anwaltes der Kirchwerdung“ beim Generalvikariat geschehen. Zu denken wäre z.B. an eine Abteilung für pastorale Visionsarbeit im Rahmen eines relativ selbständigen Seelsorge-Referates oder an ein weitgehend eigenständiges, als Partner fungierendes Institut für pastorale Bildung und Entwicklung. Dies könnte weiterhin heißen, dass das institutionalisierte gesellschaftliches Engagement der Kirche in Gestalt ihrer diakonischen Einrichtungen immer zugleich auf kritisch-gesellschaftliche Relevanz wie auf theologische Identität hin geprüft werden müssen.⁹⁸

Aus diesen Überlegungen folgt nun unsere zweite These: „Kirche als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ hat ohne Kirche als ‚Glaubensgemeinschaft‘ keine Zukunft – und umgekehrt.“

Allerdings soll hier mit dem Begriff „Dienstleistungsunternehmen“ keineswegs eine faktisch vorhandene Marktförmigkeit kirchlicher Diakonie und Caritas theologisch verbrämt und legitimiert, vielmehr lediglich auf zwei wichtige Aspekte hingewiesen werden: Zum einen auf die notwendige Einheit von Glaubensvollzug und Praxis der Liebe, zum andern auf die schlichte Tatsache, dass soziales Helfehandeln der Kirchen als Korrelat des Glaubens, insbesondere unter den sozio-kulturellen Bedingungen von heute, in der Regel nicht ohne organisationale Strukturbildung und unternehmerische Gestaltungskraft auskommt.

5 OE – eine generative Kraft für die Kirche?

Abschließend sollen noch Überlegungen und Hinweise zu möglichen Orten, Anlässen und Wegen der Durchführung von Organisationsentwicklung in der Kirche gemacht werden.

5.1 Ist OE eine generative Kraft für die Kirche?

Auf die skeptische Frage, ob OE tatsächlich eine generative Kraft für die Kirche sein könne, ist aus unserer Sicht mit einem klaren, wenn auch bedingten Ja zu antworten: Von einer „generativen Kraft von OE für die Kirche“ kann gesprochen werden, sofern es im kirchlichen Bereich mit Hilfe von konkreten OE-Prozessen gelingt, im Interesse der Glaubensgemeinschaft und ihrer öffentlichen Aufgabe die Potentiale, die in den beteiligten Menschen, Sozialgebilden und Einrichtungen liegen, zu wecken und freizusetzen, Entwicklungsprozesse personal-sozialer Art (z.B. pastorale Kompetenzbildung oder Gemeindeentwicklung durch Gruppen) in Gang zu bringen und zukunftssträchtige Organisationsgestalten (z.B. ein angemessenes kirchliches Leitungsgefüge) von und in Kirche zu erzeugen (zu „generieren“).

Solches wird – Veränderungswille und Lernbereitschaft der Beteiligten vorausgesetzt – freilich nur möglich sein, wenn die methodologischen Instrumentarien und Ziele von OE, die situativen Nöte und Probleme vor Ort, der Leidensdruck der Betroffenen und der reflektierte Glaube an die Hoffnung des Evangeliums von Gottes nahegekommenem Reich in intensiven Kommunikationsprozessen stets miteinander (dialogisch-kritisch) in Beziehung gesetzt und vermittelt werden. Dazu bedarf es der Einrichtung von entsprechenden Räumen des Gesprächs zwischen den Beteiligten (Symposien, Seminare, Tagungen, Institute) und – darauf kommt es hauptsächlich an – es bedarf der tatsächlichen Kooperation von organisationalen Entscheidungsträgern, OE-Fachleuten, praktischen Theologen und den betreffenden Mitarbeitern bei der Durchführung der jeweiligen konkreten Entwicklungsprojekte.

5.2 Orte und Anlässe

Orte und Anlässe für OE in der Kirche braucht man wahrlich nicht zu suchen; sie sind überall in der Pastoral gegeben. Kirchliche Praxis steht als *theologische* Wirklichkeit immer unter der Verheißung von ‚Teilhabe durch Gemeinschaft‘ und ‚Gemeinschaft durch Teilhabe‘: „Wo zwei oder drei in meinem Namen versammelt sind, da bin ich mitten unter ihnen!“ (Mt 18,20). Als *personal-soziale* Wirklichkeit vollzieht sich Glaubensgemeinschaft im Prinzip immer (auch!) organisational, freilich in unterschiedlicher Intensität – angefangen von der informellen Kleingruppe, über territorial und personal gegliederte Pfarreien und Pfarrverbände bis hin zu den Diözesen mit ihren diversen Einrichtungen sowie den überregionalen Vereinigungen und Verbänden, wobei die „Gemeinde“ (neuerdings auch die „Seelsorgeeinheit“?) wie kaum ein anderes Sozialgebilde im Schnittpunkt zwischen personalen und funktionalen Zusammenschlüssen steht.

Die zentrale kirchliche Aufgabe, einander und miteinander das Evangelium vom nahe gekommenen (Be-)Reich Gottes zu bezeugen, ist hineinverworfen in den Kontext einer sich verändernden geschichtlich-gesellschaftlichen Welt. Kirche *kann* sich gar nicht, selbst wenn sie es wollte, auf eine „Insel der Seligen“ jenseits aller sozio-kulturellen Veränderungen zurückziehen. Und aus theologischen Gründen *darf* sie es auch gar

nicht. Andererseits verbietet es ihr das eigene Selbstverständnis, im Strom der sich wandelnden Welt fraglos mitzuschwimmen und sich den Strömungen einfach anzupassen. Um ihre „*primäre Aufgabe*“ in der jeweiligen Situation authentisch zu erfüllen, kommt sie nicht umhin, sich selbst permanent spirituell und strukturell bzw. organisational zu erneuern und sich als Institution bzw. Organisation in schöpferischer Treue zu ihrem wesentlichen Auftrag fortzugestalten. Unter den gegenwärtigen Bedingungen „turbulenter Umwelten“ lässt sich diese „*sekundäre Aufgabe*“ der Kirche, nämlich die „*Gestaltungsaufgabe*“, keinesfalls nur technisch-instrumentell oder rein administrativ-bürokratisch bewerkstelligen. Vielmehr bedarf es einer alle Dimensionen ihrer geschichtlich-sozialen Verfasstheit berührenden „Adaption“. Wie nie zuvor muss Kirche heutzutage ihr existentielles Kirchesein als „adaptive Herausforderung“ begreifen und ebenso ursprungstreu wie situationsgemäß gestalten.

Beispiele

(1) *Kirchliche „Unternehmensplanung“*

Die heute mehr denn je unabdingbare Suche der Kirche (auf der welt- und ortskirchlichen Ebene) nach einer botschaftsgemäßen und zugleich situationsgerechten Sozialform, nach einer Lebensgestalt, die „sich sehen lassen kann“ (Hermann Stenger)⁹⁹, lässt sich, sozialwissenschaftlich betrachtet, als Suche nach einer Corporate Identity begreifen, die, dem kirchlichen Auftrag gemäß, immer Selbstübersteigerung auf das kommende Reich Gottes hin enthalten muss. Bernd Jochen Hilberath¹⁰⁰ hat in seinem Zeitschriftenartikel zum Thema „Corporate Identity für das Unternehmen Kirche“ im Interesse der „Validierung des Konzeptes einer Communio-Ekklesiologie“ einen entsprechenden Leitfaden für „konsequente Unternehmensplanung in der Kirche“ entwickelt.

(2) *Organisationskultur bei Diözesansynoden und -foren*

Der Münchner Psychologe Thomas Mohr¹⁰¹ hat am Beispiel eines Diözesanforums für die Kirche charakteristische Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster untersucht. Dabei zeigt sich, dass die Kirche in ihren überlieferten Symbolen über ein solides Potential verfügt um immer neu Räume der Toleranz zu eröffnen, die es ermöglichen, die heute dringend notwendigen „kommunitären Netze“ zu erzeugen, in denen Selbstorganisation und Alltagssolidarität sowie das Recht auf Verschiedenheit gelebt werden können. Andererseits stellt die kirchliche Realität offenbar immer zugleich auch einen Kompromiss dar zwischen einem Raum der Toleranz und dem Versuch einer (teilweise ausgrenzenden) Absicherung von Überzeugungen. Er kommt dabei zu dem Schluss: Je mehr es gelingt die Kirche als „Raum gegenseitigen Interesses“ zu kultivieren, so dass die Spannung zwischen den Bestrebungen nach Autonomie auf der einen und Sicherheit auf der anderen Seite nicht zu verfestigten innerkirchlichen Frontlinien werden, vielmehr als „sich ergänzende Bedürfnisse“ toleriert werden, „könnten dann auch Vorschläge für strukturelle Veränderungen eher Gehör finden“.¹⁰²

(3) *Gemeindeentwicklung als Leitungsaufgabe*

Bruno Ernspurger¹⁰³ schreibt: „Wir können Gemeinden als soziale Systeme verstehen. Sie tendieren in der Regel dazu, auch dann, wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben und vieles nicht mehr so funktioniert wie bisher, am ‚alten System‘ festzuhalten und so gut es geht, wieder den alten Gleichgewichtszustand herzustellen ... Wenn die Störung nicht einfach beseitigt, sondern zum Anlaß genommen werden soll, das Verhältnis der Gemeinde zu ihrer Umwelt zu überdenken und Veränderungen einzuleiten, dann bedarf es einer leitenden Intervention.“¹⁰⁴ Als Führungskräfte kommen hier nicht nur die Pfarrer, sondern alle pastoralen Mitarbeiter sowie die Räte, aber auch Gemeindeberaterinnen und -berater in Frage.

An Erfahrungen und Beobachtungen, die sich bei „bewußt gestalteten Veränderungsprozessen als wichtig herausgestellt haben teilt Ernspurger u. a. folgendes mit: „Diejenigen, die in einem Veränderungsprozeß Leitung übernehmen, müssen für diese Option etwas investieren, d.h. sich von Routinearbeit befreien. – Einzelaktivitäten müssen zugunsten von Aktivitäten, die den Entwicklungsprozess stützen, reduziert werden. – Bei den Veränderungsprozessen hat sich gezeigt, daß sie in der Regel greifen, wenn sie sich an folgender Formel orientieren: Analyse, Vision und Realisierung. Ein Vorgehen in kleinen Schritten begünstigt dabei den Prozeß. – Bei den meisten ... ausgewerteten Gemeindeentwicklungsprozessen wurden Hilfen von außen in Anspruch genommen. Entweder in der Form von Konzepten (z.B. Rottenburger Modell der Gemeindeerneuerung) oder in Gestalt von Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberatern.“¹⁰⁵

(4) *Seelsorgeeinheiten*

Gemeinde- und Priestermangel stellen alle Bistümer im deutschsprachigen Raum vor enorme Gestaltungsaufgaben. Soll die Seelsorge nicht nur in eine neue Struktur eingepasst werden (nach dem Motto: In jede Pfarrei gehört ein Pfarrer und wenn wir weniger Pfarrer haben, legen wir einfach die Pfarreien zusammen), dann wird zu klären sein, welchen theologischen und pastoralen Optionen veränderte Strukturen der Ortsseelsorge dienen sollen und nach welchen lebensraumbezogenen Kriterien Personal und Finanzen zukünftig verteilt werden sollen. Und dies wird angesichts der Vielfältigkeit kirchlicher Lebenswirklichkeiten nicht nur zentral auf Bistumsebene erfolgen können. Notwendig erscheinen vielmehr dezentrale Leitbildentwicklungsprozesse im Rahmen jener neuen Seelsorgeeinheiten „vor Ort“, die zukünftig kooperieren und sich vernetzen sollen.

Dabei zeichnen sich zwei Möglichkeiten der Organisation ab. Erste Möglichkeit: Die Seelsorgeeinheit wird als eine angesichts des Priestermangels von oben verordnete Veranstaltung zum Zweck der Kräfteverteilung verstanden und behandelt; dann ist abzusehen, wie aus der Seelsorgeeinheit sehr schnell eine durch Zusammenlegung der kleineren Pfarreien gebildete Großpfarreie wird – mit allen negativen Folgen für die heimatgebende Funktion der örtlichen Teilgemeinden. Zweite Möglichkeit: Die Seelsorgeeinheit wird verstanden und entwickelt als Netzwerk von selbständigen, sich selbst organisierenden, selbst gestaltenden und selbst leitenden Gemeinden.

(5) *Neue Leitungsaufgaben*

Auf kirchliche Führungskräfte – und dies sind auch zukünftig wesentlich „letzterverantwortliche“ Priester – kommen im Rahmen pastoraler Kooperation neue Leitungsaufgaben (wie z.B. *Leitung der Seelsorgeeinheit*, *Leitung der örtlichen Pastoralteams* etc.) zu, die teilweise durchaus denen im Management mittlerer Unternehmen vergleichbar sind. Aus- und Weiterbildungskonzepte auf Bistumsebene müssen darauf abgestimmt werden. Bei den zu erwerbenden Kompetenzen handelt es sich nicht allein um theologische bzw. spirituelle Qualifikationen, sondern ebenso um ganz pragmatische Fertigkeiten zur Personalführung, zur Moderation und Sitzungsleitung, zum Umgang mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

(6) *Verbände und Projektarbeit mit Ehrenamtlichen*

Kirchliche Verbände spüren deutlich ein sich änderndes Mitgliedschaftsverhalten und eine veränderte Einstellung zum ehrenamtlichen Engagement. Wer seine Stärke aus diesen Ressourcen gewinnt, bedarf der Profilierung und des Ausprobierens *neuer Formen von Projektarbeit*, die den Bedürfnissen des „neuen Ehrenamtes“ gerecht wird.

(7) *Qualitätssicherung caritativer Einrichtungen*

Das sozial-caritative Feld wird zunehmend marktförmiger. Qualitätssicherung und effektiv-professionelles Arbeiten sind ungefragt zu Kriterien geworden, an denen „Dienstleister“ von Kunden und öffentlichen Geldgebern gemessen werden. Hier nach Wegen zu suchen, die im Einklang mit kirchlichem Selbstverständnis und Anspruch stehen, wird für kirchliche Einrichtungen und ihre zunehmend Träger zur Überlebensfrage werden.¹⁰⁶

(8) *Örtliche und kasuelle Pastoralprojekte*

Letztlich kommen auch begrenzte pastorale Projekte, wie etwa Erstkommunionvorbereitung, nicht mehr ohne entwicklungsorientierte pastoraltheologische Reflexionen der Beteiligten aus. Zu unterschiedlich sind z.B. die Voraussetzungen der Erstkommunikanten und zu heteronom sind die Erwartungen der an einer Erstkommunion-Vorbereitung Beteiligten, als dass ein idealtypisches Konzept noch Sinn machen kann. Im kleinen Rahmen müssen situative Einflussgrößen, Zielsetzung, Realisierungsschritte, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung, Fragen der pastoralen Verantwortbarkeit bestimmter Erwartenshaltungen oder Wünschbarkeit kommerzieller Interessen etc. ebenso bearbeitet werden wie Fragen der Prozesssteuerung und -kontrolle im Rahmen der Konsensbildung unter den Beteiligten.

5.3 Wege zur Operationalisierung der kirchlichen Gestaltungsaufgabe

Schwieriger als Orte und Anlässe zu nennen ist es nun freilich, geeignete Wege aufzuzeigen, um im jeweiligen Fall eine dem theologischen Charakter der Kirche angemessene Entwicklung der gemeindlichen oder verbandlichen Organisation(en) zu realisieren.

Die Fragen lauten hier: *Wie* lässt sich die Aufgabenorientierung in kirchlichen Organisationen konkreter fassen? *Wie* lässt sich ein Gespür dafür entwickeln, auf welchem Wege die Realisierung der Gestaltungsaufgabe gelingen kann? Inzwischen ist man analog zu außerkirchlichen OE-Prozessen auch in Kirchenkreisen dazu übergegangen, von einer Heuristik dreier Gestaltungsfelder her zu denken und dementsprechend von „Kultur“, „Struktur“ und „Strategie“ kirchlicher Organisation auszugehen.

a) Gestaltungsfeld „kirchliche Kultur“

Was ist der Wille Gottes für die Kirche im Bewusstsein der Kirche und ihrer Glieder? Welche Merkmale oder Kennzeichen einer „wahren“, d.h. dem Willen Gottes entsprechenden, Kirche / Gemeinde gibt es, die ein Urteil darüber erlauben, ob die Kirche nicht zuletzt in organisationaler Hinsicht ihrer Aufgabe jeweils angemessen gerecht wird?

Dies ist die Frage nach der Identität der Kirche.¹⁰⁷ Ihre Beantwortung erfolgt im Gestaltungsfeld der „kirchlichen Kultur“. Peter Eberl definiert die „Kultur“ einer sozialen Organisation als „die von den Organisationsmitgliedern unbewußt geteilten Grundannahmen und Glaubenssätze“¹⁰⁸, die in geteilten Grundannahmen, Wertvorstellungen und Symbolen als gemeinsame Sinnwelt Gestalt gewinnt. In ihrer „Organisationskultur“ ist die Form der Beziehungsgestaltung der Kirche im Inneren und nach Außen gleichsam als lebendiger Erfahrungsschatz „gespeichert“. Diese „Lebenskultur“ dient und wirkt zugleich als Maßstab der Bewertung von Handlungen in der Kirche und als Kirche. Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung beispielsweise wäre es demnach, Antworten auf die Frage zu finden: Wie kultivieren wir das gemeindliche Leben als Raum symbolischer Interaktion der identitätsgebenden christlichen Hoffnung und – im Horizont eben dieser Hoffnung – als konkreten Ort identitätsstiftender sozialer Verantwortung?

b) Gestaltungsfeld „kirchliche Struktur“

Welche Akteure befinden in welchem Procedere darüber, ob kirchliche Lebensvollzüge Merkmalstreue aufweisen oder nicht? Und wer trägt Sorge, dass die kirchliche Identität ihre Relevanz entfaltet? Welche formalisierten Abläufe und welcher Aufbau sichern die Wahrnehmung des kirchlichen Bezeugungsauftrages?

Dies sind Fragen nach der „Struktur“ der Kirche. In den „Strukturen“ manifestiert sich die gemeinsame Sinnwelt einer Organisation sozusagen als deren materielle Festlegung in Koordinations- und Ordnungssystemen, die den Organisationsmitgliedern ihre Stelle anweisen und die Steuerung der organisationalen Prozesse ermöglichen.¹⁰⁹ Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung in diesem zweiten Gestaltungsfeld wäre es also, Antworten auf die Frage zu geben: Wie verbessern wir unsere Kommunikationsprozesse und Partizipationsstrukturen in Richtung auf eine authentische und adäquate Sozialgestalt (z.B. im Blick auf die gemeindliche Infrastruktur oder das Leitungsgefüge)?

c) Gestaltungsfeld „kirchliche Strategie“

Wie wird der kirchliche Sendungsauftrag konkret realisiert? Welche operativen Charakteristika prägen das Verhalten der Kirche in der Bewältigung ihrer Aufgabe und in welcher Weise ist das Handeln ihrer Glieder daraufhin ausgerichtet? Dies sind Fragen nach der *strategischen Praxis*¹¹⁰ der Kirche. In diesem Gestaltungsfeld ist z.B. die Option für „Projekthandeln“, für „Selbstorganisation“ oder für „Vernetzung“ zu verorten. Unter Wettbewerbsbedingungen, so sagt Eberl, erhält die strategische Dimension zum Aufbau langfristiger Erfolgspositionen eine zunehmende Bedeutung für Organisationen.¹¹¹ „Strategie“ meint damit keine unkritische Übernahme einer nicht selbst gewählten Position am Markt, ebenso wenig die fraglose Unterwerfung unter die Mechanismen des Marktes. Im Gegenteil, der Begriff markiert gerade die Notwendigkeit eines bewusst zielgerichteten, eben strategischen Verhaltens der Kirche und ihrer Glieder zur und in der jeweiligen Situation. Ziel einer gemeindlichen Such- und Lernbewegung wäre es in diesem dritten Gestaltungsfeld, Antworten auf die Frage zu geben: Wie gewährleisten wir langfristig die Wirksamkeit der konkreten kirchlichen Gemeinschaft vor Ort als *signum efficax*, als wirksames Zeichen der Vereinigung der Menschen mit Gott und untereinander?

d) Reflexion, Partizipation und Transparenz – Essentials für ein Gelingen kirchlich-organisationalen Lernens, das der Kirche als *Communio* entspricht

Jeder kirchliche Lernprozess, darauf sei abschließend wenigstens noch hingewiesen, ist in formaler Hinsicht an drei moderierende „Variablen“ gekoppelt: Er bedarf (1) institutionalisierter und kommunizierter Reflexionsprozesse; (2) weitgehender Möglichkeit zur Partizipation an institutionalisierter und kommunizierter Reflexion und ist schließlich (3) gebunden an Transparenz auf allen Ebenen. Sie sind als sozialwissenschaftliche Momente des Lebensvollzugs der Kirche die geeigneten Korrelate ihres theologischen Wesensvollzugs als *Communio sanctorum*.

Anmerkungen

- ¹ Überarbeitete und erweiterte Fassung des gleichnamigen, zum Kongress 99 in Pastoralblatt 51 (1999) 259-273 (Heft 9) erschienenen Artikels.
- ² McKinsey & Company Inc. 40212 Düsseldorf. Königsallee 60c.
- ³ Hier ist anzumerken, dass es bereits vor mehr als 25 Jahren im Bistum Aachen und in anderen Diözesen Bemühungen in diese Richtung gab. Vgl. dazu W. Wunden, Entscheidungsorganisation und Hierarchie, in: K. Delahaye / E. Gatz / H. Jorissen (Hrsg.), *Bestellt zum Zeugnis* (FS Bischof J. Pohlschneider) Aachen 1974, 415-427.
- ⁴ Vgl. den Bericht: Finanzen im Bistum Essen: Gratis-Hilfe von Außen, in: KNA-Informationsdienst 30 (01.08.1997).
- ⁵ Vgl. den Bericht: Bistum Essen will 1000 Stellen einsparen, in: KNA-Nordrhein-Westfalen (21.08.1997).
- ⁶ Vgl. den Bericht: Irdischer Beistand kommt von McKinsey. Das katholische Bistum Essen will 1000 von 9000 Stellen abbauen, um der Finanzkrise zu begegnen, von Jürgen Kahl, in: SZ 198 (28.08.1997); dokumentiert auch in: KNADOK vom 28.08.1997.
- ⁷ Das bekannteste Projekt der letzten Jahre: Die Reorganisation der sozial-caritativen Einrichtungen der Waldbreitbacher Franziskanerinnen durch Organisationsentwicklung, dokumentiert in: M. I. Schmitt / N. Hinkel (Hg.), *Betroffene beteiligen. Prozesse der Organisations- und Kulturentwicklung in den Krankenhäusern der Franziskanerinnen von Waldbreitbach*. Waldbreitbach O. J.

- ⁸ Vgl. dazu: A. Heller, Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie, in: O. Fuchs / M. Widl (Hg.), Ein Haus der Hoffnung. Festschrift für Rolf Zerfuß. Düsseldorf 1999, 109-114.
- ⁹ Die Evangelische Kirche Bayerns hatte schon zuvor McKinsey mit einer Unternehmensprüfung beauftragt.
- ¹⁰ STUDIA. Studienzentrum für internationale Analyse. A-4553 Schlierbach, 57.
- ¹¹ Vgl. den Bericht: Erzbisum München in der Analyse: Überlagertes gutes ‚Produkt‘, in: KNA Informationsdienst 12 (19.03.1997).
- ¹² ‚moveBo‘. Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat. Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen. Grobes Soll-Konzept (unveröffentlichtes Manuskript) 1998.
- ¹³ PZE = Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen.
- ¹⁴ Ebd. 6.
- ¹⁵ Eine überraschende Variante im Bereich kirchlicher Unternehmensberatung gibt es im Erzbistum Köln. Hier gründete der Diözesancaritasverband sogar eine eigene Beratungseinrichtung („PROFIL – Unternehmensberatung des sozialen Bereichs“). Erstmals bietet ein kirchlicher Wohlfahrtsverband sowohl den angeschlossenen caritativen Einrichtungen wie auch – in Deutschland ohne Vorbild – den Mitbewerbern auf dem Markt der sozialen Dienstleistungen eigenes Know how an. Laut Bericht: „Profil-Unternehmensberatung“ für sozialen Bereich in Köln, in: KNA-Nordrhein-Westfalen (07.10. 1997).
- ¹⁶ (A. Foizik), „Stärkere Orientierung am Kunden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein, in: HerKorr 7/98, 342- 351; vgl. auch den Bericht: Unternehmensberater. Kirche soll von der Marktfor- schung lernen. in: KNA-Basisdienst (02.07.98).
- ¹⁷ G. Slowein, Kirche baut auf die Marktwirtschaft. Immer mehr Bischöfe beschäftigen Unternehmensbera- ter, in: SZ vom 27.01.1997, 1.
- ¹⁸ K. Rahner, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance. Freiburg-Basel-Wien 1972.
- ¹⁹ Als instruktives Beispiel vgl.: R. Zerfuß, Dem Krankenhaus ein Gesicht geben. Theologische Entdeckun- gen im Umgang mit OE, in: Schmitt / Hinkel, Betroffene beteiligen, 60-67. Zu nennen sind hier u.a. F. X. Kaufmann, K. Berkel, P. M. Zulehner, A. Heller, E. M. Magar (siehe unsere Anm. 34).
- ²⁰ Vgl. z.B. M. Ebertz, Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg-Basel- Wien 1997.
- ²¹ M. Lütz, Der blockierte Riese. Psycho-Analyse der katholischen Kirche. Augsburg 1999.
- ²² Ebd. 31ff.
- ²³ Ebd. 14.
- ²⁴ Unter anderem wird die Frage der in Prozessen der Organisationsberatung eine große Rolle spielenden ‚Unternehmens‘-*Kultur*, die kirchlicherseits vom Konzil indirekt unter dem Leitwort „Gemeinsames Priestertum der Gläubigen“ (LG 10) „Kollegialität“ (LG 22f) und „Dialog“ (GS 3 und 92) thematisiert wurde, einfachhin übergangen. Auch Themen wie: Personalentwicklung, berufliche und personale Kom- petenzbildung, Supervision etc. tauchen, soweit wir sehen, bei Lütz nicht auf.
- ²⁵ Vgl. hierzu die wichtigen Untersuchungen bei und von H. Stenger: Ders. (Hg.), Eignung für die Berufe der Kirche. Klärung – Beratung – Begleitung. Unter Mitarbeit von K. Berkel, K. Schaupp und F. Wulf. Freiburg-Basel-Wien 1988.
- ²⁶ Das Konzil lehrt, dass unbeschadet der Bestellung einiger Glieder der Kirche zu Amtsträgern, „doch unter allen eine wahre Gleichheit in der allen Gläubigen gemeinsamen Würde und Tätigkeit zum Aufbau des Leibes Christi“ waltet; vgl. LG 32.
- ²⁷ Zum Thema Kirche als *Communio*, vgl. G. Greshake. Der dreieine Gott. Eine trinitarische Theologie. Freiburg-Basel-Wien 1997, bes. 377-399. Über den Konflikt beider Kirchenbilder, siehe H: J. Pottmeyer, Der heilige Geist und die Kirche: Von einer christomonistischen zu einer trinitarischen Ekklesiologie, in: Tutzinger Studien 2 (1981) 51 sowie: Ders., Die zwiespältige Ekklesiologie des Zweiten Vaticanums – Ursache nachkonziliarer Konflikte, in: TThZ 92 (1993) 283.
- ²⁸ Dazu vor allem: F. X. Kaufmann, Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfas- sung des Christentums. Freiburg-Basel-Wien, 1978.
- ²⁹ Die Prädikation der Kirche als „der weiterlebende Christus“ (Lütz, 105) deutet auf ein Kirchenmodell hin, das Pottmeyer „Christomonismus“ nennt; vgl. H. J. Pottmeyer, Der eine Geist als Prinzip der Einheit in Vielfalt. Auswege aus einer christomonistischen Ekklesiologie, in: PThI 2/1985, 253-284; Ders., Kirche des dreifaltigen Gottes, in: WuA 229 (1988) 83-86.
- ³⁰ Lütz schickt seinem Buch als Motto ausgerechnet ein Diktum *Lenins* voraus: „Ich glaube jedoch, daß unter den Trümmern der gegenwärtigen Institutionen noch die katholische Hierarchie weiterleben wird.“
- ³¹ Vgl. dazu auch die äußerst kritische Besprechung des Lütz-Buches von R. Picker, Verschleierung – getarnt als Psycho-Analyse, in: Kirche intern 2/2000, 38f.
- ³² Es wird nicht deutlich: Die Organe der Hierarchie („ministerium apostolicum“) haben der Kirche *als Communio sanctorum zu dienen*, daran ist ihre Handlungsweise und ihr Leitungsstil zu messen.
- ³³ Zu den verschiedenen Veränderungsstrategien in der Organisationsberatung vgl. unten, Anm. 50.

- ³⁴ Ressourcenorientierung bedeutet für Lütz Rekurs auf die „Kräfte, die ‚Kompetenzerfahrungen‘ und die Copingstrategien des Patienten“ (Kirche). Zwar werden die Sakramente der Kirche und die Geistesgaben der einzelnen, insbesondere die der Heiligen, als Kräfte hochgeschätzt, aber die Wirklichkeit dieser Charismen bleibt u.E. bei Lütz für die (auch sakramental bedeutsame) *Strukturfrage* der Kirche (d.h. für ihre sichtbare Zeichenhaftigkeit der Kirche als „Realsymbol“ des gottesgeschenkten Heils!) letztlich irrelevant.
- ³⁵ Vgl. zu diesem Themenbereich: H. Stenger, Kompetenz- und identitätsfördernde Initiativen. Beispiele aus der gegenwärtigen kirchlichen Praxis, in: Ders. (Hg.), *Eignung für die Berufe der Kirche*, 241-285.
- ³⁶ Vgl. dazu den anregenden Zwischenruf von W. Kallen, Muss es denn bei uns auch so sein? in *Pastoralblatt* 51 (1999) H. 8. – Übrigens kommt das Wort „Kunde“ von „Kennen“, „bekannt“ machen, und meint ursprünglich sowohl den „bekannten Wirtshaushausgast“ als auch das, was man anderen „kund“ tut. Der Kirche muss in der Tat daran gelegen sein, dass Menschen „Kunden“ ihrer „Kunde“ und deren „Künder“ sind oder werden.
- ³⁷ Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 30-53.
- ³⁸ Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen* – K. Berkel, *Organisationspsychologie der Gemeinde*, in: I. Baumgartner (Hg.), *Handbuch der Pastoralpsychologie*. Regensburg 1990, 303-331. – E. M. Magar, *Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern auf der Basis von Krankenhausphilosophie und Führungsgrundsätzen*, in: *Motivation im Krankenhaus (Materialien und Berichte – Robert-Bosch-Stiftung 35)*, hrsg. von S. Eichhorn und B. Schmitt-Rettig. Gerlingen 1990, 111-121. Vgl. auch P. M. Zulehner / A. Heller (Hg.), *Kirchenreform*. Wien 1998.
- ³⁹ Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 13ff.;
- ⁴⁰ Vgl. ebd. 30-53.
- ⁴¹ Vgl. Zweites Vatikanum, *Lumen gentium* 8, wo die sakramentale Spannungseinheit zwischen Unsichtbarem und Sichtbarem im Mysterium der Kirche festgehalten ist; vgl. dazu: A. Grillmeyer SJ, *Kommentar zu Lumen Gentium*, in: *LThK-Erg.-band I ‚Das Zweite Vatikanische Konzil‘ (1966) 156-345; hier 170f.*
- ⁴² Heller sieht im „Dialog von kirchlichen Auftraggeberinnen, Organisationsberatung und Pastoraltheologie“ eine Chance, angesichts erstarrender Strukturen eine neue Perspektive zu erarbeiten; vgl. A. Heller, *Hoffnung auf Veränderung. Organisationsentwicklung und Pastoraltheologie*, in: O. Fuchs / M. Widl (Hrsg.), *Ein Haus der Hoffnung. Festschrift für Rolf Zerfaß*. Düsseldorf 1999, 109-114, Heller, *Hoffnung*, 112f.
- ⁴³ J. Hilberath, *Vorgaben für die Ausarbeitung der Communio-Ekklesiologie*, in: Ders. (Hrsg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? (QD 176) Freiburg-Basel-Wien 1999, 277-297; hier 281.*
- ⁴⁴ Vgl. M. Kehl, *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*. Würzburg 1992, 23-38 (*‚Spiritualität und systematische Ekklesiologie‘*).
- ⁴⁵ Letztere unterscheidet sich auch von *Systemveränderung*; vgl. dazu ‚*Entwicklung versus Veränderung*‘, in: *GfP (Gesellschaft für Personalentwicklung)-Kontakt* Nr. 34, 1/94.
- ⁴⁶ H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern-Göttingen-Toronto-Seattle ²1995, 2.
- ⁴⁷ Vgl. A. B. Weinert, *Organisationskonzepte und Organisationsperspektiven*, in: Ders.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Weinheim ³1992, 37-69.
- ⁴⁸ Vgl. H. Schelsky, *Zur soziologischen Theorie der Institution*, in: Ders. (Hg.), *Zur Theorie der Institution*. Düsseldorf 1970, 9-26.
- ⁴⁹ Hervorheb. von den Verf.
- ⁵⁰ H. W. Gärtner, *Die kirchliche Wirklichkeit ist organisational. Plädoyer für eine praktisch-theologische Institutions- und Organisationskunde*, in: N. Schuster / U. Moser (Hg.), *Kirche als Beruf. Neue Wege jenseits falscher Erwartungen*. Mainz 1996, 11-30 (Einfügung des Zusatzes ‚auch‘ durch die Verf.).
- ⁵¹ Derart „technizistisch“ geführte Organisationen wurden vom einzelnen Individuum häufig als „unheimliche“, nur von den an den Hebeln der Macht sitzenden Insidern steuerbare „Apparate“ wahrgenommen.
- ⁵² Auch Ansätze, die soziale Größen weniger als „System“ und mehr als „Rhizom“, als „Beziehungsgewebe“ oder „Netzwerk“ betrachten, lassen sich mit einer solchen Vorstellung verbinden. Der Begriff ‚Organisation‘ erinnert ja schon rein semantisch an das Wortfeld ‚organisch – Organ – Organismus‘.
- ⁵³ Vgl. I. Baumgartner / W. Häberle / M. Schwarz / K. Sohm, *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende*. Bern-Stuttgart-Wien ⁵1998, 80.
- ⁵⁴ Vgl. ebd. 76ff.
- ⁵⁵ Th. Sattelberger (Hg.), *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden 1996, 60.
- ⁵⁶ Vgl. Th. Sattelberger, *Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur*, in: Ders., (Hg.), *Die lernende Organisation*, 11-56.
- ⁵⁷ Vgl. ebd. 42.
- ⁵⁸ Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 47.
- ⁵⁹ Vgl. J. Ratzinger, *Die pastoralen Implikationen der Lehre von der Kollegialität der Bischöfe*, in: Ders., *Das neue Volk Gottes. Entwürfe zur Ekklesiologie*. Düsseldorf 1969, 201-224.

- 60 Vgl. M. Kehl, Die Kirche, 125-131 (Parallelität zu den ‚notae ecclesiae‘).
- 61 Vgl. H. Becker / I. Langosch, Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart⁴ 1995.
- 62 Vgl. dazu W. Nethöfel, Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung, in: M. Thomé (Hg.), Theorie Kirchenmanagement. Potential des Wandels: Analysen – Positionen – Ideen. Bonn 1998, 58-66.
- 63 Kirche, die etwas „unternimmt“, bedarf im besten Sinn des Wortes eines „Unternehmungsgeistes“.
- 64 Es gibt auch ‚Produkte‘ immaterieller Art sind (z.B. Dienstleistungen im sozialen Bereich oder Erhalt einer kommunalen Selbstverwaltung, einer religiöse Gemeinde).
- 65 Vgl. Sattelberger, Die lernende Organisation, 15-22.
- 66 Vgl. R. Zerfuß, Dem Krankenhaus ein Gesicht geben, 63.
- 67 ‚Erfolg‘ ist keiner der Namen Gottes (Romano Guardini).
- 68 Vgl. dazu H. Steinkamp, Die sanfte Macht der Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die Praktische Theologie. Mainz 1999, 16ff.
- 69 Vgl. dazu die demnächst im Druck erscheinende Bonner Dissertation: A. Wittrahm, Seelsorge und Pastoralpsychologie. Ein Beitrag zur Klärung eines spannungsreichen Verhältnisses angesichts der Herausforderung für die Pastoral durch die Postmoderne.
- 70 Titel des von K. Rahner mitherausgegebenen Handbuchs der Pastoraltheologie. Praktische Theologie der Kirche in ihrer Gegenwart, 5. Bde. Freiburg-Basel-Wien 1963ff.
- 71 Vgl. KNA-Informationsdienst 12 (unsere Anm. 9).
- 72 Vgl. I. Baumgartner u.a., OE-Prozesse, aaO. 5 (Vorwort zur zweiten und dritten Auflage).
- 73 Hierher gehört die Unterscheidung zwischen „technischer Beratung“ und „adaptiver Beratung“; vgl. den Vortrag von J. Overlack, Dienstleistungsunternehmen Kirche aus Sicht eines Unternehmensberaters, abgedruckt in diesem Band.
- 74 Vgl. unsere Anm. 5 und 93.
- 75 Vgl. Deutscher Caritasverband (Hg.), Zeit für ein Leitbild. Freiburg 1994.
- 76 Umgekehrt wird man allerdings auch der Organisationsforschung sowie den Organisationsentwicklern nicht nachsagen können, sich mit dem Thema „Kirche als Unternehmen (bzw. Organisation) sui generis“ schon intensiv genug beschäftigt zu haben.
- 77 Eine jahrelange fruchtbare Zusammenarbeit des Seelsorgereferates im Ordinariat des Bistums Rottenburg mit dem dortigen Institut für Fort- und Weiterbildung hat sich höchst segensreich für diese Diözese ausgewirkt.
- 78 P. Hünemann, Volk Gottes – katholische Kirche – Gemeinde, in: ThQ 175 (1995), 32-45.
- 79 Allerdings ist kürzlich (u.a. zu diesem Thema) erschienen: B. J. Hilberath (Hg.), *Communio – Ideal oder Zerrbild von Kommunikation?* Freiburg-Basel-Wien 1999; vgl. hier bes. Ders., Vorgaben für die Ausarbeitung der *Communio-Ekklesiologie*, 277-297.
- 80 Vgl. H. Merklein, *Jesu Botschaft von der Gottesherrschaft*. Ein Skizze. Stuttgart 1983; bes. 73-91.
- 81 Vgl. G. Greshake, *Der dreieine Gott. Eine trinitarische Ekklesiologie*. Freiburg-Basel-Wien; hier bes. 400-410 (*Kirche als Missio*).
- 82 Vgl. J. Ratzinger, *Die christliche Brüderlichkeit*. München 1960.
- 83 O. Fuchs, *Heilen und befreien. Der Dienst am Nächsten als Ernstfall von Kirche und Pastoral*. Düsseldorf 1990, 26ff.
- 84 Zum Bedeutungswandel dieses Syntagmas vgl.: W. Fürst, *Communio als Prinzip pastoraler Theologie und pastoraler Praxis*. Lebendige Seelsorge, 37 (1986) 238-248.
- 85 Vgl. Vatikanum II. Dogmatische Konstitution *Lumen gentium* 1.
- 86 H. J. Pottmeyer, *Kirche des dreifaltigen Gottes*, in: WuA 29 (1988) 83-86
- 87 G. Greshake, *Der dreieine Gott*, 377-399; bes. 431-440 (*Communio sanctorum in Communionem trinitatis*).
- 88 Vgl. M. Kehl, *Die Kirche*, 132-159.
- 89 Vgl. H.-J. Höhn, *Kirche und kommunikatives Handeln*. Studien zur Theologie und Praxis der Kirche in der Auseinandersetzung mit den Sozialtheorien Niklas Luhmanns und Jürgen Habermas⁴. Frankfurt a. M. 1985 bes. 137-236 (*Perspektiven einer Sozialontologie der Kirche*); auch: Hilberath, *Vorgaben*, 281-287 (*Ekklesiologie und Systemtheorie?*).
- 90 Vgl. W. Nethöfel, *Unternehmen Kirche?* 64: „Vorbild kann dabei der Caritasverband sein, der hier durch professionelles Vorgehen *theologische Identität und organisatorische Effizienz zugleich gestärkt* hat.“ (Siehe unsere Anm. 73).
- 91 Vgl. G. Bitter / R. Englert, „Hören, was der Geist den Gemeinden sagt...“. *Kairologische und pneumatologische Desiderate an die Theorie und Praxis der Praktischen Theologie*, in: O. Fuchs (Hg.), *Theologie und Handeln*. Beiträge zur Fundierung der Praktischen Theologie als Handlungswissenschaft. Düsseldorf 1984, 38-49.

- ⁹² „Erkenntnis hat kein Licht, als das von der Erlösung her auf die Welt scheint: alles andere erschöpft sich in der Nachkonstruktion und bleibt ein Stück Technik.“ Th. W. Adorno, *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*. Frankfurt 1977, 333.
- ⁹³ H. Schöer, Art. ‚Praktische Theologie‘, in: TRE 27 (1996) 190-220; hier 216.
- ⁹⁴ In dem am Textende angekündigten weiteren Beitrag zu diesem Thema soll darauf näher eingegangen werden.
(vgl. unsere Anm. 5).
- ⁹⁶ Schwester M. Basina Kloos, Organisationsentwicklung für die Einrichtungen der Waldbreitbacher Franziskanerinnen – Warum? Eine Antwort auf diese Frage versucht, in: M. I. Schmitt / N. Hinkel (Hg.), *Betroffene beteiligen*, 9-13.
- ⁹⁷ vgl. hierzu das Kongress-Referat von Dr. Jochen Overlack in diesem Heft
- ⁹⁸ Der in den letzten Jahren vom DCV durchgeführte Leitbildprozess dürfte dafür mustergültig sein. Material dazu in: Sonderheft der Zeitschrift Caritas ‚Zeit für ein Leitbild‘ Freiburg i. Br. 1994.
- ⁹⁹ H. Stenger, *Für eine Kirche, die sich sehen lassen kann*. Innsbruck-Wien 1995.
- ¹⁰⁰ B. J. Hilberath, Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in: ThQ 180 (2000) 54-71.
- ¹⁰¹ Th. Mohr, Spannungen tolerieren, Beobachtungen zur Organisationskultur der katholischen Kirche, in: HK 53 (1999) H. 7, 362-368.
- ¹⁰² Vgl. ebd. 368.
- ¹⁰³ B. Ernsperger, *Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung*. Innsbruck-Wien-Mainz 1999.
- ¹⁰⁴ Ebd.30.
- ¹⁰⁵ Ebd. 32.
- ¹⁰⁶ Hier ist auf das neueste Buch der Waldbreitbacher Franziskanerinnen zu verweisen, das demnächst im Buchhandel erscheinen wird: ‚Ein christliches Gütesiegel – der Leitbild-Prozess in der St. Elisabeth-Stiftung‘.
- ¹⁰⁷ Kirchliche Identität kann nur auf der Ebene der korrespondierenden Beziehung zwischen der ursprünglichen Botschaft, der jeweils anderen Situation und im antizipierenden Ausgriff auf die zukünftige Situation gefunden werden. Nicht die Begriffe der normativen Vergangenheit, der Gegenwartssituation und der erhofften Zukunft konstituieren die Identität der Kirche, sondern die prozessurale Beziehung zwischen diesen Begriffen; vgl. K. Walf, *Zukunftsperspektive katholischer Identität*, in: Conc(D) 30 (1994), 464-470.
- ¹⁰⁸ P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens*, 221-226, hier 221.
- ¹⁰⁹ Vgl. G. J. B. Probst, *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin-Hamburg 1987, 36-38.
- ¹¹⁰ Im Blick auf die Wirkungsgeschichte des Zweiten Vatikanischen Konzils beklagt Dietrich Wiederkehr das mangelnde Bewusstsein für diese Handlungskoordination „Gerade beim Thema Kirche und bei der Ekklesiologie haben wir lernen müssen, daß die theologische Basiskategorie ‚Volk Gottes‘ sich nicht einfach kraft einer idealistischen Selbstevidenz und Fruchtbarkeit in kirchenstrukturelle Veränderungen umsetzt, sondern nur durch wachsame, planmäßige kirchenpolitische Strategien.“ (D. Wiederkehr, *Sensus vor Consensus: auf dem Weg zu einem partizipativen Glauben – Reflexionen einer Wahrheitspolitik*. In: Ders. (Hg.), *Der Glaubenssinn des Gottesvolkes – Konkurrent oder Partner des Lehramtes* (= QD 151). Freiburg-Basel-Wien 1994, 182-206, hier 183).
- ¹¹¹ Vgl. P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart-Wien 1996, 214f.