

N12<515936306 021



ubTÜBINGEN







theol

20  
2000  
L 111/12

# Pastoral- Theologische Informationen

Organisationsentwicklung  
in der Kirche

Herausforderung der  
praktischen Theologie

98/6  
11/14  
neu  
1/14

ZA 5629



# Pastoral- Theologische Informationen

Herausgeber:

Beirat der Konferenz der deutschsprachigen  
Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V.

Fachgruppe Praktische Theologie der  
Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie

Redaktion:

Wolfgang Schwens, Korneuburg (A)  
Reinhard Schmidt-Rost, Bonn (D)

20. Jahrgang, Heft 2000-1, Folge 42, ISSN 0555-9308

Postfach  
Theologische  
Informationen

Anschrift der Redaktion:

Wolfgang Schwens  
Klosterneuburger Strasse 20/29  
A - 2100 Korneuburg  
Telefon: +43 676 3759760  
Telefax: +43 676 3496651  
e-Mail: pthi@maxonline.at



7A 5629

Editorial	5
Hartmut Heidenreich: Verabschiedung als Redakteur	8
<b>Teil A: Beiträge zum Thema</b>	<b>11</b>
Leo Karrer: Kirche – ein Unternehmen? Anmerkungen zu einem Kongressthema	12
Andreas Heller: Kirche und Management – ein Fragenaufriß	17
Michael Ebertz: Zukunftsfähige Pastoral – 10 Thesen unter dem Eindruck von Kirche und Management	20
Alfred Jäger: Arbeit am Leitbild von Kirche	22
Hans Löhr: Vom Auftrag Jesu Christi zu den Ergebnissen der Mitarbeitenden – Das evangelische Münchenprogramm eMp	25
Jochen Overlack: Das „Dienstleistungsunternehmen Kirche“ – Ansichten eines Unternehmensberaters	32
Jutta Schwarz: Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht	42
Walter Fürst / Burkard Severin: Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?	51
Hans Raffée: Grundlinien des Marketing für die Kirchen	77
Ottmar Fuchs: „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ – Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer subjektempfindlichen Praktischen Theologie	90
Józef Niewiadomski: Kirche und Management	112
<b>Teil B: Dokumentationen</b>	<b>117</b>
<b>Teil C: Abstracts und Besprechungen</b>	<b>123</b>



Liebe Leserinnen und Leser der Pastoraltheologischen Informationen!

Vor Ihnen liegt eine neue Ausgabe der PThI. Sie ist dem Thema „Organisationsentwicklung in der Kirche – Herausforderung der praktischen Theologie“ gewidmet. Eine interessante Auswahl von Tagungsbeiträgen und einigen Artikeln darüber hinaus wurde hier zu einer „Positionsbestimmung“ versammelt. Beiträge zur Diskussion zu stellen, das ist eine der Aufgaben der PThI.

Ein wenig ist mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Entwicklung“ auch die Arbeit an der Zeitschrift selbst umschrieben worden. Die Redaktion hat auf der Seite des einen Herausgebergremiums gewechselt. Der langjährige Redakteur Hartmut Heidenreich hat sich nach über 15 Jahren Arbeit an dieser Zeitschrift zurückgezogen. Zu groß waren die Belastungen durch seine vielen Engagements in seinem Beruf. Zu stark die Belastung, die eine solche Zeitschrift mit sich bringt. ... Welche Freuden eine solche Arbeit in 15 Jahren aber auch gemacht hat, das schildert er selbst in einem Rückblick. Sein „Rückzug“ aus der aktiven Arbeit war kein völliger Rückzug. Mit Rat und Tat, in vielen Telefonaten, Faxen, e-Mails und Gesprächen stand er mir zur Seite.

Ein solcher Wechsel hat immer etwas von einem Ende in sich. Eingespielte Verfahrensweisen der Produktion werden hinterfragt, geändert, neu bedacht ... Zu Selbstverständlichkeiten gewordene Dinge sind plötzlich nicht mehr selbstverständlich ...

Aber ein Wechsel bedeutet auch Neues. Für mich hieß es zunächst einmal: hören. In vielen Gesprächen mit Hartmut Heidenreich habe ich mir „seine“ PThI erklären lassen. Er sprach immer sehr liebevoll, fast zärtlich davon. Wie eine zarte Pflanze hat er die Zeitschrift betreut, ihr viel Dünger zugeführt in Form von neuen Ideen, Wasser in Form von regelmäßigen Rubriken und viel Liebe, was sich vor allem in den vielen Phasen der redaktionellen Bearbeitung gezeigt hat. Immer wieder gab es Rückfragen an die AutorInnen, ob dieses oder jenes denn wirklich so veröffentlicht werden sollte, ob da nicht ein Widerspruch im Gedankengang oder in der Argumentationsstruktur zu sehen sei ... Hartmut Heidenreich selbst spricht von seinem „wissenschaftlichen Hobby“. Dieses Hobby war fruchtbar. Es sind viele Seiten auf diese Weise entstanden, viele Ideen und Theorien platziert, ja „Trends“ gesetzt worden ... Diese „seine“ Pflanze hat er mir nun anvertraut. Sie wird in einer neuen Umgebung stehen und sie wird auch die eine oder andere Veränderung zu verkraften haben.

Einige der Veränderungen ergeben sich durch das „Medium“ Zeitschrift selber: Die PThI sind bisher zweimal jährlich (in unregelmäßigen Abständen) erschienen. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Aber dieser etwa halbjährliche Rhythmus ist nicht gut ge-

eignet, aktuelle Informationen zu verbreiten. Hierzu eignen sich heute andere Medien besser: Seit diesem Jahr steht im Internet unter <http://www.pastoraltheologie.de> ein Forum zur Verfügung, in dem Platz ist für solche aktuellen Informationen und Nachrichten. Diese Seiten der Konferenz werden zur Zeit am Seminar für Pastoraltheologie in Bonn von Walter Fürst und Ingo Meyer im Auftrag des Beirates betreut. Die PThI als Zeitschrift werden sich auf wenige Nachrichten und Informationen beschränken, um vor allem der Dokumentationspflicht nachzukommen. Im Internet wurde eine „Schwester“ der PThI gegründet: PThI*online*.

Einige der Änderungen seien hier explizit genannt:

- Seit einigen Heften werden die pastoraltheologischen Institute und Seminare in lockerer Reihenfolge vorgestellt. Es hat sich herausgestellt, dass auch diese Informationen relativ leicht „überaltern“ – durch Personalwechsel, neue Telefon- oder Faxnummern, geänderte e-mail-Adressen oder Webseiten. Diese Informationen sollen zukünftig auf unserer Webseite zu finden sein. Sie können so relativ schnell aktualisiert werden. Zudem kann immer wieder auf Neuerungen, besondere Seminare und Veranstaltungen in den einzelnen Einrichtungen aufmerksam gemacht werden.
- Der Schwerpunkt der Hefte wird auch in Zukunft so gestaltet sein, dass zu Themen unterschiedliche, möglichst verschiedene Ansätze vorgestellt werden. Wir werden dem täglich wachsenden Anspruch an interdisziplinäres Denken und Arbeiten versuchen entgegenzukommen – soweit es eine Zeitschrift zulässt, die einer Disziplin zugeordnet ist: der Pastoral- oder Praktischen Theologie. Wie sehr dieses Denken unterschiedlicher Pastoraltheologien möglich ist, wird schon das nächste Heft (2000-2) zeigen. Hier geht es um die „Pluralität im eigenen Haus“. Ein Symposium in Passau wird hierfür die Struktur bieten.
- Die Zeitschrift wird von zwei (sehr) unterschiedlichen Gremien gemeinsam herausgegeben. Bislang lag die Verantwortung bei je einem der beiden Redakteure. Reinhard Schmidt-Rost betreut seit einigen Jahren für die Fachgruppe Praktische Theologie das Heft. Unser gemeinsames Ziel ist es die Hefte möglichst mehr auch gemeinsam zu gestalten. Wir werden versuchen, jeweils aus beiden Herausgebergremien interessante Beiträge zu bekommen. In Zukunft – das ist unser Wunsch – soll es nicht mehr „evangelische“ oder „katholische“ Hefte geben, sondern „ökumenische“. Wir erhoffen uns eine Bereicherung für beide Seiten. Beispiele sehen Sie schon in diesem Heft. Die Kongressdokumentation des Pastoraltheologenkongresses von katholischer Seite und die Dokumentationen der Fachtagungen der Fachgruppe Theologie von evangelischer Seite werden wohl auch in den nächsten Jahren für jeweils ein Heft „sorgen“ und ihm ein Thema vorgeben. Die anderen Hefte werden Schwerpunktthemen gewidmet sein, die von aktuellen Situationen geprägt sind, oder versuchen neue Themen zu identifizieren. Sie können so aufgenommen und theologisch reflektiert werden. Andererseits aber können Themen auch so platziert sein, dass sie selbst die eine oder andere Auseinandersetzung an-

regen können. Hierbei hoffen wir auch auf Anregungen, Beiträge und auch Kritik von Seiten der LeserInnen.

- „Die Luft auf dem Buchmarkt wird immer dünner“ – diese Aussage, die mindestens zweimal im Jahr zu den großen Buchmessen in Frankfurt und Leipzig zu hören ist, gilt wohl ebenso für den Zeitschriftenmarkt. Viele große Zeitschriften „kämpfen“ ums Überleben. Auch für die PThI hat sich im Rahmen des Redaktionswechsels die Frage gestellt, ob es nicht (wirtschaftlich) sinnvoller sei, sich in die Hände eines Verlages zu begeben um auf dessen Vertriebsstrukturen zurückgreifen zu können. In vielen Gesprächen, im Abwägen von Vor- und Nachteilen haben wir uns entschieden, dass die PThI auch in Zukunft im Selbstverlag herausgegeben werden sollen. Verbunden hiermit sind zwar immer auch finanzielle Risiken, die nicht verschwiegen werden dürfen, aber es bleibt das Gefühl der Flexibilität. Wir werden weiterhin sehr wach prüfen, ob diese Entscheidung richtig ist. Um finanzielle Risiken ein wenig zu mindern, wollen wir die PThI auch für Inserate zu öffnen versuchen.
- Und noch eine Änderung hat sich „ergeben“. Durch die Reform der deutschen Rechtschreibung sahen auch wir uns veranlasst auf diese neue Art der Schreibung umzustellen. Im wissenschaftlichen Bereich stellen sich allerdings auch Fragen wie: Wie gehen wir mit Zitaten um? Werden schon publizierte Textpassagen nun nach den neuen Regeln buchstabiert? Oder bleibt ein Zitat ein Zitat? Nach Rücksprache mit den AutorInnen haben wir uns entschieden, generell die neuen Regeln anzuwenden – Ausnahmen würden Zitationen bilden. Hier gilt selbstverständlich die Schreibung als verbindlich, die in der Quelle angegeben ist.

Die Pastoraltheologischen Informationen werden sich ändern – aber sie werden auch das bleiben, was sie in der Vergangenheit waren und geworden sind: eine Plattform des Informations- und Argumentationsaustausches für praktische TheologInnen und PastoraltheologInnen. Wenn es gelingt, diese Zeitschrift mit Ihrer Hilfe immer wieder auch in ihrem Wesen zu hinterfragen und weiter zu entwickeln, wird sie eine gute Zukunft haben. Eine Zukunft, in der wir lebendig eine Auseinandersetzung mit den Themen der Zeit, der Kirchen und den Theologien suchen.

... und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne...

Ich freue mich auf eine spannende Zeit als neuer Chefredakteur der PThI!

*Ihr*

*Wolfgang Schwens*

## Verabschiedung als Redakteur

Mit dieser Nummer der „Pastoraltheologischen Informationen“ geht die Redaktion für das ältere Herausbergremium der PThI, den Beirat der Konferenz der deutschsprachigen PastoraltheologInnen, nach 15 Jahren in andere Hände über. Nun sind eigentlich 15 Jahre für sich schon Grund genug für einen Wechsel, hinzu kamen bei mir wachsende dienstliche Verpflichtungen, die die Teilnahme an Beiratssitzungen selbst am Wochenende und erst recht an Kongressen schwieriger machten oder gar verhinderten. Denn die Mitarbeit im Beirat und die Redaktionstätigkeit warfen zwar viele direkte oder indirekte Früchte auch in mein dienstliches Feld ab (seit acht Jahren bin ich in Mainz Direktor des Bildungswerks der Diözese), sie war aber immer wissenschaftliches „Hobby“.

Ein solcher Wechsel ist ein Anlass, auf die teils unmerklichen, vergessenen oder selbstverständlich gewordenen Entwicklungen hinzuweisen, die zur Geschichte dieser Zeitschrift wie des Faches Pastoraltheologie bzw. Praktische Theologie gehören. Als ich von der Mitgliederversammlung während des Pastoraltheologenkongresses in Wien 1985 gewählt wurde und die Redaktion von Norbert Mette übernahm, wurde die Zeitschrift im Reproverfahren vom Typoskript gedruckt. Die Auflage und der Selbstverlag sprachen für diese Lösung. Eine sichtbare Neuerung war bald, dass ich anfangs, zuhause auf einem Atari-Mikrocomputer und ausgedruckt auf einem 9-Nadel-Drucker Seiten zu produzieren. Schließlich bekamen durch die neue Kooperation für Satz und Druck mit dem Verlag Dr. Winkler in Bochum seit 1988 die PThI ein neues Outfit: ein neues Titelblatt und ein einheitliches Druck- und Seitenbild durch den Laserdruck und die neue Textverarbeitung. Es hat den Anschein, dass diese Äußerlichkeiten auch zu einer gesteigerten Wahrnehmung und Zitationsquote der PThI geführt haben – und zu einer selbstverständlichen Aufnahme der PThI in Zeitschriften- und Abkürzungsverzeichnisse (wie etwa der TRE und des LThK<sup>3</sup>). Damit einher ging, dass ich den PThI auch eine ISSN von der Deutschen Bibliothek zuteilen ließ; die Folge ist, dass sie damit international identifizierbar sind und in der Deutschen Bibliothek in Frankfurt und seit der „Wende“ auch in Leipzig geführt werden.

Auch wenn durchschnittlich ein Hefthema pro Jahr durch Symposien oder Kongresse (mit)gespeist war, blieben viele freie und spezielle Nummern, z.B. aufwendige Umfragen zur Lehr- und Forschungssituation des Fachs (1-2/1989) und zur pastoralen Fortbildung (2/1986), ein Registerband 1968-1993 (2/1993). In eine Beiratssitzung platzten die Fernsehbilder vom fallenden eisernen Vorhang in Ungarn und führten zum Kongress „...wenn Mauern fallen. Kirche im Europa der neunziger Jahre“ (Heft 2/1992), der schließlich auch nicht mehr wie bisher in Wien stattfinden musste um den osteuropäi-

schen Gästen ein Reisevisum zu ermöglichen. Zum Kongress über „Evangelisierung in Europa“ (Heft 1/1988) konnte ich eine Programmatik liefern. Der Kongress (und das Heft 1/1990) „Diakonie – eine vergessene Dimension der Pastoraltheologie“ hat wohl die spürbarsten Folgewirkungen gezeitigt: mehrere Dissertationen und Habilitationen zu diesem Themenfeld entstanden in der Folgezeit und mehrere Diakonie- oder Caritas-Spezialstudiengänge sind an Fakultäten in Deutschland und Österreich (nach Freiburg dann auch Linz, Passau, Paderborn, demnächst Münster) eingerichtet worden.

Spezifisch für PThI und bei keiner anderen Zeitschrift des Fachs zu finden waren bisher: Die Serie mit Porträts pastoraltheologischer Institute, die Übersichten über Lehre und Forschung, die Beiträge über besondere Lehrangebote, die abstracts von interessanten Abschlussarbeiten im Fach, teilweise auch einfach längere fach- oder wissenschaftstheoretische Abhandlungen, wo andere Zeitschriften mehr auf Praxisrelevanz oder enge Rubrikengrenzen achten müssen, wiewohl die Redaktion natürlich auch hier im Sinne der Lesehygiene und Lesewahrscheinlichkeit eher auf verträgliche Kürze drängen muss.

Einige Zahlen: Insgesamt 24 Nummern sind seit 2/1985 entstanden, davon sieben in evangelischer Bestückung, zusammen 5.200 Seiten, davon knapp 4.000 (3.935) in alleiniger Verantwortung des katholischen Redakteurs. Durchschnittlich hatten die „Hefte“ einen Umfang von 217 Seiten (!), das schmalste Heft „nur“ 95 Seiten, die umfangreichste „Nummer“ dagegen 345 Seiten. (Kein Wunder, dass Norbert Dorbath, der Kassier des Vereins, beim Versand immer nur von „Büchern“ redete und einige Bibliotheken die PThI nicht bei Zeitschriften, sondern bei Buchreihen führen.) Zwei Ausgaben hatten Festschrift-Charakter, die Nummer 1/1992 für Dietrich Rößler zum 65. und die 1-2/1997 zum 60. Geburtstag von Stefan Knobloch. Insgesamt gab es vier Doppelnummern. Die regelmäßig zweimal jährliche und ab da auch ökumenische Herausgabe mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie erfolgt seit der neunten Folge (1981) und ab dieser Zeit wird erst der Jahrgang gezählt. Die ersten drei (bei Grünwald gedruckten) PThI kamen 1968, 1970 und 1972 heraus. Von den bisherigen fünf katholischen Redakteuren (Prälat Willy Bokler, P. Dr. Felix Schlösser, Prof. Dr. Norbert Mette) war ich nun bei weitem der „dienstälteste“, also auch insofern überfällig.

So geht auch für mich eine anregende Zeit im Beirat und im Kontakt mit den Autoren und Autorinnen der PThI zu Ende, für die ich allen Beteiligten danken will, voran den AutorInnen dieser 15 Jahre, den Beiratsmitgliedern und Vorsitzenden der Konferenz der deutschsprachigen PastoraltheologInnen e.V. (den Professoren Paul M. Zulehner [Wien], Rolf Zerfaß [Würzburg], Willi Zauner [Linz], Leo Karrer [Fribourg]). Die Rückbindung an dieses Herausbergremium macht deutlich, dass dies wohl die einzige Redaktion einer Fachzeitschrift ist, die durch Wahl der Mitgliederversammlung des herausgebenden Vereins in den Beirat als „gewählter katholischer Redakteur“ (und auch nicht berufsmäßig) besetzt wird

Spezieller Dank für die Kooperation gilt den evangelischen Mitredakteuren, die für die Ausgaben oder Teile, die seitens der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Theologie

bestückt wurden, verantwortlich waren (die Professoren Henning Schroer und seit über 10 Jahren Reinhard Schmidt-Rost), für die Unterstützung bei Fragen zu Österreich und den Niederlanden den Beirats-Ländervertretern Ass.-Prof. Karl Heinz Ladenhauf und Prof. Herman van de Spijker, für die Ansprechbarkeit und das Mitdenken in editorischen Zweifelsfragen Prof. Stefan Knobloch und für zuverlässige Kooperation seiner Mitarbeiterin Gundelinde Stoltenberg, für Versand und Abo-Betreuung Norbert Dorbath, für das Mitausbügeln mancher Unvollkommenheiten von Texten sowie die Sorge für die Heftproduktion an Dr. Dieter Winkler, schließlich meiner Frau Marianne für ihre Geduld bei meinen vielen mit PThI verbrachten Wochenenden und Urlaubstagen.

Die Internationalität der deutschsprachigen PThI wird nun noch deutlicher, wo erstmals neben dem Vorsitz der Konferenz auch die Redaktion außerhalb Deutschlands sitzt. Ich weiß die PThI bei meinem Nachfolger Wolfgang Schwens, dem Sauerländer in Wien mit Publikationserfahrung, in besten Händen und wünsche ihm alles Gute, Geduld und Konsequenz beim Akquirieren und Redigieren der Beiträge, bereichernde Erfahrungen mit Texten und AutorInnen und die Befriedigung, wenn wieder eine Nummer vollendet ist, rezipiert wird und vielleicht sogar Folgen im Fach zeitigt.



# Kirche – ein Unternehmen?

## Anmerkungen zu einem Kongressthema

### 1 Auf der Suche nach der Partitur und ihrem Thema<sup>1</sup>

Die überdurchschnittlich hohe Erwartung an einen Kongress zur Thematik „Kirche – ein Unternehmen – Herausforderung der Praktischen Theologie“ lässt auf ein großes Interesse am Thema schließen. Die Vorbereitung zu solch einer Veranstaltung erinnerte z.T. allerdings eher an die mühsame Arbeit einer Musikkommission, die für ihr Vereinskonzert ein passendes Repertoire zusammenstellen und dafür die geeigneten Partituren suchen musste.

Kirche – ein Unternehmen? Die Wortwahl wirkt ohne Zweifel für manche Ohren fremd und erstaunlich. Damit soll aber nicht einfach ein werbewirksamer Verblüffungseffekt erzeugt werden. Vielmehr handelt es sich um die Wahrnehmung einer Tatsache und um einen kritischen Verständniszugang zu den einschlägigen Fakten.

Seit Jahren finden Unternehmenskonzepte und die Instrumente des New Public Management aus der freien Wirtschaft in kirchlichen Aufgabenfeldern zunehmend Beachtung und Resonanz. Selbst modernste Werbemethoden für die Kirche und die geistlichen Berufe sind schon längst nicht mehr tabu.

Zuerst waren es die Gemeindeberatung, die sozial-diakonischen Einrichtungen und die Verbände, die einen Zugang zu den Anregungen der Organisationsentwicklung und -psychologie sowie zu den Grundsätzen einer effizienzorientierten Verwaltungsführung fanden. Wenn kirchliche Gemeinden Problemdruck erleiden, organisieren sie nicht mehr wie in früheren Zeiten eine Volksmission, sondern eine Gemeindeberatung oder Organisationsentwicklung.

Je knapper die finanziellen und personellen Ressourcen auch in unseren Kirchen geworden sind, um so mehr bemühten sich Kirchenleitungen und Ordinariate um die „Fremdpropheten“, die im wirtschaftlichen Bereich durch ihren echten oder vermeintlichen Erfolg so attraktiv agieren. Damit sind Managementkonzepte, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unternehmensberatung auch in der Kirche gelandet. Zwar gab es schon vor 20 Jahren da und dort eine erwachende Sensibilität für Fragen des Personalbedarfs. So wurden in den 70er Jahren und ein zweites Mal in den 80er Jahren im Bistum Basel Studien über die künftige Personalentwicklung und Personalbeschaffung gemacht, die in der Folge durch ihre Treffsicherheit überraschten. Schon diese Versuche machten deutlich, dass die Kirche bzw. die praktische Theologie nicht

nur subjektbezogen vorgehen kann, sondern der Komplexität von Situationen und Organisationen Rechnung tragen muss. Aber insgesamt waren es nicht Einsichten einer weitsichtig planenden Kirchenleitung, die säkulare Hilfe für ekklesiale Probleme bzw. für die künftige Ekklesiogenese beanspruchte. Vielmehr waren es die finanziellen und personalpolitischen Umbrüche und die Krisen der Kirchlichkeit der 90er Jahre, die manche Verantwortliche zum Handeln veranlassten, zumal damit die Beobachtung einherging, dass das kirchliche Hauptprodukt oder Angebot „religiöse Orientierung“ an Marktwert zwar gewann, aber nicht mehr bei den Kirchen in Zahlung genommen bzw. dort nachgefragt wurde.

Unsere Sprache verrät übrigens diesen Trend. Wie die Werbung sich ungeniert religiöser Symbole und religiöser Begriffe bedient (so etwa die Lufthansa: „Wir schulen ihr Bodenpersonal, damit sie gut in den Himmel kommen“), so geschieht das auch umgekehrt in unserem Bereich. Es klingt doch suggestiv weltläufig und modern, von kirchlichem Hauptprodukt, von kirchlicher Kundschaft, religiöser Kundenorientierung, Pastoraltechnologie, Firma oder Betrieb Kirche, Gnaden-Management und Gnaden-Anstalt, von der Kundenmentalität der Kirchenmitglieder oder von Kirche als Dienstleistungsunternehmen, von Service-Pastoral und von kirchlichem Humankapital zu sprechen. Manchmal gelingt es auch wirklich treffsicher: Vor gar nicht langer Zeit sah ich in einer Berner Tram eine freikirchliche Werbung mit dem Slogan: „online zu Gott“.

## 2 Ist Marktgängigkeit eine theologische Ressource?

Die Vorbereitung brachte vieles zutage: verschlungene Implikationen, die uneinheitliche Semantik sowie die Vielfalt der Begriffe. Ist Marketing nun das neue Heil, sozusagen eine methodische Form eines Opus operatum? Ersetzt „Unternehmen“ nun „Communio“? Ist Kirche marktwirtschaftlich zu organisieren oder gar umzubauen? Ist die Themenwahl nicht das Luxus-Problem einer reichen Kirche, die für Organisationsentwicklung horrende Preise zahlt? Wechselt die Kirche von einer bürokratischen Institution zu einer betriebswirtschaftlichen Organisation? Polemisch wird in der Presse gefragt, ob man nun das Marketinggewäch ungebremst nachbete, die Kernaussagen des Evangeliums über Bord werfe und volle Kirchen wolle mit „Glauben light“. Dietrich Neuhäusler wirft im Deutschen Allgemeinen Sonntagsblatt<sup>2</sup> seiner Kirchenleitung vor, dass sie die Kirche nach ökonomischen Kriterien umbauere und dies mit um Fortschrittlichkeit heischenden sozialwissenschaftlichen Phrasen vortrage, die anzeigen sollen, dass sie auf der Höhe der Zeit sei: Modernisierung, Flexibilisierung, Anpassung an neue technische, ökonomische und soziale Wirklichkeiten, an veränderte Lebenseinstellungen und Lebenswelten und so weiter ... Sie spreche „im Jargon der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung“ und ihr Credo heiße „Kirche als Unternehmen“. Diese scharfe Attacke müsste unser Thema als total obsolet erscheinen lassen.

Sind wir nun tatsächlich in eine Gegenabhängigkeit geraten? Wird gar Kirche als Mysterium und als Sakrament zur Disposition gestellt? Importieren wir eine Funktiona-

lisierung von Mensch und Religion, die nicht im Sinne einer christlichen Anthropologie sein kann? Hat eventuell die Praktische Theologie ihre Orientierungshoheit verloren und geben Leute gleichsam von draußen die Kriterien und Leitbilder her? Wird in den Krankenhäusern, Ordensgemeinschaften, an den Schulen und bei den Hilfswerken, in Bildungshäusern und Ordinariaten den Fachleuten aus Beraterfirmen und der Organisationsentwicklung und dem Transfer von Know-how aus den Wirtschaftsunternehmen mehr zugetraut als der Kunst unseres Faches, der Praktischen Theologie? Springen wir nervös und in Panik einem schon längst abgefahrenen Zug hinterher? Haben andere womöglich bessere Rezepte? Ist unser Rollenverständnis ins Wanken geraten?

### **3 Keine Berührungängste, sondern kritisch und theologisch lernende Auseinandersetzung**

Als erstes scheint wichtig, nicht einfach Abwehr oder gar ideologische Feindlichkeit zu markieren oder ein prophetisches „Halt“ zu rufen, als ob wir den Zug noch stoppen könnten oder sollten. Vorerst handelt es sich dabei doch um die praktischen Bedingungen kirchlichen bzw. pastoralen Handelns und um angemessene Wege angesichts der kirchenpolitischen Problemlagen im Finanz-, Personal-, Struktur- und Mitgliederbereich. Durch konkrete Analyse- und Methodenschritte soll die Handlungsfähigkeit der empirischen und sehr komplexen Kirche und ihrer pastoralen Instrumente gefördert werden. In diesem Sinn ist die ganze Kirchengeschichte von Anpassungsleistungen geprägt gewesen, ob man wollte oder nicht. Ebenso hat man sich offiziell auch gegen das Eindringen der Psychologie und Soziologie gewehrt. Die Kirche kann doch nicht Anschluss an das heutige Lebenstempo finden, wenn sie sich an ihren Landkarten aus der Römerzeit oder aus dem Mittelalter orientieren wollte. Es geht um nichts weniger als um strukturbildende Maßnahmen und um organisationale Interventionen in den verschiedenen Bereichen der Kirche und ihres pastoralen Handelns, deren Dringlichkeit wohl kaum jemand bestreiten kann. Oder man geht davon aus, dass eine linear hierarchische Struktur in einer höchst komplexen und komplizierten Welt noch Platz finde.

Andererseits ist alles andere als unkritische Übernahme angesagt. Es geht nicht um eine Selig- oder gar Heiligsprechung von Organisationsberatung oder Personalentwicklung. Manche haben den Eindruck, als ob die Kirche und auch die Praktische Theologie in Panik hinten nachhecheln und unbesehen alles übernehmen, nur um „trendy“ zu sein. Die Theologie müsse ihre eigene Wertschöpfung kritisch und prophetisch gegenüber diesem Trend ins Spiel bringen. Damit wir in der Tat nicht unbewusst schädigende Einflüsse inhalieren, ist ein Forum nötig, das dem Austausch zwischen Organisationsentwicklung, kirchlicher Praxis und Praktischer Theologie dient.

Organisationsentwicklung, Leitbilddiskussionen, Personalberatung, Zielvergewisserung und Wege sowie Kontrollen der Zielverwirklichung usw. materialisieren zu einem großen Teil den Kontext unserer Zeit. Und die Bedingungen kirchlichen Handelns stehen stärker unter sogenanntem Ausdruck, also unter dem Einfluss von Neuem und Un-

erwartetem, als wir uns darüber Rechenschaft geben. Somit kann die Praktische Theologie gar nicht anders als die Vermittlung der Botschaft Jesu unter gesellschaftlichen Bedingungen thematisieren. Nur so wird die Kirche ihre kirchlich-strukturelle Identität bzw. ihre Corporate Identity und ihre Zukunftsfähigkeit entwickeln können.

Wenn wir in unserem Zusammenhang von Fremdprophetie, von Rollenverlust der praktischen Theologinnen und Theologen „an andere“, von „Aussendruck“ und von theologiefremden Außeneinflüssen sprechen, dann muss sehr wohl gefragt werden, was diese dichotomische Denkweise von außen und innen, von Eigenem und Fremdem, von „uns und den anderen“ letztlich soll? Und: stimmt dieses Denkschema theologisch? Wir sollten nicht in die Sakralfalle tappen, wonach die empirische Dimension der Kirche mit der sogenannten mystischen Unangreifbarkeit zugedeckt und damit nicht mehr wahrgenommen und angenommen wird. Auch hier handelt es sich nicht darum, das Mysterium zu enträtseln, sondern zu empirischen und menschlichen Zugängen einen Weg und dafür die Sprache zu finden. Unter dem Preis der konkreten Realität ist keine Idealität erhältlich noch bekömmlich. Wenn wir uns praktisch-theologisch nicht nur auf die Subjekte allein konzentrieren, sondern uns der empirischen und strukturellen Seite der Kirche um ihrer Sendung und ihrer Ziele wegen zuwenden, emigriert nicht automatisch die Mystik aus der Kirche. Das, was wir theologisch Gnade nennen, kann gar nicht anders als die empirischen Wege der Menschen ernstnehmen; dies zeigt sich nicht nur subjektorientiert, sondern auch gesellschaftlich und organisational. Das bedeutet, auch die strukturellen Bedingungen kirchlicher Zukunftssicherung instrumentell zu beachten, statt idealistisch allein auf Bewusstseinsprozesse und große Visionen zu vertrauen, so unentbehrlich und zielführend sie auch sind. Es geht um Praxis und Theologie, nicht um entweder Empirie oder Theologie.

Wir sollten die Fragestellungen nicht vor lauter Theologie und sakraler Unberührtheit auf sich beruhen lassen, sondern gerade die sakramentale Dimension als Auftrag ernstnehmen. Wenn also von Zielvergewisserung, von Effektivität und Effizienz, von Kundenorientierung, von zielabgeleiteten Folgerungen und Rationalisierung, Leitbild und Zielvorstellungen, von Kirche als lernender Organisation, von Führung und Werbung, Qualitäts-Kontrollen und Professionalität in der Pastoral die Rede ist, dann geht es letztlich darin um die Zeichenhaftigkeit der Kirche, ihren sakramentalen Ernstfall, ihre Glaubwürdigkeit und um die Realisierung von einer *ecclesia semper reformanda* als konkretem Ort, wo Gott den Menschen nahe sein will. Gerade die sakramentale Dimension zeigt, dass all das noch so gut gemeinte Bemühen um die empirische Kirche unter dem radikalen (wurzeltaften) Vorbehalt steht, ob Kirche von einer Hoffnung Zeugnis gibt, die sie nicht macherisch selber produzieren oder managen kann, und ob sie der Liebe zwischen Gott und Menschen dient, vor der sie mit all dem Reichtum ihrer Instrumente auch wieder zurücktreten muss und darf.

Dann sind uns auch jene Perspektiven und Visionen geschenkt, die bei aller Widerpenstigkeit der Realitäten und bei aller Widerstandskraft gewachsener Institutionen langen Atem gewähren. Zudem mag es eher gelingen, die Konstitutionsschwächen der

Kirche nüchtern zu sehen, es aber nicht bei einem defizitorientierten und entmutigenden Verfall-Jargon oder einer Verlust-Rhetorik bewenden zu lassen, sondern vielmehr ressourcenorientiert die Kräfte und Potentiale ins Auge zu fassen, die den Blick auf Neues lenken. Auch dies gehört zum Realitätssinn der aktuellen Stunde, das zu suchen, zu finden und zu beachten, was an Neuem wächst und nach den Bedingungen seines Wachsens ruft. Genau im sakramentalen Spannungsfeld zwischen den gesellschaftlichen und menschlichen Lebensbedingungen und der Reich-Gottes-Perspektive liegen die kreativen Chancen und phantasievollen Wege einer um Gott und die Menschen bekümmerten Kirche.

Mit dieser Auseinandersetzung der Praktischen Theologie mit einer ihr zunächst fremden Disziplin können wir zudem einem Ratschlag aus dem 1. Thessalonischer Brief (5,21) folgen: „Prüft alles und behaltet das Gute.“ In diesem Sinn ist Organisationsentwicklung als Frage nach den Zielen der Kirche und ihrer Erreichbarkeit (Effizienz) und nach dem angemessensten Mitteleinsatz (Effektivität) nicht nur erlaubt, sondern auch notwendig, ja geradezu eine Dienstanweisung an die Praktische Theologie.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Der hier wiedergegebene Text stammt in Auszügen aus der Begrüßungsrede zum Kongress „Kirche – ein Unternehmen?“, der im Herbst 1999 in Bensberg stattfand und von der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veranstaltet wurde.
- <sup>2</sup> Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt vom 22. Januar 1999

# Kirche und Management – ein Fragenaufriss

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

## **1 Kirche und Management – eine bedenkenswerte Beziehung!**

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

## **2 Kirche als Unternehmen**

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

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

## **3 Widerspruchsmanagement**

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

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

#### **4 Veränderungen in der Kirche**

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

#### **5 Funktion und Rolle der Theologien**

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

#### **6 Kirche als lernende Organisation**

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

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

## 7 Weiterbildung, Qualifizierung, Beratung

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

### Anmerkungen

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

## Zukunftsfähige Pastoral – 10 Thesen unter dem Eindruck von Kirche und Management

1. Die Menschen sind heute und hierzulande – auch als Kirchenmitglieder – weitgehend der Kontrolle und Steuerung des Klerus entglitten. Schon angesichts des Monopolverlustes der Kirchen auf die religiöse Sinnstiftung ist Pastoral von heute weitgehend unkontrollierende Pastoral, von der parochialen Gemeindepastoral weitgehend zu entkoppeln und in den gesellschaftlichen Raum hinein als offener Prozess zu gestalten.

2. Eine zukunftsfähige Pastoral ist nicht nur zielgruppendifferenziert, sondern auch adressatenorientiert, d.h. von den Adressaten her zu gestalten, diakonisch, assistierend. Einen Sinn ihres Lebens verneinen die meisten Menschen nicht, aber sie gehen davon aus, dass das Leben nur einen Sinn hat, wenn man ihm selber einen Sinn gibt. Pastoral sucht die Chance, sie dabei mit der christlichen Überlieferung in Berührung zu bringen.

3. Die Adressatenorientierung impliziert, die Pastoral von der Relevanz der Adressaten, von ihren Themen und Sorgebereichen her, d.h. nicht von den ekklesiatischen Relevanzen her zu gestalten. Seelsorge, nicht Kirchensorge ist angesagt. Zukunftsfähige Pastoral ist einladend, aber ohne Rekrutierungsabsichten, die die Adressaten als Mittel zu ekklesiatischen Zwecken instrumentalisieren. Sie kann anknüpfen an den thematischen Relevanzen, die im Leben zählen: Partnerschaft, Freundschaft, Familie, Sexualität, Kinder, Natur, Verantwortung, Verlust, Abschied, Sterben und Tod, kritische Lebensereignisse bzw. existentielle Grenzerfahrungen überhaupt.

4. Wenn Pastoral adressatenorientiert ist, dann hat sie nicht zuletzt auch in ästhetischer Hinsicht milieudifferenziert zu sein, wobei Generations- und Bildungszugehörigkeit die Geschmäcker bestimmen, also die ästhetischen Vorlieben und Ablehnungen – das, was für schön gehalten wird und was für hässlich. Generation und Bildung strukturieren auch das Feld des Religiösen. Wer an alle predigt, trifft an allen vorbei.

5. Die Adressatenorientierung der Pastoral vernachlässigt nicht die „religiösen Eliten“. „Religiöse Virtuosen“ wollen nicht immer auf Grundschulniveau unterfordert sein.

6. Eine zukunftsfähige Pastoral ist ressourcenorientiert und sucht die – zeitlichen, sachlichen und sozialen (personellen) – Ressourcen nicht nur bei den Ehrenamtlichen in Gemeinden und Kirchen. Auch „Gemeindeflüchtlinge“ können etwas und auch „Fernstehende“ haben ihre Gründe, aus denen sich lernen lässt.

7. Eine zukunftsfähige Pastoral ist vernetzt, sucht Operations- und Bündnispartner nicht nur innerhalb von Gemeinden, sondern auch außerhalb von Gemeinden, aber innerhalb der Kirche. Sie sucht Partner aber auch außerhalb der engeren kirchlichen Kommunikations- und Handlungszusammenhangs (Reich Gottes – Bündnis Partnerschaft).

8. Eine zukunftsfähige Pastoral ist innovations- und experimentierfreudig, nimmt für neu zu erprobende Maßnahmen „langen Atem“ (3-5 Jahre), setzt aber auch Prioritäten; zudem Ziele und Kriterien zur Evaluation der Effektivität und Effizienz. Das Beurteilungsvermögen der Adressaten ist hierbei als unverzichtbare Feedback-Schleife miteinzubeziehen.

9. Trotz oder sogar wegen ihrer starken Adressatenorientierung und -differenzierung ist die Pastoral theologisch zu reflektieren und zu verantworten. Relevanz kann nicht auf Kosten von Identität gehen, es geht um relevante Identität und um identitäre Relevanz.

10. Eine innovationsfreudige Pastoral hat mit Widerständen (in und von „uns selbst“, aber auch von anderen) zu rechnen, geht es dabei doch auch um Abschiede von lieb gewordenen Gewohnheiten und „Ideologien“ (z.B. Gemeinde) sowie um die Umverteilung von personellen und finanziellen Ressourcen. Das Widerstandsmanagement – auch und gerade gegenüber Bedenken-träger-Mehrheiten von Laien in kirchlichen Räten – ist ins Kalkül der Planung frühzeitigst miteinzubeziehen.

## Arbeit am Leitbild von Kirche

1. Zahlreiche Marktunternehmen sind in den 70er und 80er Jahren daran gegangen, sich selber ein Leitbild für die nächsten zehn Jahre zu geben und die dafür gültige, strategisch ausgerichtete Unternehmenspolitik in die Form einer hauseigenen Unternehmensverfassung zu gießen. Diese Unternehmen wurden nicht von außen dazu gezwungen, sondern sie folgten damit der unternehmenspolitischen Einsicht: je instabiler die äußeren Rahmenverhältnisse werden, desto stabiler muss die innere Achse der eigenen Unternehmenspolitik sein.

2. In derartigen, unternehmenspolitisch verbindlichen Haustexten werden drei elementare normative Fragen konsensstiftend beantwortet:

- Wer sind wir?
- Was sollen/wollen wir? (strategische Ziele)
- Wohin soll es gehen? (strategisches Leitbild)

3. Nach dem Vorbild von solchen Marktunternehmen laufen derzeit fast flächendeckend in Einrichtungen der Diakonie und Caritas Leitbildprozesse mit dem Ziel, immer stärker werdenden, äußeren Instabilitäten dadurch zu begegnen, dass die eigene Unternehmenspolitik von innen her stabilisiert und stärker theologisch normativ orientiert wird.<sup>1</sup> Dieser Vorgang entspricht offenbar genuin diakoniepolitischen Interessen in einem epochalen Umbruch, den Diakonie als Ende der Nachkriegs- und Wohlstandsepoche deutlich früher als die Kirche des Wortes schon Anfang der 80er Jahre zu spüren bekam. In der Regel sind solche Entwicklungen mit einem Identitätssprung verbunden, indem sich eine Diakonie-/Caritas-Einrichtung ab sofort konsequent als Unternehmen versteht und entsprechend zu führen ist.

4. Mit etwas Verzögerung ist heute auch die Kirche des Wortes auf allen Ebenen von diesem epochalen Umbruch eingeholt worden, der sich vorerst ebenfalls – wie in Diakonie und Caritas – als ökonomische und personalpolitische Krise manifestiert. In dieser Situation kommt es darauf an, dass nicht mit phantasielosem Rotstift reagiert wird. Wichtig wird statt dessen ein strategischer Rotstift, der das im Zeichen auch kirchlichen Wohlstands Gewachsene der letzten vierzig Jahre überprüft und neue Prioritäten kirchlichen Lebens und Leitens setzt. An entscheidender Stelle ist auf allen Ebenen – Presbyterien / Kirchenkreise / Landeskirche / EKD – die Qualität kirchlicher Leitung zu verändern. Dafür gilt die strategische Devise: von der Kirchenverwaltung zur Kirchengestaltung.

5. Solange die herkömmlichen Staats-Kirchen-Verträge im bisherigen Umfang in Geltung bleiben, ergibt sich kein Zwang, die Kirche des Wortes – Diakonie und Caritas analog – als „Unternehmen“ zu definieren und entsprechend zu gestalten. Die derzeitigen Umbrüche zwingen jedoch dazu, zumindest die anstehenden Management-Probleme kirchlichen Leitens als solche zu erkennen und nach theologischen und sachgemäßen Kriterien neu zu lösen.<sup>2</sup>

6. Derartige Entwicklungen außerhalb der Kirche des Wortes können jedoch u.a. darauf aufmerksam machen, dass sich auch Kirchenpolitik schon immer und je nach der jeweiligen Zeit von spezifisch kirchlichen Leitbildern leiten ließ. Das heutige Management-Thema „Leitbild“ sollte insofern gerade kirchlicher Leitung auf allen Ebenen nicht fremd sein. Das Beispiel des Leitbildes „Volkskirche“ kann dies kurz illustrieren. Es wäre in einer verwirrten Diskussion darüber schon viel gewonnen, wenn die Einsicht um sich griffe, dass es nie eine evangelische Volkskirche gab und dass es gewiss nie eine solche geben wird. Statt dessen gab es seit Friedrich Schleiermacher im Raum evangelischer Kirche ein starkes Leitbild „Volkskirche“, das seit Anfang des 19. Jahrhunderts bis heute eine wechselvolle Geschichte mit Ups and Downs, gloriosen Erfolgen (Volkskirche als Kraft bürgerlichen Fortschritts im 19. Jh. / Volkskirche als gesellschaftlicher Stabilitätsfaktor nach 1918) und Katastrophen (Volkskirche als Nazi-Kirche 1933 ff. / Volkskirche als Angebot mit schwindender Nachfrage im Zeichen der um sich greifenden Säkularisation nach 1950) erlebte. In der Nachkriegsepoche wurde dieses Leitbild zur alles bestimmenden Größe von Kirchenleitung, gleichzeitig aber erlebte es darin auch seine schleichende Auszehrung.

7. Dies macht innerkirchlich und orientiert an der inneren Achse kirchlichen Lebens eine neue Leitbild-Diskussion auf allen Ebenen erforderlich, wenn Kirche nicht ratlos in eine nächste Epoche stolpern soll. Kirchenpolitisch nötig ist ein Blick in die nächste Zukunft, der zeigt, was Kirche zwischen Angst und Hoffnung, zwischen Risiken und Chancen für die nächsten Jahre und die nächste Generation soll und will. Dafür sind entsprechende Leitbild-Prozesse, Diakonie und Caritas vergleichbar, einzuleiten und durchzuführen.

8. Solche Leitbild-Prozesse beginnen heute nicht in der Stunde Null. Unter dem Dach des Leitbildes „Volkskirche“ haben sich vor allem in der Nachkriegsepoche zahlreiche, zukunftsweisende neue Leitbilder entwickelt: Ökumenische Kirche, Solidarische Kirche, Kirche der Frauen, Kirche in Europa etc. Ältere Leitbilder lebten in neuer Form fort: Bürgerliche Kirche, Erweckte Kirche, Kirche in der Kirche, Kommunitäre Kirche etc.

9. Die Vielfalt derartiger Leitbilder und des darin gespiegelten kirchlichen Lebens wird im Blick auf neue Leitbild-Prozesse wahrgenommen und bejaht werden müssen. Nicht nötig ist für die Zukunft ein nach innen alles dominierendes, gegen außen exklusives Leitbild. Nötig ist jedoch von innen her ein integrales und konsensstiftendes Leitbild, das die Vielfalt kirchlichen Lebens bejaht und fördert, das mit dem Tod kirchli-

chen Lebens angemessen umzugehen lernt und das für Kirche in ihren jeweiligen Umwelten neue Perspektiven erschließt. Die Stärken des bis dahin dominierenden Leitbildes „Volkskirche“ können darin übernommen werden, dessen heute eklatante Schwächen sind zu überwinden.

10. Jedes Presbyterium einer Kirchengemeinde, jeder Kirchenkreis und seine Leitungsorgane, jede landeskirchliche Leitung und entsprechende Verbandsstrukturen darüber stehen heute vor denselben, kirchlich elementaren Fragen: Wer sind wir? Was sollen/wollen wir? Wohin soll es gehen? Es ist ein kirchlicher Irrtum der letzten vierzig Jahre, kirchliche Ordnungen, Gesetze und Verwaltungen könnten eine zureichende Antwort auf diese Fragen sein.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. A. Jäger: Diakonische Unternehmenspolitik 1992, 156 ff
- <sup>2</sup> Vgl. A. Jäger: Konzepte für die Kirchenleitung der Zukunft, 1993

# Vom Auftrag Jesu Christi zu den Ergebnissen der Mitarbeitenden – Das evangelische Münchenprogramm eMp

## 1 Grundsätze<sup>1</sup>

Kirche hat von Jesus Christus den Auftrag, die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit mit den Menschen von heute zu teilen. Das Evangelische Münchenprogramm eMp soll dazu beitragen, diesen Auftrag so gut wie möglich mit Worten und Taten zu erfüllen. Es ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern eine bestimmte Arbeitsweise, wie Gemeinden und kirchliche Einrichtungen zielführender arbeiten können. Bildlich gesprochen: das eMp ist kein Bildschirmschoner, sondern ein Betriebssystem für eine andere Arbeitskultur.

Das Verständnis von Kirche, das dem eMp zugrunde liegt, geht auf den Begriff von Gottes Menschenfreundlichkeit<sup>2</sup> zurück. Sie gilt es in den verschiedenen Lebensäußerungen von Kirche zu erweisen. Sie gilt unterschiedslos allen, mit denen Kirche in irgendeiner Weise zu tun hat: Mitgliedern und Nichtmitgliedern, Einheimischen und Fremden. Sie impliziert Spiritualität ebenso wie das Engagement für soziale Gerechtigkeit, Frieden und die Bewahrung der Schöpfung.

Nach dem eMp orientieren sich die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihres Auftrags an diesem selbst *und* an den Bedürfnissen, Nöten und Interessen der Menschen, für die sie da, denen sie „Nächste“<sup>3</sup> sind. Die Leitfrage ihres Handelns ist die Frage Jesu: „Was willst du, dass ich dir tun soll?“<sup>4</sup>. Insofern ist das eMp kein betriebswirtschaftliches Programm für Kirche, sondern eine geistliche Aufgabe.

## 2 Der Beginn

Das Evangelische Münchenprogramm geht auf die Initiative eines evangelischen Laien zurück: Dr. Peter Barrenstein, Direktor der Unternehmensberatung McKinsey & Company und ehemaliger Kirchenvorsteher einer Münchener Gemeinde, machte 1995 das Angebot einer unentgeltlichen Studie für den Dekanatsbezirk München. Zuerst wurde mit Hilfe eines Meinungsforschungsinstituts die Situation analysiert. Mitglieder und Mitarbeitende wurden nach ihren Einstellungen zur Kirche befragt. Das Ergebnis entsprach dem ähnlicher Studien der EKD. Anschließend erarbeitete ein gemischtes Team von Mitarbeitenden der Beratungsfirma und der Kirche Vorschläge zur Verbesserung der kirchlichen Arbeit in München. Seit Herbst 1996 wird das Münchenprogramm

in alleiniger Verantwortung der evangelischen Kirche weiterentwickelt und umgesetzt. Zur Zeit beteiligen sich daran 16 Kirchengemeinden, die sich darum beworben haben.

### 3 Die Analyse

Mehr als die Hälfte der Evangelischen in München lebt nicht mehr in kirchlich geprägten Glaubensformen und hat schon einmal den Kirchenaustritt erwogen. Zehn Prozent sind entschlossen, ihn zu vollziehen. Bei nahezu allen hat der persönliche Stellenwert von Kirche und die Verbundenheit mit ihr in den letzten Jahren deutlich abgenommen.

Die Mitarbeitenden werden nur unzureichend gefördert, eine systematische Steuerung der Angebote einer Gemeinde nach dem Auftrag der Kirche und den Bedürfnissen der Mitglieder findet nicht statt. Die Leitungsstrukturen sind zu komplex und zu wenig handlungsorientiert. Die Finanzmittel nehmen durch die negative demographische Entwicklung beim evangelischen Bevölkerungsanteil, durch Kirchenaustritte und Steuerreform spürbar ab. Minderungsraten von bis zu 30 Prozent in den nächsten 10 Jahren erscheinen realistisch. Konsequenz: Die kirchlichen Entscheidungsgremien geben grünes Licht, aus den Ergebnissen der Analyse Vorschläge für einen Erneuerungsprozess zu erarbeiten.

## 4 Zentrale Inhalte des eMp

### 4.1 Mitarbeiterförderung

Herzstück des eMp ist die Mitarbeiterförderung. Die Haupt- und Ehrenamtlichen sind heute der „Schatz der Kirche“, ihre wichtigste Ressource. Was sie ausstrahlen, wirkt sich unmittelbar auf die kirchliche Identität und das Verhalten der Mitglieder aus. Deshalb kommt ihrer systematischen Begleitung und Förderung eine besondere Bedeutung zu.

#### a) Die hauptamtlichen theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden

PfarrerInnen, DiakonInnen, KirchenmusikerInnen, Religions-, SozialpädagogInnen: Statt wie bisher alle sieben Jahre eine Beurteilung, gibt es jetzt jährliche Entwicklungsgespräche, in denen der/die DekanIn (Propst/Superintendent) Hauptamtliche in ihrer Arbeit unterstützt. Das regelmäßige Interesse an Person und Arbeit, gemeinsame Vereinbarungen zur Kompetenzerweiterung und zu nötigen Anpassungen sowie die Möglichkeit, auch dem oder der Vorgesetzten Rückmeldung (Feedback) auf die Qualität seiner oder ihrer Arbeit zu geben, steigern die Motivation und Arbeitszufriedenheit. Die für die Mitarbeiterentwicklung nötigen Prozesse sind definiert, die Instrumente (Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung, Feedback-Bögen) sind entwickelt. Die Jahresgespräche für Pfarrerinnen und Pfarrer werden nach eMp-Vorbild inzwischen landeskirchenweit eingeführt.

## b) Andere Hauptamtliche

SekretärInnen, Verwaltungsangestellte, MesnerInnen, Nebenamtliche u.a.: Für diesen Personenkreis hat in der Regel der/die erste PfarrerIn Dienst- und Fachaufsicht. Die Prozesse und Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung für diesen Personenkreis sind ebenfalls entwickelt.

## c) Die Ehrenamtlichen

Auf Gemeindeebene wird vereinbart, wer von den theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden (siehe oben) welche Ehrenamtliche in ihrer Mitarbeit kontinuierlich begleitet. Die jeweils Zuständigen bieten den Ehrenamtlichen jährliche Gespräche an. Diese dienen der Wertschätzung der Mitarbeitenden und der Klärung ihrer Arbeitssituation und haben das Ziel, die Ursprungsmotivation zur Mitarbeit zu erhalten bzw. wieder zu wecken. Insbesondere sind die Übereinstimmung von Interessen, Begabungen und Kompetenzen der Ehrenamtlichen mit ihrem jeweiligen Aufgabenbereich, die Arbeitszufriedenheit sowie Vereinbarungen zu Arbeitsumfang, Kostenerstattungen und Fortbildungen Gesprächsthema. Auch hier sind die Prozesse, einschließlich des Feedbacks der Ehrenamtlichen für Hauptamtliche, definiert und die Instrumente (Gesprächsleitfaden etc.) entwickelt. Dekane wie Hauptamtliche werden mit den Prozessen und Instrumenten für die Mitarbeiterentwicklung bzw. Mitarbeiterförderung vertraut gemacht und trainiert.

## 4.2 Die Übereinkunft

Um der Vision von einer Kirche näher zu kommen, der es wieder besser gelingt, ihren Auftrag zu erfüllen, bedarf es einer gemeinsamen dreifachen Übereinkunft der Mitarbeitenden.

- Sie können ja sagen, dass das Glaubenthema von zentraler Bedeutung und die „Kernkompetenz“ von Kirche ist.
- Sie können ja sagen zur sichtbaren Gestalt der *Kirche*, zu ihren Ordnungen und Organen, zu ihren Ämtern und Diensten und sind zu konstruktiver Kritik und Erneuerung bereit.
- Sie können ja sagen zu *professioneller Arbeit* mit zeitgemäßen Mitteln auf hohem Niveau. Professionelles Arbeiten in der Kirche ist daran zu erkennen, ob die Menschen, für die die Mitarbeitenden da sind, Wertschätzung erfahren.

## 4.3 Struktur

### a) Die Gemeindeleitung

Der *Kirchenvorstand* ist das strategische Leitungsgremium einer Kirchengemeinde. In ihm wirken die gewählten und somit stimmberechtigten ehrenamtlichen Mitarbeitenden und die nicht stimmberechtigten Mitglieder des Gemeindeteams zusammen. Das *Gemeindeteam* trägt die Verantwortung für die operative Umsetzung der gemeinsam ver-

einbarten Ziele. Es besteht aus den hauptamtlich theologisch-pädagogischen MitarbeiterInnen einer Gemeinde, deren VorgesetzteR der/die DekanIn ist (Dienst- und Fachaufsicht). In der Regel sind dies die PfarrerInnen, der/die DiakonIn, der/die Religions- oder SozialpädagogIn und gegebenenfalls der/die hauptamtliche KirchenmusikerIn. Weitere Mitarbeitende wie Sekretärin, Hausmeister, Mesner/in, Kindergärtnerinnen etc. können an den Besprechungen des Gemeindeteams teilnehmen. Sie haben aber nicht teil an der Gesamtverantwortung für die Gemeindegarbeit und sind deshalb nicht entscheidungsbefugt.

### b) Die Dekane

Die Dekane sind die Vorgesetzten der theologisch-pädagogischen Mitarbeitenden. Damit sie mit ihnen jährliche Entwicklungsgespräche führen und halbjährlich in den Gemeinden Planungsworkshops moderieren können, müssen sie in ihrer Arbeit neue Prioritäten setzen. Sie wurden von den bisherigen Anteilen an Gemeindegarbeit entlastet und haben stellvertretende Dekane zur Seite bekommen. Mit ihnen teilen sie sich die Begleitung der Hauptamtlichen und der Modellgemeinden. Zur Verringerung der Führungsspanne auf maximal fünfundzwanzig Hauptamtliche wurden die bisherigen vier Stadtteildekanate in sieben aufgeteilt.

## 4.4 Die Angebotssteuerung

Das Evangelische Münchenprogramm spiegelt die Erkenntnis wider, dass jeder kirchliche Erneuerungsprozess mit einer Rückbesinnung auf den *Auftrag von Kirche* einhergehen muss. *Der Auftrag* Jesu Christi für seine Gemeinde lässt sich zusammengefasst so beschreiben: „*Die gute Nachricht von Gottes Liebe und Gerechtigkeit wird mit den Menschen von heute in Wort und Tat geteilt.*“ Dies geschieht in den Dimensionen

- Verkündigung und Glaubenserfahrung (Martyria und Leiturgia),
- Verantwortliches, helfendes Handeln (Diakonie) und
- Gemeinschaftserlebnis (Koinonia).

Alles, was eine Kirchengemeinde zur Erfüllung ihres Auftrags anbietet, vom Gottesdienst über den Kindergartenplatz, den Gemeindebrief, die Jugendfreizeit, ein Konzert bis zum Seniorenausflug ist ein *Angebot*, das auf der Grundlage einer Datenbasis systematisch entwickelt und gesteuert werden kann.

### a) operativ – strategisch

Dazu gehört auf *strategischer Ebene* – das sind Entscheidungsgremien wie zum Beispiel der Kirchenvorstand oder der Planungsworkshop – die Vereinbarung von Zielen, Konzepten und Schwerpunkten für die Angebote einer Gemeinde. *Auf operativer Ebene* – das sind Gremien, wie zum Beispiel die Dienstbesprechung oder das Gemeindeteam, die die Tagesgeschäfte verantworten und wahrnehmen – wird die Vorarbeit für die strategischen Vereinbarungen geleistet: nötige Informationen für sachgerechte Entscheidungen werden bereitgestellt und Aufgaben werden formuliert und ausgeführt, mit

denen die strategischen Ziele innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden können. Alle sechs Monate wird berichtet, in welchem Maß die Ziele erreicht worden sind.

## b) Vier Schritte

Der Prozess der Angebotssteuerung erfolgt in vier Schritten:

- operativ/ausführend: Eine *Datenbasis* wird geschaffen durch die Bereitstellung von statistischem Datenmaterial, Umfrageergebnissen und weiteren Informationen.
- strategisch/planend: die für die Gemeindeleitung Verantwortlichen führen die *Strategiediskussion* zu den Konzepten, Schwerpunkten und Zielen der Gemeindearbeit.
- operativ: die so getroffenen *Vereinbarungen* werden ausgeführt: verbesserte Angebote werden erprobt, Ziele in Form konkreter Aufgaben umgesetzt.
- strategisch: Alle sechs Monate wird in einem Planungsworkshop das *Ergebnis* festgestellt: Was haben wir erreicht? Was nicht und aus welchen Gründen? Die Ergebnissicherung verschafft weitere Informationen für Schritt eins, des nächsten Prozessdurchlaufs.

Die vier Schritte werden wiederholt, bis das angestrebte Ergebnis erreicht ist.

Die Angebotssteuerung folgt dem Prinzip, dass ausnahmslos alle Angebote am Auftrag Jesu Christi und an den Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder, auch der kirchenfernen, ausgerichtet werden.

## c) Der Planungsworkshop

Er dient der Angebotssteuerung und ist den Schritten zwei und vier zugeordnet. In ihm nehmen die gewählten ehrenamtlichen Kirchenvorsteher/innen und die Mitglieder des Gemeindeteams ihre gemeinsame strategische Verantwortung für das Gemeindeleben wahr. Ausgehend vom Auftrag Jesu Christi für die Gemeinde und von zurückliegenden Erfahrungen und orientiert am Gemeindeleitbild werden Konzept, Schwerpunkte und Ziele für die Gemeindearbeit vereinbart. Der Planungsworkshop wird vom Dekan oder der Dekanin alle sechs Monate einberufen und geleitet. Er dauert vier Stunden. Weitere Mitarbeitende ohne Stimmrecht werden zu den sie betreffenden Tagesordnungspunkten eingeladen. Mitglieder der eMp-Geschäftsstelle aus den Bereichen „Forschung, Entwicklung, Beratung FEB“ sind für die Moderation verantwortlich. Wo es möglich ist, kommt noch eine Gemeindeberater/in als Prozessbegleiter/in hinzu.

### (1) *Datenbasis*

Strategische Entscheidungen werden im Planungsworkshop auf der Grundlage einer zuvor erarbeiteten *Datenbasis* getroffen. Dazu zählen

- Kenntnisse über die Gemeindeglieder hinsichtlich Alter, Bildung, Milieu, Wohngebiet, Fluktuation, Ein- und Austritten, Gottesdienstbesuch und Interesse an Amtshandlungen, Anzahl und Einsatzgebiete der Mitarbeitenden,

- ein Überblick über die Gesamtheit der Angebote,
- die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Angebot,
- der durchschnittliche Arbeitsaufwand pro Teilnehmer für ein Angebot,
- die Ergebnisse von Zielgruppen- und Teilnehmerbefragungen,
- die Feststellung, welche Zielgruppen mit welchen Angeboten erreicht werden,
- der Finanzbedarf pro Angebot.

## (2) *Weg der Erneuerung*

Als Methode zur Zielfindung im Planungsworkshop wurde das Verfahren „*Der Weg der Erneuerung*“ entwickelt. Hierbei beantworten die Mitarbeiter/innen folgende Fragen:

- Wie lautet der Auftrag, dem wir verpflichtet sind?
- Die Vision: Wie sähe das Angebot aus, wenn wir den Auftrag optimal erfüllen könnten?
- Wie sieht demgegenüber der gegenwärtige *Zustand* des Angebots aus: „Licht und Schatten“?
- Wie lauten die konkreten *Ziele* für das Angebot um der Vision näher zu kommen?

Die einzelnen Antworten werden jeweils für vier Bereiche formuliert: Was heißt das für die *Zielgruppe*, für die das Angebot bestimmt ist, für die *Mitarbeitenden* (haupt- wie ehrenamtliche), die für das Angebot zuständig sind, für die *Struktur* (Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Regelungen), für die *Inhalte* des Angebotes in den Dimensionen Martyria, Leiturgia, Diakonia, Koinonia? Entscheidend ist der letzte Schritt, nachdem die ersten vier Fragen beantwortet worden sind. Nach der strategischen Planung werden von den jeweils zuständigen haupt- wie ehrenamtlichen Mitarbeitenden die *Vereinbarungen* zur Zielerreichung formuliert. Diese *Aufgabenliste* ist der Fahrplan zur Zielerreichung und Teil des Arbeitsberichts des Gemeindeteams im nächsten Planungsworkshop, in dem dann das *Ergebnis* festgestellt wird.

## 4.5 eMp-Geschäftsstelle

Zur Umsetzung wurden eine Geschäftsstelle eingerichtet und bisher 16 Modellgemeinden ausgewählt, die auf freiwilliger Basis die Vorschläge des eMp erproben. Zur Zeit arbeiten in der Geschäftsstelle zwei Theologen auf 1½ Stellen im Bereich „Forschung Entwicklung Beratung“. Unterstützt werden sie durch eine theologische Mitarbeiterin mit einem Zwei-Jahresvertrag, durch Praktikanten und Ehrenamtliche sowie partiell durch Mitarbeitende anderer Dienststellen. Noch nicht realisiert, aber dringend erforderlich ist die vorgesehene Stelle für Mitarbeiterentwicklung.

## 5 Resümee

Das Evangelische Münchenprogramm bleibt bloßes Programm, wenn es sich im Anwenden von Instrumenten und Methoden, im Zählen, Rechnen und Buchhalten erschöpft. Es wird ein Beitrag zur Erneuerung der evangelischen Kirche, wenn dadurch Menschen beginnen, wieder neu nach ihrem Auftrag, nach ihren Zielen und ihrer Vision zu fragen, Menschen, die sich von der Botschaft Jesu Christi begeistern lassen zu einem freien und dankbaren Dienst an der Welt.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Erstveröffentlichung in: Studiengang Öffentlichkeitsarbeit I Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. [Hrsg. Holger Tremel und Marianne Ohmann. – Frankfurt/M. Studienband 2, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage 1998. Überarbeitung und Aktualisierung für die Tagung „Kirche und Management“ im Bildungshaus St. Virgil vom 3.-5. Mai 2000 in Salzburg
- <sup>2</sup> Tit 3,4a
- <sup>3</sup> Lk 10,36-37
- <sup>4</sup> Lk 18, 41

## 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.<sup>1</sup> 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, tiefen 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

<sup>1</sup> 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.

## Organisationsentwicklung – Theoretischer Hintergrund und Fragen aus kirchlicher Sicht

*Kirchliche Organisationen stehen wachsenden Herausforderungen gegenüber, sei es dem steigenden finanziellen Druck, der sinkenden Bindung der Kirchenmitglieder zu ihrer Kirche oder der Frage des Priesternachwuchses. Diese Entwicklungen werfen Probleme auf, die gelöst werden müssen: Sinnvolle Veränderungen sind zu entwickeln und umzusetzen. Wie aber können solche Probleme strukturiert angegangen und gelöst werden? Gibt es bereits erprobte Methoden für Organisationsprojekte, die sich auch für das kirchliche Umfeld eignen? Welche besonderen Fragen und Anforderungen ergeben sich aus kirchlicher Sicht?*

Die Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. hat diese Fragen im September 1999 aufgegriffen. Mit dem Kongress „Kirche – ein Unternehmen? Organisationsentwicklung in der Kirche: Herausforderung der Praktischen Theologie“ wurde ein Forum geschaffen, in dem diese Fragen aus theoretischer und praktischer Sicht diskutiert werden konnten. Im Rahmen des Kongresses fand ein Workshop zum Thema „Organisationsentwicklung im Kontext von diakonischen Einrichtungen“ statt. Als Expertinnen waren Schwester Edith Magar (Waldbreitbach) und die Autorin eingeladen. In diesem Workshop wurde insbesondere der *theoretische Hintergrund* von Organisationsentwicklung (OE) verdeutlicht und es wurden *Fragen aus kirchlicher Sicht* aufgegriffen, die sich in den Plenumsdiskussionen herauskristallisiert hatten:

- Gibt es *die* ideale Organisation?
- Ist jede organisatorische Änderung gleich eine „Organisationsentwicklung“?
- Lege ich mich mit der Entscheidung, OE-Techniken anzuwenden, automatisch auf bestimmte Organisationsstrukturen fest?
- Gibt es ein konkretes Vorgehensmodell für ein OE-Projekt?
- Ist Organisationsentwicklung ein sinnvoller Weg für kirchliche Organisationen?
- Bleibt ein OE-Projekt „beherrschbar“ oder besteht die Gefahr, dass ein Selbstläufer entsteht, der das Selbstverständnis der Kirche antastet?
- Was bleibt nach einem OE-Projekt: Lediglich die vollzogene organisatorische Veränderung, oder wurde mehr erreicht?

Einige zentrale Begriffe und der theoretische Hintergrund von Organisationsentwicklung sollen im folgenden dargestellt werden. Dabei werden auch Fragen aufgegriffen, die aus kirchlicher Sicht aktuell an die OE gestellt werden.

## 1 Die „ideale“ Organisationsstruktur

Die allgemeingültige ideale Organisationsstruktur gibt es nicht. Eine Organisationsstruktur ist dann ideal – oder besser gesagt zweckmäßig – wenn sie die Erreichung des gesetzten Organisationszieles unter den gegebenen Rahmenbedingungen optimal unterstützt. Das bedeutet zum einen, dass die Ausprägung der Organisationsstruktur eine ganz *individuelle* Organisationszielsetzung unterstützen soll und deshalb auch individuell auszugestalten ist. Zum anderen verdeutlicht dies, dass Klarheit über die *Organisationsziele* bestehen muss, bevor die Organisationsstruktur auf diese ausgerichtet werden kann.

Darüber hinaus sind die *Rahmenbedingungen* der Organisation zu berücksichtigen. Hierzu zählen sowohl externe Rahmenbedingungen (z.B. Kundenstruktur und -bindung, Wettbewerb, gesellschaftliche Entwicklungen und Auffassungen) als auch interne Gegebenheiten (z.B. Dienstleistungsspektrum, Größe und Entwicklungsstadium der Organisation, Firmengeschichte, Organisationskultur). Aus dieser beispielhaften Aufzählung der Rahmenbedingungen wird ersichtlich, dass diese Einflussgrößen permanent im Fluss sind. Daraus folgt, dass auch die Organisationsstruktur immer flexibel gehalten werden muss um sich veränderten Rahmenbedingungen kurzfristig anzupassen.

## 2 Organisationsentwicklung – Definition, historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung

### 2.1 Definition

Der Begriff der Organisationsentwicklung ist nicht einheitlich definiert. Die Fachliteratur bietet eine große Vielfalt an Definitionen an, die unterschiedliche Strömungen und Schwerpunkte widerspiegeln. Eine recht griffige Definition wurde von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) erarbeitet:

Die GOE versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).<sup>1</sup>

#### a) Historische Entwicklung der Managementlehre

Um den besonderen Ansatz von OE zu verstehen, ist ein Blick auf einige Meilensteine in der geschichtlichen Entwicklung der Managementlehre hilfreich:

### (1) *Taylorismus (um 1900)*

Um 1900 entwickelte Frederick W. Taylor in den USA seine Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung („Principles of Scientific Management“). Zum Kontext: Die USA erlebten die Blüte des Hochkapitalismus. Diese Zeit war geprägt von einer stark expandierenden Wirtschaft bei erheblicher Arbeitslosigkeit. Die Gesellschaft zeigte eine starke Orientierung an materiellem Wohlstand.

Ingenieur Taylor versuchte, Mensch und Maschine im Produktionsprozess rationell zu kombinieren. Er zerlegte die Arbeitsaufgaben in kleinste Ausführungselemente um den einfachsten, zeitsparendsten und ständig wiederholbaren Arbeitsablauf festlegen zu können. Diese Teilaufgaben wurden von verschiedenen Arbeitern in Arbeitsteilung erledigt und bildeten die Basis für die spätere Einführung von Fließbandarbeit. Taylor erschien eine strenge Trennung zwischen Denken (dispositiver Arbeit) und Tun (exekutiver Arbeit) sinnvoll. Er führte an den Arbeitsplätzen auch Zeitmessungen mit der Stoppuhr ein um differenzierte Akkordsätze festsetzen zu können. Taylor entwickelte ein spezielles Entlohnungssystem um die Arbeitskräfte mittels hoher Lohnprämien zu möglichst hoher Leistungshergabe anzureizen. Taylor erkannte, dass die Auswahl der „richtigen“ Arbeitskräfte die Produktivität entscheidend beeinflusste. Daraus folgerte er, dass die Besetzung mit „dem richtigen Mann am richtigen Platz“ sowohl zur Maximierung des Unternehmensgewinns als auch zur Maximierung des Arbeitslohns für den Arbeiter führen müsse: Taylor wollte die Arbeiter durchaus an der höheren Produktivität teilhaben lassen.

Dennoch stießen Taylors Theorien und Grundsätze auf heftige Kritik – bis hin zum amerikanischen Kongress. Die Zielvorgaben seines Entlohnungssystems erwiesen sich als unerreichbar. Vor allem wurden die Arbeiter durch die Zerlegung der Arbeitsgänge in kleinste, ständig zu wiederholende Handgriffe sozusagen zu dressierten Handlangern degradiert. Sie litten unter der Monotonie ihrer Tätigkeit. Charlie Chaplin hat der Nachwelt einen Eindruck vom Taylorismus in seinem Film „Moderne Zeiten“ erhalten.

### (2) *Ökonomische Psychotechnik (um 1910)*

Angesichts der heftigen Kritik an Taylors System begannen Psychologen, die Begleitumstände der Arbeit mit ins Blickfeld zu rücken. Sie suchten nach Lösungen, um die Arbeitsfreude der Arbeiter zu steigern. Wenn der Mensch in Harmonie mit seiner Umwelt lebt – so ihre Annahme – entsteht höhere Arbeitsfreude und damit auch höhere Leistung. Ihr Blick richtete sich dabei insbesondere auf psychologische Bedürfnisse und ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz. Dabei spielten wiederum Eignungs- und Auslesetest, die Ähnlichkeiten zu Materialeingangsprüfungen aufwiesen, eine zentrale Rolle. Das Bild vom Arbeiter war in der Ära der ökonomischen Psychotechnik gegenüber Taylors Ansätzen noch weitgehend unverändert, so dass dieser Ansatz nicht zum Durchbruch führte.

### (3) *Human Relations-Bewegung (um 1930)*

Ein Forscherteam aus Harvard/USA führte von ca. 1925-30 breit angelegte empirische Untersuchungen im Hawthorne Werk der Western Electric Comp. durch (Hawthorne-Experimente). Aus den Mitarbeitern des Unternehmens wurden zwei Gruppen gebildet: eine Testgruppe und eine Kontrollgruppe. Bei der Testgruppe wurden die physikalischen Arbeitsbedingungen verändert (z.B. Beleuchtung, Belüftung, Pausenregelung etc.), bei der Kontrollgruppe wurden die Arbeitsbedingungen konstant gehalten. Bei beiden Gruppen wurden die Auswirkungen auf die Leistung über mehrere Monate gemessen. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Produktivität bei beiden Gruppen permanent erhöhte, selbst als die Arbeitsbedingungen bei der Testgruppe verschlechtert wurden! Die Ursache für diese Entwicklung war zunächst völlig unklar.

Das Ergebnis fand seine Erklärung in der Bildung von Arbeitsgruppen: Offenbar hing die Produktivität nicht nur von physikalischen Arbeitsbedingungen ab, sondern vom Umfeld der Kollegen und Vorgesetzten und von der gegenseitigen Behandlung und Wertschätzung. Hieraus bezog der Mitarbeiter Identität. Der Mensch im Betrieb – als Individuum und insbesondere als *Arbeitsgruppe* – wurde als wesentlicher Leistungsaspekt in einer völlig neuen Dimension erkannt.

Während dieser Experimente wurden auch Interviews mit den Arbeitern durchgeführt. Dabei wurde eine neue Befragungstechnik mit offener Fragestellung angewandt: Den Befragten wurden keine Antworten zur Auswahl vorgegeben, sondern die Antworten wurden von den Arbeitern selbst formuliert. Sie fühlten sich dadurch beachtet und ernst genommen, was ihre Motivation zusätzlich erhöhte. Die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente verdeutlichten, dass an Führungspersonen neue Anforderungen im Umgang mit Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu stellen waren: Neben fachlichen Qualifikationen mussten sie auch über soziale Fertigkeiten verfügen (Human Relations-Techniken).

### (4) *Human Resource-Entwicklung und Organisationsentwicklung (Ende 50er Jahre)*

Trotz der wichtigen Erkenntnisse, welche die Human Relations-Ära lieferte, bestanden Kritikpunkte an diesem Ansatz. Ihm wurde eine Psychologisierung der Arbeitswelt vorgeworfen, da er gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder Konfliktbeziehungen nicht berücksichtige.

Ende der 50er Jahre entstanden neue Ansätze, die die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen stärker in den Blickpunkt rückten. Neben den bereits beschriebenen materiellen und sozialen Bedürfnissen wurden verstärkt individuelle Entwicklungsbedürfnisse erkannt: Der Mensch strebt auch nach *persönlichem Wachstum* (dies ist nicht nur materiell zu verstehen) und *individueller Selbstverwirklichung*. Jeder Mensch verfügt über ein Reservoir an individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die entdeckt und weiterentwickelt werden wollen. Dieses Leistungs- und Kreativpotential sollte im Betrieb

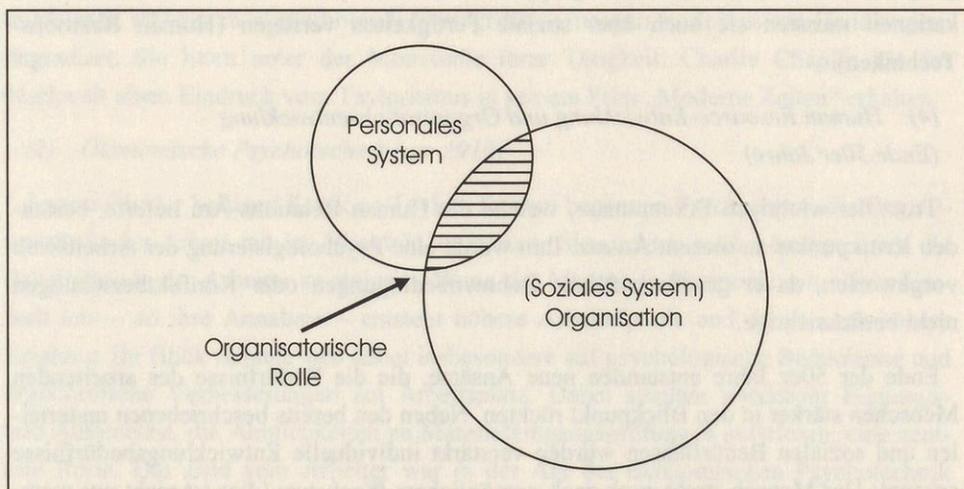
entfaltet und gefördert werden. So eröffnet sich für den Einzelnen die Möglichkeit, sich in seiner Arbeit zu verwirklichen. Dem Betrieb erschließen sich gleichzeitig größere und vielfältigere Ressourcen zur Verwirklichung der Unternehmensziele. Diese Erkenntnis stellte wiederum neue Anforderungen an Führungspersonen im Betrieb: Sie müssen in der Lage sein, solche schlummernden Potentiale zu erkennen und zu fördern.

In dieser Zeit liegen auch die Wurzeln der *Organisationsentwicklung (OE)*. Ihr Menschenbild ist durch das Human Resources Modell geprägt. Die OE verfolgt eine *zweifache Zielsetzung*: Zum einen soll die *Effektivität* des Unternehmens erhöht werden, zum anderen eröffnet sie dem arbeitenden Menschen bessere Perspektiven zu *Selbstverwirklichung* im Arbeitsprozess.

Prof. Dr. Sievers, Inhaber des ersten deutschen Lehrstuhls für Organisationsentwicklung im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Gesamthochschule Wuppertal, hat das *Verhältnis von Mitarbeiter und Organisation* vor dem Hintergrund

- der psychologischen Systemtheorie (= das Individuum als personales System) und
- der soziologischen Systemtheorie (= die Organisation als soziales System)

sehr anschaulich beschrieben: „Auf dem Hintergrund der (...) systemtheoretischen Perspektive und dem im Human Resources Model enthaltenen Menschenbild ergibt sich auch eine neue Vorstellungswiese für das Verhältnis von Individuum und Organisation. Der Mensch kann damit nicht länger als Teil bzw. als Gefangener der Organisation verstanden werden. Er ist vielmehr in seiner Eigenschaft als Person bzw. als personales System Teil der Systemumwelt der Organisation. Die *Rolle*, die der Einzelne in einer Organisation innehat, kann als das Bindeglied zwischen Person und Organisation bzw. zwischen personalem und sozialem System gesehen werden.



**Abbildung: Organisatorische Rolle als Bindeglied zwischen Person und Organisation**

Aus dem Bild wird damit bereits deutlich, dass die organisatorische Rolle des Individuums einen Zwischenbereich umfasst, der von beiden Systemen tangiert wird. Traditi-

onelle Organisations- und Managementtheorien gehen davon aus, dass diese Rolle ausschließlich durch organisationsinterne Regelungen und Vorgaben festgelegt wird, an die sich das Individuum einseitig anzupassen hat. Im Gegensatz dazu liegt der Organisationsentwicklung die Überzeugung zugrunde, dass die jeweilige Ausprägung dieser Rolle von beiden Systemen, d.h. von der Person und der Organisation, vorgenommen werden kann. Der Einzelne kann in seiner Rolle erst dann einen optimalen Beitrag für die Bewältigung der Organisationsaufgaben leisten, wenn seine Rolle zugleich auch in hohem Maße sowohl seinen individuellen Bedürfnissen entspricht als auch eine möglichst weitgehende Aktivierung seiner Ressourcen ermöglicht. Die organisatorische Rolle kann somit als der Schnittpunkt zwischen Person und Organisation verstanden werden, der es beiden Systemen ermöglicht, voneinander zu profitieren und zu wachsen.“<sup>2</sup>

Sievers führt dabei auch an, dass sich eine gleichzeitige Optimierung der personalen Systeme der Organisationsmitglieder und des sozialen Systems der Organisation allenfalls temporär realisieren lässt. Das der OE zugrunde liegende Verständnis von Individuum und Organisation basiere vielmehr auf einem grundlegenden Konfliktmodell.

Dies ist verständlich, handelt es sich doch sowohl bei den einzelnen Menschen als auch beim Betrieb sozusagen um „lebende Organismen“, die unterschiedlichen internen und externen Einflüssen unterworfen sind und unter diesen veränderlichen Bedingungen ihre Ziele definieren, verfolgen – oder auch ändern. Dabei können Kurskorrekturen einzelner Akteure keineswegs automatisch das neue Ideal *aller* Betroffenen darstellen. Es kommt zwangsläufig zu Zielinkongruenz und -konflikten. Eben diese werden in OE-Projekten identifiziert um anschließend gemeinsam weitestgehende Deckungsgleichheit zu erarbeiten – denn eine hohe Übereinstimmung von persönlichen und betrieblichen Zielsetzungen ist letztlich förderlich für alle Beteiligten.

### 3 Organisationsentwicklung heute

Die gedanklichen Ansätze der Organisationsentwicklung sind heute bei organisatorischen Änderungsprozessen und Organisationsprojekten sehr stark etabliert. Nicht jedes OE-Projekt ist dabei als solches bezeichnet und somit leicht erkennbar – umgekehrt ist auch „nicht überall OE drin, wo OE draufsteht“. Hinzu kommt, dass OE keine standardisierte Methode ist, die auf jede Organisation in gleicher Weise angewendet werden könnte. Konzeption und Ausprägungen eines OE-Projekts sowie die angewandten OE-Techniken (z.B. Training in Gruppen) orientieren sich an der individuellen Organisation, ihren internen und externen Rahmenbedingungen. Der Anlass, weshalb ein OE-Projekt initiiert wird, variiert in der Praxis sehr stark. Hier kann eine strategische Fragestellung, z.B. die Entwicklung eines Leitbildes, ebenso Projektziel sein wie die Verbesserung von Arbeitsabläufen oder auch der Wechsel eines EDV-Systems. Der Auslöser besteht zumeist in einer Problemsituation, die einem konkreten Themenbereich zugeordnet werden kann, was die Vorgehensweise ebenfalls beeinflusst. OE-Projekte müssen also stets sehr individuell geplant und gesteuert werden.

Ob bei einer organisatorischen Änderung von einer Organisationsentwicklung gesprochen werden kann, lässt sich an verschiedenen Merkmalen erkennen wie z.B.:

### 3.1 Betroffene zu Beteiligten machen

Es wird ein starker Schwerpunkt auf den *Menschen* im Betrieb gelegt – sowohl als *Individuum* wie auch als *Arbeitsgruppe*. Die notwendige Organisationsänderung wird nicht im kleinen Kreis analytisch „am Reißbrett“ entwickelt und den Mitarbeitern anschließend „übergestülpt“. Statt dessen werden die Mitarbeiter über alle Phasen des Projekts in den Veränderungsprozess einbezogen um die Veränderung aktiv mitzugestalten. Die Idee eines OE-Projekts ist, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

### 3.2 Eintritt in einen Lernprozess

Der Aspekt des *Lernens* spielt eine große Rolle. Mit OE-Projekten wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der sowohl die Weiterentwicklung des einzelnen als auch der Gesamtorganisation einschließt (Begriff der „Lernenden Organisation“).

Organisationsentwicklung hat somit sowohl eine Verhaltensänderung des Einzelnen zum Ziel als auch eine Veränderung der Organisationskultur – also eine Verhaltensänderung der Gesamtorganisation. Dabei ist durchaus beabsichtigt, diese neue Lernfähigkeit und Offenheit dauerhaft zu etablieren, sie also nicht mit dem Abschluss des aktuellen Organisationsprojekts wieder zu beenden.

Auf das Lernen soll hier noch näher eingegangen werden: Lernen wird zumeist als durch Erfahrung entstandene Verhaltensänderung definiert. Eine tradierte Verhaltensweise abzulegen, ist häufig nicht einfach. Dies gilt in eingespielten betrieblichen Systemen in gleicher Weise wie bei privaten Gewohnheiten: Das bloße Wissen, dass die Kommunikation zwischen Abteilung A und Abteilung B dringend verbessert werden müsste, motiviert nicht unbedingt dazu, dies in Angriff zu nehmen – ebenso wie das bloße Wissen, dass Rauchen schädlich ist, nicht unbedingt dazu motiviert, es sein zu lassen.

Kurt Lewin hat 1946 ein Drei-Phasen-Schema entwickelt, das eine dauerhafte Verhaltensänderung zum Ziel hat.

- Phase 1: „*Auftauen*“

In der ersten Phase stellt das Individuum oder eine Personengruppe gewohnte Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen auf den Prüfstand. Könnten diese verbessert werden, zweckmäßiger sein? Dies setzt Bereitschaft zur Veränderung voraus.

- Phase 2: „*Ändern*“

Anschließend wird darüber nachgedacht, *wie* die Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen konkret verbessert werden könnten.

- Phase 3: „Wiedereinfrieren“

Um die neuen Verhaltensweisen oder Wertvorstellungen nun in die tägliche Praxis zu übernehmen, damit sie ebenso selbstverständlich angewandt werden wie zuvor die alten, müssen sie stabilisiert werden.

Basierend auf diesem Grundmodell von Lewin wurden verschiedene OE-Techniken wie z.B. das Training in Laboratorien (auch „T-Group“ oder „T-Lab“) entwickelt, bei denen Gruppen nicht an ihrem Arbeitsplatz, sondern in einem separaten räumlichen Umfeld diesen 3-Phasen-Prozess einüben um ihn später am gewohnten Arbeitsplatz anzuwenden. Hier existieren vielfältige Ausprägungen. Die gewonnenen Erkenntnisse solcher Trainings anschließend erfolgreich in das gewohnte Arbeitsumfeld zu übertragen, bleibt allerdings eine schwierige Hürde.

### 3.3 Geplante und beabsichtigte Veränderung

Die organisatorische Änderung ist *geplant und beabsichtigt*, sie vollzieht sich also nicht unkontrolliert oder zufällig. Das bedeutet, dass das *formale Ziel* eines OE-Projekts zu Beginn sehr genau definiert werden muss (z.B. Verbesserung des Personalabrechnungsprozesses unter Zeit-, Qualitäts- und Kostengesichtspunkten). Ebenso muss der *Weg* zur Erreichung dieses formalen Projektziels straff geplant und gesteuert werden. Dem gegenüber ist jedoch das *inhaltliche Ergebnis* des Projekts *nicht* vordefiniert, sondern wird während der Projektdurchführung gemeinsam erarbeitet (z.B.: Wo liegen Fehler und Schwachstellen in unserem derzeitigen Personalabrechnungsprozess? Was sind die Ursachen und wie können diese behoben werden? Sollen wir die Personalabrechnung zukünftig selbst durchführen oder soll diese outgesourct werden? Wie soll dabei unsere Organisationsstruktur aussehen? Welche Aufgaben sollen zentral, welche dezentral erledigt werden? Wie gelingt es uns, von der Ist-Situation zur Soll-Situation zu gelangen?)

### 3.4 Langfristigkeit

Die Veränderung ist *langfristig* angelegt. Zwar wird ein OE-Projekt zumeist initiiert um aktuelle Probleme, die thematisch sehr vielfältig sein können, in einem definierten Projektzeitraum zu lösen. Ein OE-Projekt zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass es nicht nur das aktuelle Problem im Fokus hat. Mit einem OE-Projekt soll die Organisation darüber hinaus in ihrer Problemlösungsfähigkeit gestärkt werden. Sie soll für die Wahrnehmung interner und externer Rahmenbedingungen und Einflüsse sensibilisiert werden um Veränderungsbedarf in Zukunft frühzeitig zu erkennen und diesen pro-aktiv aufzunehmen.

### 3.5 Nennenswerte Reichweite

Die angestrebte Änderung hat eine *nennenswerte Reichweite*. Sie umfasst also quantitativ die gesamte Organisation oder größere Bereiche und sie beinhaltet qualitativ wesentliche Veränderungsziele.

## 4 Organisationsentwicklung im kirchlichen Umfeld

Kirchenvertreter aus Wissenschaft und Praxis befassen sich verstärkt mit der Frage, ob Organisationsentwicklung der richtige Ansatz speziell für kirchliche Organisationen sein könne.

Charakteristika von OE wurden in diesem Artikel vorgestellt. Diese berechtigen nach Auffassung der Autorin zur Schlussfolgerung, dass dieser Ansatz mit seinem ausgeprägten Schwerpunkt auf dem Mensch im Betrieb sich besonders gut eignet für personalintensive Betriebe (im Vergleich zu anlagenintensiven oder materialintensiven Betrieben). Außerdem dürfte das Menschenbild, das der OE zugrunde liegt (vgl. Ausführungen Human Relations Modell), dabei dem Menschenbild kirchlicher Organisationen und Arbeitgeber in hohem Maße entsprechen. Für kirchliche Organisationen erscheint es deshalb wirklich lohnend, diesen Ansatz für Organisationsprojekte näher zu betrachten und als eine Möglichkeit für bevorstehende Projekte in die engere Auswahl einzubeziehen.

Gelegentlich wird die Befürchtung formuliert, dass mit einem OE-Projekt ein Selbstläufer entstehen könnte, der das kirchliche Selbstverständnis tangieren könnte. Es wird deshalb nochmals darauf aufmerksam gemacht, dass OE kein inhaltliches Ziel vorgibt, sondern den *Weg* zum Ziel darstellt. OE ist ein *wertneutrales Instrument*, das zur Erreichung definierter Zielsetzungen eingesetzt werden kann. Setzt man sich mit dem OE-Ansatz näher auseinander, erweist sich dieser als transparent und nachvollziehbar – es handelt sich keineswegs um ein trojanisches Pferd.

Ein OE-Projekt bleibt auch durchaus „*beherrschbar*“. Es stellt allerdings erhöhte Anforderungen an das Projektmanagement. Neben den „üblichen“ fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sollte vom Projektleiter ein Erfahrungsschatz in der Steuerung von gruppendynamischen Prozessen und in der Anwendung von OE-Techniken mitgebracht werden. Er sollte erfahren sein in der „Dramaturgie“ der Projektdurchführung, um bei Bedarf als Katalysator wirken zu können – sowohl beschleunigend als auch bremsend. Erfahrungen als Trainer sind ebenfalls wichtig.

Ein OE-Projekt kann unentdeckte interne Ressourcen und Kreativitätspotentiale einer Organisation freilegen – ein vielversprechender Ansatz, gerade in schwierigen Zeiten, oder?

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Karsten Trebesch „Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozeß der Unternehmensentwicklung“ in Prof. Dr. Gerd Walger „Formen der Unternehmensberatung“ (1995) S. 162
- <sup>2</sup> Prof. Dr. Burkard Sievers „Organisationsentwicklung“ (1978) in Dr. Otmar Franz „RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation“, Kap. 2652, S. 9ff

# Organisationsentwicklung – Überlebensstrategie für die Kirche?

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

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.<sup>2</sup> 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 öffnen<sup>3</sup> – 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.<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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“<sup>6</sup>.

Der geschilderte Vorgang im Bistum Essen ist bei weitem nicht das einzige Beispiel für Unternehmens- und Organisationsberatung in der deutschen Kirche.<sup>7</sup> An vielen Orten und auf diversen Ebenen finden „bemerkenswerte Prozesse organisationaler Veränderung“ (A. Heller) statt<sup>8</sup>: Die *Erzdiözese München und Freising* beispielsweise ließ – auch dies ein indirekter McKinsey-Effekt<sup>9</sup> – zwei Jahre lang rund 4400 Mitarbeiter/innen der Pfarreien, der kategorialen Seelsorge und der bischöflichen Behörde durch das österreichische ‚Studienzentrum für internationale Analyse‘ STUDIA<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> In der *Diözese Rottenburg-Stuttgart* wurde 1998 unter Anleitung der Firma C&L ein Projekt „Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat“ („moveBO“) geplant und initiiert<sup>12</sup>; es befindet sich derzeit in der Realisierungsphase. „In Rücksprache mit dem Auftraggeber“, so heißt es im „PZE-Soll-Konzept“<sup>13</sup> 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.“<sup>14</sup> 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 Beispiele<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

## 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 Zeitung<sup>17</sup>, 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)<sup>18</sup> scheinen kaum noch jemanden zu interessieren. Auch die ohnehin seltenen Überlegungen von Pastoraltheologen in Sachen Organisation kirchlicher Einrichtungen<sup>19</sup> sind derzeit offenbar nur wenig gefragt.

Statt dessen machen spektakuläre Diagnosen von *theologisch ambitionierten Soziologen*<sup>20</sup> und *Psychologen im Raum der Kirche* Furore. – In seiner unlängst unter dem Titel „Der blockierte Riese“<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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 sind<sup>24</sup> und in analoger Weise für *pastoraltheologische* und *pastoralpsychologische* Ekklesiopraxis äußerst wichtig erscheinen<sup>25</sup>, 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 Gläubigen<sup>26</sup> aufgeworfen. Den vom Konzil initiierten Perspektivenwechsel im Selbstverständnis der Kirche (Übergang vom hierarchistischen ‚societas perfecta‘-Modell zum communionalen Kirchenbild)<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

Dies bedeutet: Wer nicht berücksichtigt, welche *ekkesiologische Option*<sup>29</sup> der „Analyse“ von Lütz zugrundeliegt – allem Anschein nach ist es die Vorentscheidung für das *traditionell hierarchische* Verständnis der katholischen Kirche<sup>30</sup> – wird durch die ‚an sich‘ begrüßenswerten Desiderate ‚Ressourcenorientierung und Gottvertrauen‘ irreführt.<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> 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‘<sup>34</sup>, 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.<sup>35</sup> „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“<sup>36</sup>), 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.<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup> 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.<sup>39</sup> 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.<sup>40</sup> 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*!<sup>41</sup> 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.<sup>42</sup> 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.“<sup>43</sup>

## 1.7 Systementwicklung statt Systemstabilisierung

Ohne *gediegene wissenschaftliche Theologie*, ohne solide Ekklesiologie (im Sinne des Zweiten Vatikanums) und ohne eine entsprechende *Kirchenspiritualität*<sup>44</sup> 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*.<sup>45</sup> 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“<sup>46</sup>.

## 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.<sup>47</sup>

*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.<sup>48</sup> 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)<sup>49</sup>. Im Sinne dieses ekklesiologischen Axioms kann durchaus formuliert werden: „Die kirchliche Wirklichkeit ist (auch) organisational.“<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup> 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“<sup>52</sup> 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.<sup>53</sup> 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).<sup>54</sup> 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.*“<sup>55</sup>

## 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.<sup>56</sup> 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.“<sup>57</sup>

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.<sup>58</sup>

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 befolgt<sup>59</sup> und die ‚notae ecclesiae‘ (Einheit, Heiligkeit, Apostolizität, Katholizität)<sup>60</sup> 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“ sucht<sup>61</sup>, 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 darf<sup>62</sup>, auf diese heikle Frage kann hier nicht ausführlicher eingegangen werden. Doch dürfte soviel deutlich sein: Die Kirche hat *auch* eine „unternehmerische“ Dimension<sup>63</sup> und bedarf daher eines hierfür geeigneten Managements, das für die Qualität des „Produktes“<sup>64</sup> 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.<sup>65</sup> „Aufmerksamkeit für die einzelnen“ und „Sinn für das Ganze“ sind gefragt.<sup>66</sup> 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.<sup>67</sup>

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).<sup>68</sup> 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*<sup>69</sup> nach innen und außen ein elementares *Wesensmoment* des „Selbstvollzugs der Kirche in ihrer Gegenwart“ (K. Rahner)<sup>70</sup> 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.<sup>71</sup>

OE als ein Beratungsangebot, das weit über herkömmliche Unternehmensberatung hinausgeht, hat längst begonnen, sich den Fragen der Unternehmensethik bzw. des Organisationsethos zu öffnen<sup>72</sup>. Gleichwohl können und wollen die von außen kommenden Organisationsentwickler die *organisationsinterne* „*Zielklärung*“ (vgl. die diesbezügliche Empfehlung an das Ordinariat in Rottenburg) nicht leisten.<sup>73</sup> Dies ist *Aufgabe der kirchlichen Organisation und Organisationen* selbst. Doch hier geschieht wenig. (Rühmliche Ausnahmen machen die OE-Prozesse der Waldbreitbacher Einrichtungen<sup>74</sup> und der Leitbildprozess des Deutschen Caritasverbandes.<sup>75</sup>) 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.<sup>76</sup>

### 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 Visionsarbeit<sup>77</sup> 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.<sup>78</sup> 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.<sup>79</sup>

### 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 Tat<sup>80</sup> – missionarisch<sup>81</sup> und diakonisch<sup>82</sup> 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).<sup>83</sup>

Die (nachösterliche) Kirche – als sakramental vermittelte „Gemeinschaft der Heiligen durch Teilhabe am Heiligen“ (*communio sanctorum*)<sup>84</sup> – 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.<sup>85</sup>

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

H. J. Pottmeyer<sup>86</sup> und G. Greshake<sup>87</sup> 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. Kehl<sup>88</sup> 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.<sup>89</sup>

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.<sup>90</sup>

### 3.6 Priorität der Gnade – hören, was der Geist der Kirche sagt<sup>91</sup>

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.<sup>92</sup> 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)<sup>93</sup> 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 wichtig<sup>94</sup>. 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 Kongregation<sup>95</sup> 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.“<sup>96</sup>

## 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.<sup>97</sup> 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 gesellschaftliche Engagement der Kirche in Gestalt ihrer diakonischen Einrichtungen immer zugleich auf kritisch-gesellschaftliche Relevanz wie auf theologische Identität hin geprüft werden müssen.<sup>98</sup>

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)<sup>99</sup>, 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 Hilberath<sup>100</sup> 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 Mohr<sup>101</sup> 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“.<sup>102</sup>

### (3) *Gemeindeentwicklung als Leitungsaufgabe*

Bruno Ernspurger<sup>103</sup> 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.“<sup>104</sup> 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.“<sup>105</sup>

### (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 Großpfarre 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.<sup>106</sup>

### (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.<sup>107</sup> 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“<sup>108</sup>, 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.<sup>109</sup> 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*<sup>110</sup> 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.<sup>111</sup> „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

- <sup>1</sup> Überarbeitete und erweiterte Fassung des gleichnamigen, zum Kongress 99 in Pastoralblatt 51 (1999) 259-273 (Heft 9) erschienenen Artikels.
- <sup>2</sup> McKinsey & Company Inc. 40212 Düsseldorf. Königsallee 60c.
- <sup>3</sup> 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.
- <sup>4</sup> Vgl. den Bericht: Finanzen im Bistum Essen: Gratis-Hilfe von Außen, in: KNA-Informationsdienst 30 (01.08.1997).
- <sup>5</sup> Vgl. den Bericht: Bistum Essen will 1000 Stellen einsparen, in: KNA-Nordrhein-Westfalen (21.08.1997).
- <sup>6</sup> 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.
- <sup>7</sup> 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.

- <sup>8</sup> 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.
- <sup>9</sup> Die Evangelische Kirche Bayerns hatte schon zuvor McKinsey mit einer Unternehmensprüfung beauftragt.
- <sup>10</sup> STUDIA. Studienzentrum für internationale Analyse. A-4553 Schlierbach, 57.
- <sup>11</sup> Vgl. den Bericht: Erzbisum München in der Analyse: Überlagertes gutes ‚Produkt‘, in: KNA Informationsdienst 12 (19.03.1997).
- <sup>12</sup> ‚moveBo‘. Organisationsentwicklung im Bischöflichen Ordinariat. Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen. Grobes Soll-Konzept (unveröffentlichtes Manuskript) 1998.
- <sup>13</sup> PZE = Projekt – Zuständigkeiten – Entscheidungen.
- <sup>14</sup> Ebd. 6.
- <sup>15</sup> 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).
- <sup>16</sup> (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 Marktforschung lernen. in: KNA-Basisdienst (02.07.98).
- <sup>17</sup> G. Slowein, Kirche baut auf die Marktwirtschaft. Immer mehr Bischöfe beschäftigen Unternehmensberater, in: SZ vom 27.01.1997, 1.
- <sup>18</sup> K. Rahner, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance. Freiburg-Basel-Wien 1972.
- <sup>19</sup> Als instruktives Beispiel vgl.: R. Zerfuß, Dem Krankenhaus ein Gesicht geben. Theologische Entdeckungen 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).
- <sup>20</sup> Vgl. z.B. M. Ebertz, Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg-Basel-Wien 1997.
- <sup>21</sup> M. Lütz, Der blockierte Riese. Psycho-Analyse der katholischen Kirche. Augsburg 1999.
- <sup>22</sup> Ebd. 31ff.
- <sup>23</sup> Ebd. 14.
- <sup>24</sup> 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 Kompetenzbildung, Supervision etc. tauchen, soweit wir sehen, bei Lütz nicht auf.
- <sup>25</sup> 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.
- <sup>26</sup> 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.
- <sup>27</sup> 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: Tutzing Studien 2 (1981) 51 sowie: Ders., Die zwiespältige Ekklesiologie des Zweiten Vaticanums – Ursache nachkonziliarer Konflikte, in: TThZ 92 (1993) 283.
- <sup>28</sup> Dazu vor allem: F. X. Kaufmann, Kirche begreifen. Analysen und Thesen zur gesellschaftlichen Verfassung des Christentums. Freiburg-Basel-Wien, 1978.
- <sup>29</sup> 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.
- <sup>30</sup> 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.“
- <sup>31</sup> Vgl. dazu auch die äußerst kritische Besprechung des Lütz-Buches von R. Picker, Verschleierung – getarnt als Psycho-Analyse, in: Kirche intern 2/2000, 38f.
- <sup>32</sup> 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.
- <sup>33</sup> Zu den verschiedenen Veränderungsstrategien in der Organisationsberatung vgl. unten, Anm. 50.

- <sup>34</sup> 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.
- <sup>35</sup> 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.
- <sup>36</sup> 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.
- <sup>37</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 30-53.
- <sup>38</sup> 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.
- <sup>39</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 13ff.;
- <sup>40</sup> Vgl. ebd. 30-53.
- <sup>41</sup> 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.*
- <sup>42</sup> 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.
- <sup>43</sup> 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.*
- <sup>44</sup> Vgl. M. Kehl, *Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie*. Würzburg 1992, 23-38 (*‚Spiritualität und systematische Ekklesiologie‘*).
- <sup>45</sup> Letztere unterscheidet sich auch von *Systemveränderung*; vgl. dazu ‚*Entwicklung versus Veränderung*‘, in: *GfP (Gesellschaft für Personalentwicklung)-Kontakt* Nr. 34, 1/94.
- <sup>46</sup> H. Schuler (Hg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern-Göttingen-Toronto-Seattle <sup>2</sup>1995, 2.
- <sup>47</sup> Vgl. A. B. Weinert, *Organisationskonzepte und Organisationsperspektiven*, in: Ders.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Weinheim <sup>3</sup>1992, 37-69.
- <sup>48</sup> Vgl. H. Schelsky, *Zur soziologischen Theorie der Institution*, in: Ders. (Hg.), *Zur Theorie der Institution*. Düsseldorf 1970, 9-26.
- <sup>49</sup> Hervorheb. von den Verf.
- <sup>50</sup> 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.).
- <sup>51</sup> Derart „technizistisch“ geführte Organisationen wurden vom einzelnen Individuum häufig als „unheimliche“, nur von den an den Hebeln der Macht sitzenden Insidern steuerbare „Apparate“ wahrgenommen.
- <sup>52</sup> 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‘.
- <sup>53</sup> 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 <sup>5</sup>1998, 80.
- <sup>54</sup> Vgl. ebd. 76ff.
- <sup>55</sup> Th. Sattelberger (Hg.), *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden 1996, 60.
- <sup>56</sup> Vgl. Th. Sattelberger, *Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur*, in: Ders., (Hg.), *Die lernende Organisation*, 11-56.
- <sup>57</sup> Vgl. ebd. 42.
- <sup>58</sup> Vgl. Kaufmann, *Kirche begreifen*, 47.
- <sup>59</sup> 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. Stuttgart<sup>4</sup> 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 Communione 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 Habermas<sup>4</sup>. 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.

- <sup>92</sup> „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.
- <sup>93</sup> H. Schöer, Art. ‚Praktische Theologie‘, in: TRE 27 (1996) 190-220; hier 216.
- <sup>94</sup> In dem am Textende angekündigten weiteren Beitrag zu diesem Thema soll darauf näher eingegangen werden.  
(vgl. unsere Anm. 5).
- <sup>96</sup> 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.
- <sup>97</sup> vgl. hierzu das Kongress-Referat von Dr. Jochen Overlack in diesem Heft
- <sup>98</sup> 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.
- <sup>99</sup> H. Stenger, *Für eine Kirche, die sich sehen lassen kann*. Innsbruck-Wien 1995.
- <sup>100</sup> B. J. Hilberath, Corporate Identity für das Unternehmen Kirche, in: ThQ 180 (2000) 54-71.
- <sup>101</sup> Th. Mohr, Spannungen tolerieren, Beobachtungen zur Organisationskultur der katholischen Kirche, in: HK 53 (1999) H. 7, 362-368.
- <sup>102</sup> Vgl. ebd. 368.
- <sup>103</sup> B. Ernsperger, *Aufbruch braucht Gestaltung. Impulse für die Gemeindeentwicklung*. Innsbruck-Wien-Mainz 1999.
- <sup>104</sup> Ebd.30.
- <sup>105</sup> Ebd. 32.
- <sup>106</sup> 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‘.
- <sup>107</sup> 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.
- <sup>108</sup> P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens*, 221-226, hier 221.
- <sup>109</sup> Vgl. G. J. B. Probst, *Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*. Berlin-Hamburg 1987, 36-38.
- <sup>110</sup> 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).
- <sup>111</sup> Vgl. P. Eberl, *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Stuttgart-Wien 1996, 214f.

# Grundlinien des Marketing für die Kirchen

*Eine ältere Witwe, ehrenamtlich in ihrer Gemeinde stark engagiert, wurde gefragt, warum sie das alles tue. Darauf ihre Antwort: „Ich möchte, dass bei unseren Sonntagsgottesdiensten die Plätze in der Kirche knapp werden.“*

## 1 Problemlage und Problemhintergrund

Diese Frau hat etwas von Kirche begriffen und sie hat etwas von Marketing für die Kirche begriffen. Diese Frau hat begriffen, dass der regelmäßige Gottesdienstbesuch eine *conditio sine qua non* lebendigen, rechten Glaubens ist. So wie christlicher Glaube ohne kirchliches Engagement in die Irre geht, so auch eine Kirchenzugehörigkeit ohne regelmäßigen Gottesdienstbesuch. Diese Frau hat aber darüber hinaus auch implizit wesentliche Aspekte eines Kirchenmarketing berührt:

- Sie macht ein zentrales „Produkt“ bzw. Angebot der Kirche – nämlich den Gottesdienst – zum Kernbereich ihrer Aktivitäten, und
- sie nennt ein messbares, hochaktuelles Erfolgsziel, und zwar ein Wachstumsziel: Kirche soll wachsen, was sich nicht zuletzt im Gottesdienstbesuch niederschlagen hat. Und diese Frau will Erfolg, nämlich mehr Gottesdienstbesucher. Nicht zuletzt soll dieser Erfolg messbar sein; wie viel Plätze leer bleiben, lässt sich leicht ermitteln.

Was folgt daraus? Es gibt offenbar so etwas wie ein implizites Marketing in der Kirche: ohne von Marketing zu reden, ja: ohne von Marketing je etwas gehört zu haben, werden wesentliche Elemente davon realisiert, mit entsprechendem messbarem Erfolg. In jeder lebendigen, blühenden Gemeinde können wir das erleben.

Folgende Fragen drängen sich also auf: Brauchen wir in der Kirche überhaupt die Orientierung an unternehmerischen Konzepten und hier insbesondere am unternehmerischen Marketing?

- Inwieweit kann ein Kirchenmarketing hilfreich sein als Konzept zur Erneuerung der Kirche?
- Inwieweit bringt Kirchenmarketing überhaupt Neues? Und wo es Neues bringt: Wird dieses Neue der Kirche gerecht oder führt es sie nicht in evangeliumsfremde Bereiche der Ökonomie, speziell der kapitalistischen Geldökonomie, und in eine nicht evangeliumsgemäße Ökonomisierung der Kirche? (vgl. das Nürnberg-Erlanger-Manifest: Wider die Ökonomisierung der Kirche).

Auf diese Fragen soll versucht werden hier Antworten zu geben, die schließlich die folgende These belegen sollen:

Gerade in der heutigen Situation ist ein Kirchenmarketing vordringlich; denn es kann einen wichtigen Beitrag leisten, Verkündigung wirksamer zu machen und die Kirche erneuern.

## 2 Kraft- und Handlungsfelder kirchlicher Erneuerung

Gerade in dieser Krisensituation ist eine Erneuerung der Kirche notwendig und damit stellt sich die Frage, auf welche Kräfte und Handlungsfelder sich eine kirchliche Erneuerung stützen soll und kann.

Es ist wohl unstrittig, dass zu solchen Kräften und Handlungsfeldern gelebter Glaube bzw. Spiritualität (und damit Gebet) gehören. Alle unsere Aktionsprogramme werden fragwürdig, wenn sie nicht von Spiritualität geprägt und damit vom Gebet getragen sind. Die *vita activa*, zu der gerade auch ein Management gehört, bedarf der Komplementarität durch die *vita contemplativa*. Ebenso unstrittig hat als weitere Säule der Erneuerung die Theologie eine zentrale Rolle zu spielen. Erst theologisches Bemühen führt zur weiterführenden Klärung von Glaubensfragen, wie wir es gerade jüngst bei der Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung durch die katholische Kirche in Deutschland und die Vereinigten deutschen lutherischen Landeskirchen wieder erlebt haben. Öffnet sich die Kirche außerdem dem Handlungsfeld des Managements und damit auch dem Marketing sowie der beide fundierenden und prägenden Betriebswirtschaftslehre, so lässt sich von folgender Trias der Erneuerung sprechen:

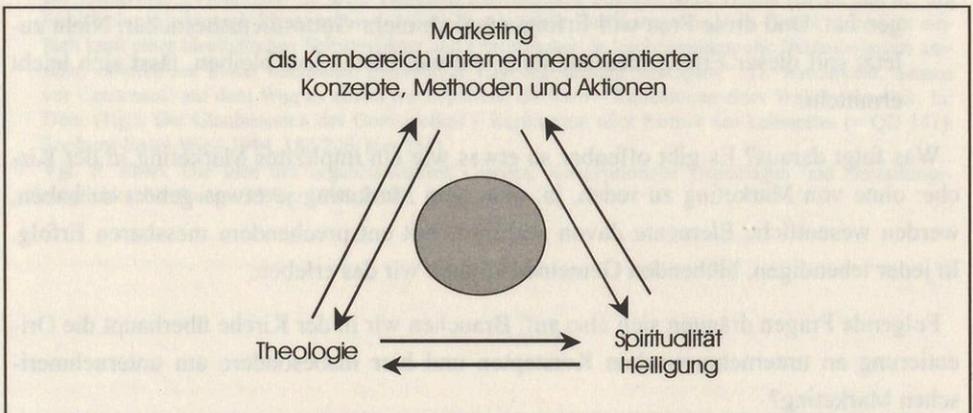


Abbildung: Die Trias kirchlicher Erneuerung

Das Schaubild zeigt sehr deutlich, dass evangeliumsgemäßes Management bzw. Marketing niemals das Allheilmittel zur Bewältigung der kirchlichen Krise darstellt und auch vom Machbarkeitswahn nicht infiziert ist. Die Bedeutung von Management und Marketing relativiert sich durch seine Vernetzung mit Spiritualität und Theologie. Beide haben ein Kirchenmarketing inhaltlich zu prägen. Denn – und damit sind wir bei einem

zentralen Merkmal eines evangeliumsgemäßen Kirchenmarketing: Es setzt keine neuen Inhalte, sondern lässt das Proprium im Kern unangetastet. Ein Kirchenmarketing nimmt insofern die Position des Empfangenden und des Lernenden ein. Allerdings besteht die begründete Vermutung, dass auch die Theologie, vielleicht sogar die Spiritualität Anregungen und Lernimpulse vom Marketing empfangen können – eine spannende Frage, auf die ich später zurückkomme.

### 3 Das moderne Marketingmanagement als marktgerechte, ganzheitliche Führungskonzeption

Was kennzeichnet denn nun das heutige Marketingverständnis?

Der „theoretische Kern“ des modernen Marketing sind bedürfnisgerechte Austausch- bzw. Transaktionsprozesse (Homanns, Wiedmann). Bei der Marketingwissenschaft und der Marketingpraxis geht es um ein äußerst anwendungsorientiertes Konzept, mit dessen Hilfe solche Austauschprozesse möglichst zielgerecht gestaltet werden sollen. Marketing ist hochgradig interdisziplinär ausgerichtet: es macht Anleihen bei einer Vielzahl anderer Wissenschaftsdisziplinen, sofern dies der Lösung (meist unternehmerischer) Gestaltungsaufgaben nützt. (Anleihen bei der Mathematik, der Statistik, der Soziologie, der Psychologie, der Pädagogik, der Informatik etc.). Dieses ganz pragmatische, eklektische Vorgehen bringt dem Marketing bzw. der Marketingwissenschaft mitunter den Vorwurf mangelnder Wissenschaftlichkeit ein.

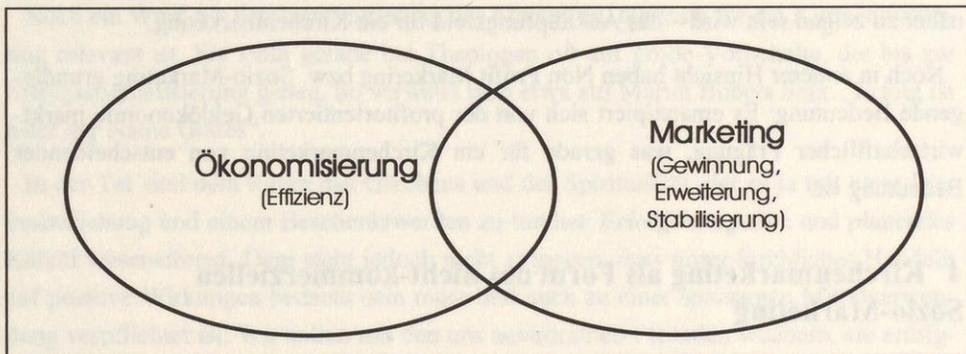


Abbildung: Ökonomisierung und Marketing

Marketing versteht sich heute als marktgerichtete und marktgestaltende, zielgemäße Führung einer Organisation. Es verkörpert zum einen Grundhaltungen, zum anderen enthält es ein Repertoire von Konzepten, Methoden und Techniken (die Marketing-„Technologie“). Herausragende Grundhaltung des Marketing ist die Kundenorientierung und damit die Orientierung an Bedürfnissen; diese wird von der Wettbewerbs- und Gesellschaftsorientierung flankiert. Längst ist Marketing nicht mehr nur auf Absatzmärkte bezogen, sondern nimmt in Gestalt des Beschaffungsmarketing auch die Beschaffungsmärkte ins Visier (inklusive Personalmarketing und Spendenmarketing). Inzwischen hat man entdeckt, dass es fruchtbar ist auch in den MitarbeiterInnen (inter-

ne) Kunden zu sehen, deren Bedürfnisse es zu decken und gegebenenfalls zu formen und zu verändern gilt (internes Marketing).

Unternehmerisches Marketing ist erfolgsorientiert. Aber man ist sich dessen bewusst, dass Erfolg nicht mit Effizienz („Ökonomisierung“) gleichzusetzen ist. Erfolg ergibt sich vielmehr wesentlich durch Ertrag und Wachstum mittels Produktionsinnovationen, neuer Geschäftsfelder, neuer Kunden u.ä. Marketing ist daher in hohem Maß ein Gewinnungs-, Erweiterungs- und Stabilisierungskonzept mit einer ausgeprägten kreativen Komponente.

Völlig übersehen wurde von vielen – gerade auch von Theologen – die Erweiterung des Marketing-Management auf nicht-kommerzielle Institutionen und soziale Projekte. Vor dem Hintergrund des großen Erfolgs des Marketing kommerzieller, d.h. gewinnorientierter Unternehmen findet es heute auch in nicht-gewinnorientierten Unternehmen (Non Profit Organisationen) mehr und mehr Anwendung – in kulturellen Institutionen wie Theatern und Museen, in staatlichen Universitäten, in Verbraucherinstitutionen (nicht kommerzielles bzw. Non Profit Marketing). Ebenso eignet sich das Marketing Management für die Verbreitung sozialer Ideen und die Initiierung entsprechender Verhaltensweisen bzw. Verhaltensänderungen (Sozio-Marketing). Man denke etwa an Anti-Aids-Kampagnen und an Marketingkampagnen gegen das Rauchen. Auch ein solches Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing will zum einen vorhandene Bedürfnisse decken (adaptives Marketing), aber auch fest eingefahrene Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen verändern (strukturveränderndes Marketing). Eben dies ist – wie noch näher zu zeigen sein wird – das Anknüpfungsfeld für ein Kirchenmarketing.

Noch in anderer Hinsicht haben Non Profit Marketing bzw. Sozio-Marketing grundlegende Bedeutung: Es emanzipiert sich von der profitorientierten Geldökonomie marktwirtschaftlicher Prägung, was gerade für ein Kirchenmarketing von entscheidender Bedeutung ist.

#### **4 Kirchenmarketing als Form des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing**

Mit den beiden Merkmalen eines nicht-kommerziellen bzw. eines Sozio-Marketing, nämlich einer möglichen Änderung von Bedürfnisstrukturen und einer Emanzipation von der marktwirtschaftlichen Geldökonomie, sind zwei wesentliche Bedingungen erfüllt um ein Kirchenmarketing als spezielle Form des (Sozio-)Marketing konzipieren zu können. Damit werden auch die gängigen Vorstellungen vom Phänomen Markt modifiziert und der Bedürfnisbezug eines Kirchenmarketing entproblematisiert. (Auf letzteres komme ich später noch einmal zurück).

##### **a) Zum Marktphänomen**

Das nicht-kommerzielle Marketing hat den Marktbezug ausgeweitet: er umfasst nach heutigem Verständnis nicht mehr nur Güteraustauschprozesse gegen Geld, die sich

„rechnen“, sondern auch nicht-kostendeckende monetäre sowie auch nicht-monetäre Austauschprozesse (z.B. bei Anti-Raucher-Kampagnen. In der heutigen Wettbewerbssituation der Kirche sprechen wir z.B. vom „Markt der Sinnanbieter“). So kann der Bischof der Badischen Landeskirche etwa mit Recht feststellen: „Das Evangelium ist keine Ware, und doch muss es auf den Markt, um wahrgenommen zu werden.“

### **b) Zum Bedürfnisbezug des Marketing**

Er wird dadurch entproblematisiert, dass gerade ein nichtkommerzielles Sozio-Marketing z.T. auch tiefsitzende Bedürfnisse bzw. Bedürfnisstrukturen verändern will (z.B. bei den erwähnten Anti-Raucherkampagnen). Eben dies ist ja die Problemlage eines Kirchenmarketing: Ein solches darf niemals nur nach der Devise verfahren: „Gebt dem Kunden, was der Kunde will“ – so wie es insbesondere im Konsumgütermarketing weitgehend der Fall ist. Ein evangeliumsgemäßes Kirchenmarketing soll zwar legitime (= evangeliumsgemäße) Bedürfnisse und Wünsche erfüllen, darf es aber niemals dabei belassen. Es meint nicht die „Kuschelkirche“ oder will nur ein „weiches Sinnbedürfnis“ (Steffensky) erfüllen. Es drückt sich auch um die Vermittlung des Skandalon des Kreuzes nicht herum und vermeidet fragwürdige Praktiken zur Gewinnung von Gläubigen nach Art US-amerikanischer Megachurches. Es will vielmehr den Menschen und damit auch seine Bedürfnisse verändern. Neuwerdung, Verwandlung heißt die Devise und auch dazu soll und kann ein Kirchenmarketing beitragen.

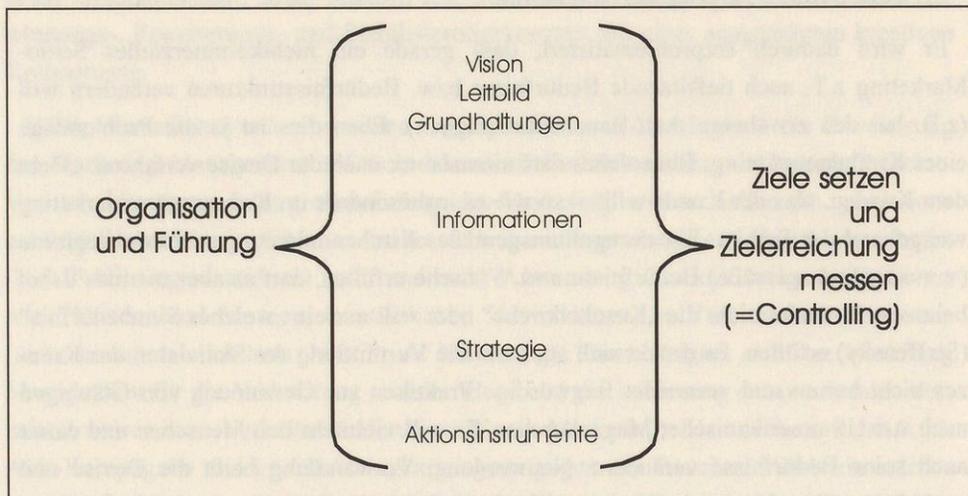
### **c) Zur Erfolgsorientierung des Marketing**

Noch ein Wort zur Erfolgsorientierung des Marketing, die auch für ein Kirchenmarketing relevant ist. Sie stößt gerade bei Theologen oft auf große Vorbehalte, die bis zur Erfolgsstigmatisierung gehen. So verweist man etwa auf Martin Bubers Satz: „Erfolg ist nicht der Name Gottes“.

In der Tat sind dem Raum des Glaubens und der Spiritualität, der es ja mit einer Liebesbeziehung und einem Beschenktwerden zu tun hat, Erfolgskategorien und planendes Kalkül wesensfremd. Dem steht jedoch nicht entgegen, dass unser kirchliches Handeln auf positive Wirkungen bedacht sein muss und auch zu einer sparsamen Mittelverwendung verpflichtet ist. Wir sollen mit den uns anvertrauten Pfründen wuchern, sie erfolgreich einsetzen, anstatt sie zu vergraben (vgl. das Gleichnis von den anvertrauten Talenten). Zudem hat man bereits im kommerziellen Marketing begriffen, dass Erfolg ein mehrdimensionales Phänomen ist, das sich keinesfalls immer nur in quantitativen und schon gar nicht in monetären Größen ausdrücken lässt. Die Erfolgsorientierung des Marketing steht also einem Kirchenmarketing prinzipiell nicht entgegen. Noch mehr gilt dies für planendes Handeln schlechthin. Im Gegenteil: Planendes Handeln und Erfolgsorientierung können dazu führen, dass Kirche ihrem Verkündigungsauftrag wirksamer gerecht zu werden vermag. Gleiches gilt auch für den Systemcharakter, die Systematik und die konzeptionelle Ganzheitlichkeit, die das Marketingmanagement kennzeichnet. Hier liegen Wirkungs- und Erfolgsreserven beschlossen, die ein wichtiges Argument für die Entwicklung eines Kirchenmarketing darstellen.

## 5 Kirchenmarketing als ganzheitliches System von Handlungsmodulen

Das Marketingsystem besteht – wie erwähnt – zum einen aus visionsorientierten Grundhaltungen, zum anderen aus einem Aktionsinstrumentarium, der Marketingtechnologie:



**Abbildung: Module des Marketingkonzepts**

Unschwer lässt sich erkennen, in welchem hohem Maß viele dieser Module auch im Rahmen eines Kirchenmarketing relevant sind und im Rahmen des erwähnten impliziten Marketing seit eh und je angewendet werden. Seit eh und je macht die Kirche Angebote vielfältiger Art im Bereich der Verkündigung, etwa Gottesdienste, Glaubenskurse, Kasualien-Dienstleistungen, althergebrachte Publikationen wie Gemeindeblätter und Schriften u.ä. („Produkt- und Programmpolitik“, oder in anderer Terminologie: Angebotsgestaltung). Ähnlich vielfältig ist das Angebotsspektrum im – in diesem Beitrag außer Betracht bleibenden – diakonischen Bereich, wie es von der Caritas und den diakonischen Werken realisiert wird. Seit eh und je betreibt die Kirche zudem Kommunikation, von den Schaukästen angefangen bis hin zu Flugblättern, Handzetteln, Plakaten und in neuerer Zeit Auftritten im Internet. Entgeltspolitik spielt etwa bei der Frage der Kirchensteuergestaltung eine Rolle, bei der eventuellen Erhebung eines zusätzlichen Kirchengeldes, bei der Preisgestaltung für bestimmte kirchliche Veranstaltungen u.ä. Die Distributionspolitik konkretisiert sich in der Kirche in Gestalt des Parochialprinzips, das möglichst flächendeckend und wohnsitznah kirchliche Angebote zur Verfügung stellen soll. Hier ist daher noch einmal auf die Frage zurückzukommen, was ein Kirchenmarketing denn eigentlich Neues bringe.

Bei näherer Betrachtung wird man durchaus neue Instrumente und Perspektiven eines Kirchenmarketing ausmachen können, die im Zuge von Reorganisationsprozessen inzwischen auch in kirchlichen Institutionen Anwendung finden. Hier sind insbesondere zu nennen:

- das Ernstnehmen von Bedürfnissen und Sehnsüchten der Menschen
- die Einbeziehung der Wettbewerbsperspektive in die Marketinggrundhaltungen (z.B. „missionarische Kirche“)
- die Entwicklung von Leitbildern und die Klärung von Richtungszielen
- systematische, informationsbasierte Strategienplanung (einschließlich Innovationsplanung)
- die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „interne Kunden“
- ein systematisches Beschaffungsmarketing (Personalbeschaffung nicht zuletzt im Ehrenamt, Spendenmarketing, Sponsoring)
- systematische, wissenschaftlich fundierte Informationsbeschaffung und -verarbeitung
- Marketingcontrolling in Gestalt des Vereinbarens messbarer Wirkungs- bzw. Erfolgsziele, Messung des Erreichten, wirkungs- bzw. erfolgsorientierte Ressourcenzuweisung und Budgetierung
- Marketingorientierung der Organisation
- Ganzheitlichkeit durch Integration aller Instrumente im Interesse der Wirkungssteigerung

Das ist – glaube ich – ein Katalog, der sich sehen lassen kann, auch wenn nicht alles komplett neu ist, sondern teilweise die Fortführung und Verbesserung von Vorhandenem darstellt. Und eben darauf kommt es an: Beim Kirchenmarketing stellt sich nicht nur die Frage: „Was bringt es uns Neues?“, sondern nicht minder auch „Wie können wir das, was wir tun, verbessern?“ Es geht nicht nur darum, was wir machen, sondern wie wir es machen. Die Verbesserung der Qualität der Leistungen und der Prozesse gehört in modernen Unternehmungen heute zu einem der zentralen Zielbereiche und schlägt sich in einem entsprechenden Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM) nieder. Mit anderen Worten: die Professionalisierung dessen, was wir tun, ist gefragt, die deshalb völlig zu Recht auch im Evangelischen Münchenprogramm zu dessen essentiellen Postulaten gehört (vgl. Artikel von Hans Löhr in diesem Heft). Deswegen ist ja im Rahmen der strategischen Analyse und des Qualitätsmanagements das Instrument der SWOT-Analyse so außerordentlich wichtig. (SWOT = Strength/Weaknesses, Opportunities/Threats, also Stärken-Schwächen- / Chancen-Risiken-Analysen). Erst wenn wir eine Vorstellung von unseren Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken haben, können wir erfolgreiche Wege der Erneuerung beschreiten und Qualitätsverbesserungen vornehmen. Und so groß die Leistungen eines impliziten Marketing vielfach auch sind, sie weisen oft Qualitäts- und Professionalitätsmängel auf, sie sind zu wenig ganzheitlich und zu wenig an messbaren Zielen und Zielkontrollen orientiert.

Welches Eldorado von Ansatzpunkten sich für ein Kirchenmarketing bietet, soll an Hand einiger Beispiele skizziert werden. Sie stellen zugleich Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management dar.

## 6 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für Theologie, Kirche und Management

### 6.1 Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Theologie

Noch einmal sei hervorgehoben: Kirchenmarketing stellt ein Vermittlungskonzept dar. Es setzt keine neuen Inhalte, sondern ist an das Evangelium in Gestalt des Alten und Neuen Testaments gebunden. Doch auch aus dem Vermittlungscharakter eines Kirchenmarketing ergeben sich Auswirkungen bzw. Herausforderungen für die Theologie. Sie liegen meines Erachtens vor allem im folgenden:

#### a) Bedürfnisorientierung

Im Zentrum eines Kirchenmarketing stehen die Bedürfnisse des Menschen. Sie gilt es grundsätzlich ernstzunehmen, was theologisch keinesfalls eine Selbstverständlichkeit ist. Wenn ich es recht sehe, tut sich die katholische Theologie in dieser Hinsicht leichter als die evangelische. Teilt man nämlich die Auffassung von der „natura totaliter corrupta“, so ist es mit der christlichen Legitimität menschlicher Bedürfnisse schlecht bestellt – eine Position, die sich in der neueren evangelischen Theologie vor allem bei Karl Barth feststellen lässt, wenn man von seinen späteren Werken absieht. Richtiger scheint es indessen zu sein, dem Menschen „legitime“ Bedürfnisse zuzugestehen, Bedürfnisse, die vom Evangelium her erwünscht, zumindest sich aber nicht gegen den Geist des Evangeliums bzw. den Willen Gottes richten. Solche eindeutig legitimen Bedürfnisse und Sehnsüchte sind z.B. der Wunsch nach Geborgenheit, nach Trost, nach Gerechtigkeit, insbesondere wenn dabei Gott als Partner ins Spiel gebracht wird. Das Problem und damit die Herausforderung für die Moraltheologie liegen darin, die Grenze zwischen legitimen und nicht legitimen (= sündhaften oder zur Sünde führenden) Bedürfnissen möglichst klar und deutlich abzustecken. Hier zeigt sich im Laufe der Theologie der Jahrhunderte – wenn ich es recht sehe – eine bemerkenswerte Entwicklung, wenn wir etwa an den Bereich der Sexualmoral denken. Welche Bedürfnisse sind legitim? Wo sollen wir Bedürfnisse abtönen? Sollen wir sie überhaupt abtönen? Oder hat Martin Buber Recht, wenn er sagt: „... empöre dich nicht wider deine Begierden, sondern fasse sie und binde sie an Gott; nicht ertöten sollst du deine Leidenschaft, sondern sie heilig wirken und heilig ruhen lassen in Gott“<sup>1</sup>. Wenn wir Menschen für Glauben und Kirche gewinnen wollen, müssen wir sprachfähig auch darin sein, dass wir ihnen über legitime und nichtlegitime (nicht evangeliumsgemäße) Bedürfnisse Auskunft geben können, und zwar mit überzeugenden Begründungen. Und in der Klärung dieser Frage, die ja mit dem Gottesbild eng zusammenhängt, ist die Moraltheologie gefordert.

#### b) Konsensorientierte Klärung des Proprium

In einer gewissen Beziehung zur eben angeschnittenen Bedürfnisfrage, aber doch wiederum weit darüber hinausgehend, stellt sich das Problem einer klaren und einheitlichen „Produktdefinition“, oder anders gesagt: einer möglichst einheitlichen Klärung des Proprium. Der Erfolg des Marketing im ökonomischen Bereich beruht ja wesentlich

darauf, dass das jeweilige Produkt bzw. Angebot klar positioniert und damit in seinen Vorzügen klar definiert ist, es also ein eindeutiges Produktprofil hat, das es den Marktpartnern zu vermitteln gilt. Widersprüchliche oder auch nur verschwommene Produktaussagen sind einem erfolgreichen Marketing abträglich.

Es dient nicht nur dem Erfolg eines Kirchenmarketing sondern ist auch eine Hilfe für die gewonnenen und zu gewinnenden Marktpartner – hier die Gläubigen – wenn zumindest hinsichtlich des Kerns des Produkts Einigkeit herrscht bzw. erzielt wird. Natürlich gehört die Klärung des Proprium seit eh und je zu den Aufgaben der Theologie. Vom Kirchenmarketing her ergibt sich im Interesse einer wirksamen Botschaftsvermittlung (und damit im Interesse einer wirksamen Mission und Evangelisation) die „wissenschaftsstrategische“ Forderung an die Theologie, auf die Essentials des Proprium vorrangig abzustellen und dabei das den Konfessionen Gemeinsame besonders herauszuarbeiten. Glücklicherweise gibt es ja zumindest zwischen den Lutheranern und den unierten Kirchen einerseits, der katholischen Kirche andererseits inzwischen Gemeinsames in einem Umfang, dass die theologische Herausarbeitung eines gemeinsamen christlichen Profils durchaus möglich und im Sinne der Ökumene auch geboten ist. So gesehen vermittelt ein Kirchenmarketing einen ökumenischen Impuls, der sich in der Theologie niederschlagen, aber auch darüber hinaus entwickeln sollte.

### c) Inhaltliche Akzentuierungen

Auch wenn ein Kirchenmarketing hinsichtlich seiner Angebote („Produkte“) an das Proprium gebunden ist, so bedeutet das nicht, dass ihm Beiträge zur Angebotspolitik völlig verwehrt sind. So kann ein Kirchenmarketing – auf entsprechenden Informationen aufbauend – Anregungen zu Art und Umfang des Angebotsprogramms geben, etwa innovative Angebote (z.B. neue Gottesdienstformen) vorschlagen oder für eine Abschaffung von Angeboten plädieren, von denen erwiesenermaßen keine Verkündigungsimpulse ausgehen (z.B. Fremdsprachenkurse in christlichen Bildungseinrichtungen).

Darüber hinaus kann ein Kirchenmarketing aber auch Anregungen für bestimmte inhaltliche Akzentsetzungen der Verkündigung geben, gewissermaßen als Denkanstoß für die Theologen. Denn modernes Marketing sollte ja kraft seiner Kenntnis menschlicher Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Sorgen und Nöte besonders gut darüber Bescheid wissen, „wo die Menschen der Schuh drückt“ und wo sie vom Evangelium her Antworten erwarten können. Dies gilt zum einen für die Bereiche Wirtschaft und Gesellschaft. Die Theologie ist hier gefordert, Antworten auf brennende gesellschaftliche Fragen zu geben und ist hier glücklicherweise auch in hohem Maße engagiert (z.B. Stellungnahmen zu wirtschaftlichen Fragen, zu Fragen der Gen-Technologie, Bio-Ethik u.ä.). Aber auch für die persönlichen Fragen des einzelnen kann ein Kirchenmarketing Themenkreise und Aussagen anregen, die das „Glauben lernen“ fördern und der Verkündigung – gerade auch als Mission und Evangelisation – dienen. So wichtig z.B. die Klärung des Rechtfertigungskomplexes war und ist und die Verabschiedung der Rechtfertigungserklärung einen wichtigen Schritt zu verstärkter Ökumene darstellt, so sollte nicht ver-

kannt werden, dass gerade den Kirchenfernen eine solche Fragestellung nicht unter den Nägeln brennt. Theologisches Bemühen sollte – durch ein Kirchenmarketing angeregt – sich gerade auch solchen Problemen zuwenden, die den heutigen Menschen in seinem essentiellen Interesse und in seiner existentiellen Befindlichkeit treffen, mit anderen Worten: für ihn eine hohe Relevanz besitzen.

#### **d) Vermittlungsorientierte, zielgruppengerechte Sprache und USP's (Unique Selling Propositions)**

Das Problem eine Sprache zu finden, die die Menschen erreicht, sie in ihrer Tiefe berührt, in sie nachhaltig eindringt, so dass von dem zum Ausdruck Gebrachten etwas auf Dauer haften bleibt, ist ein Grundproblem der Theologie, speziell der Homiletik, und natürlich auch der kirchlichen Praxis. Ein Kirchenmarketing als Vermittlungskonzept sollte hier nicht nur immer wieder der ständige Mahner sein, sondern ist kraft seiner Informationskompetenz (Marktforschung, Zuhilfenahme sozial- und kommunikationswissenschaftlicher Erkenntnisse) in der Lage, die Wirkung von Sprachfiguren und sprachlichen Äußerungen zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge zu machen. Manchmal sind noch nicht einmal aufwendige empirische Befunde nötig, um Mängel in der sprachlichen Vermittlung aufzudecken. Bei aller kritischen Distanz zu Drewermann wird man ihm wohl zustimmen müssen, wenn er z.B. feststellt: Ein Großteil der heutigen Menschen bei uns kann mit dem Begriff „Sünde“ nichts mehr anfangen; sie verbinden damit am ehesten einen Diätfehler oder einen sexuellen Seitensprung.

Das Problem der sprachlichen Vermittlung erschwert sich dadurch, dass Verkündigung nicht nur unterschiedlichen Milieus bzw. Zielgruppen, sondern auch unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen gerecht zu werden versuchen muss. Dafür bedarf es unterschiedlicher, situationsspezifischer Argumentationsmuster. Das von Landesbischof Fischer empfohlene „Erzählen vom Glauben“, die Mitteilung eigener Glaubenserfahrungen, ist ein – sicher sehr wichtiges – Vermittlungsmuster, das indes für viele Situationen gerade der Kirchenfernen ungeeignet sein dürfte<sup>2</sup>. Der – oft technokratisch verengte – erfolgreiche Jungmanager, der kirchenferne, kunstsinnige Arrivierte, der kirchenferne Angehörige unserer Funktionseliten verschiedener Altersstufen muss wohl überwiegend auf andere Weise und mit speziellen Argumenten zu interessieren versucht werden. Ist es nicht eine Herausforderung für die Theologie – über den narrativen Ansatz hinausgehend und auf einer Typologie der Kirchenfernen und Kirchennahen aufbauend – eine Typologie der Argumentationsmuster zu entwickeln?

Auf derselben Linie liegt die Forderung nach zielgruppengerechten sogenannten Unique Selling Propositions (USP's). Ein USP bedeutet im Marketing die Formulierung eines (oder einiger weniger) herausragender Produkt- bzw. Angebotsvorteile, um dementsprechend das jeweilige Angebot präferiert wird („reason why?“). Oft werden diese USP's in Gestalt bestimmter gelungener und einprägsamer Slogans transportiert.

Natürlich verfügen wir in Theologie und Kirche über eine Reihe zentraler USP's: Erlösung, Gnade, Freiheit, Vergebung, Heil, Sinn etc. Aber sind sie allen heutigen Menschen noch verständlich? Und wie weit entsprechen sie ihrem Kategoriensystem und Selbstverständnis? Auch hier sollte die Theologie – durchaus im interdisziplinären Dialog mit dem kreativen Marketing – nach neuen Formeln suchen.

## 6.2 Herausforderungen für die Kirche

### a) Generelle Herausforderungen

Die Herausforderungen, die sich aus einem Kirchenmarketing für die Kirche ergeben, sind zunächst die grundlegenden Postulate der Lernfähigkeit und der Lernbereitschaft. Eine Öffnung gegenüber Erkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Marketingwissenschaft und deren Anwendungen in der unternehmerischen Praxis setzt ein gewisses Vertrautsein mit dieser Materie voraus, um deren Anliegen ausreichend verstehen, bis zu einem gewissen Grade kritisch begleiten und vor allem auch umsetzen zu können. Gehen wir davon aus, dass tendenziell ein qualifizierter Geistlicher auch über eine Basislernfähigkeit verfügt, so bleiben als Probleme die Lernbereitschaft und die Verfügbarkeit effektiver und effizienter Lernmöglichkeiten. Mit der Lernbereitschaft – so jedenfalls unsere Erfahrungen in Deutschland – ist es nicht immer zum besten bestellt. Viele Geistliche meinen, eine Öffnung gegenüber betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen im allgemeinen, denen des Marketing im besonderen nicht nötig zu haben. Es ist eine Herausforderung für die Personalführung, diesem Mangel abzuhelpfen zu suchen.

Was die Schaffung ausreichender Lernmöglichkeiten angeht, so sind wir – glaube ich – auf einem guten Wege – allein ein Kongress wie dieser zeigt es, und wir befinden uns insbesondere in der Evangelischen Kirche in Deutschland heute in einer breiten Diskussion über Kirchenmarketing bzw. das Problemfeld: „Was kann und soll Kirche von Unternehmen lernen?“. In dieser Hinsicht haben die jeweiligen Veranstaltungen der Wochenzeitung „Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt“ unter dem provozierenden Titel „Unternehmen Kirche“ und die von McKinsey gesponserte Entwicklung des Evangelischen Münchenprogramms (vgl. den Artikel von Hans Löhr) wichtige Impulse gesetzt. Zudem sind wir überzeugt, dass eine Überwindung der Missverständnisse, denen insbesondere auch der Komplex Kirchenmarketing unterliegt, die Lernbereitschaft fördern wird.

### b) Herausforderungen im einzelnen

Herausforderungen eines Kirchenmarketing im einzelnen, die hier nur kurz angerissen werden können, richten sich an alle Ebenen der kirchlichen Hierarchie. Eine einzelne Gemeinde kann – gerade auch in Gestalt des impliziten Marketing (siehe oben) – außerordentlich viel bewirken. Das Erneuerungspotential eines Kirchenmarketing lässt sich indessen erst dann voll ausschöpfen, wenn es auch auf den Dekanatsebenen bis hin zu den Kirchenleitungen Beachtung findet. So haben wir in der Badischen Landeskirche

z.B. auf Kirchenleitungsebene einen Leitbildprozess in Gang gesetzt und in einer Projektgruppe einen ersten Leitbildentwurf entwickelt. Damit zusammenhängende klare Leitziele – z.B. Leitziel der missionarischen Kirche, Leitziel der betenden Kirche, Leitziel der lernenden Kirche – können wirksam nur von den jeweiligen Kirchenleitungen angestoßen werden. Allerdings sollte das nur der erste Schritt für einen partizipativen Prozess sein, in dessen Verlauf zum einen Verbesserungen, zum anderen die unerlässliche Akzeptanzschaffung herbeizuführen sind.

Analoges gilt für bestimmte strategische Entscheidungen. Letztlich sind sie notwendige Entscheidungen der Kirchenleitung, bei der aber ebenfalls ein partizipativer Prozess empfehlenswert ist, vor allem zwecks Akzeptanzschaffung. Zu den zentralen strategischen Fragen gehören Zielgruppenentscheidungen: Welches sind die für die Kirche relevanten Zielgruppen und welche Ressourcen setzen wir für sie ein? Nicht zuletzt wird ein Kirchenmarketing immer wieder die Frage aufzuwerfen haben: Sind unsere Zielgruppen die richtigen? Vernachlässigen wir nicht viel zu sehr die Kirchenfernen? Ist es verantwortbar, für die Arbeit an Studierenden nur relativ bescheidene Ressourcen einzusetzen – so jedenfalls bei uns in Deutschland.

Weitere Herausforderungen eines Kirchenmarketing für die Kirche lassen sich aus dem oben vorgestellten System der Marketingmodule und Marketingbereiche ableiten – worauf hier nicht näher eingegangen werden kann. Von besonderer Wichtigkeit sind dabei das interne Marketing und das Marketing Controlling. Stets wird es – wie erwähnt – darum gehen, Vorhandenes im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes zu komplettieren, zu professionalisieren, aber auch durch Innovationen auszuweiten. Schauen wir in die Realität, so ist in dieser Hinsicht sehr viel in Bewegung, etwa im Bereich innovativer Angebote. Dieser Weg ist intensiv weiter zu verfolgen, denn immer gilt ja die Devise: Nichts ist so gut, als dass es nicht noch besser werden könnte.

### **6.3 Herausforderungen für Marketingwissenschaft und Marketingpraxis**

Aus einem Kirchenmarketing ergeben sich schließlich auch Herausforderungen für die Marketingwissenschaft und die Marketingpraxis.

Die Marketingwissenschaft beschäftigt sich inzwischen intensiv mit dem nicht-kommerziellen und dem Sozio-Marketing und die in diesen Bereichen vorfindliche Praxis hat inzwischen bemerkenswerte Ergebnisse – etwa im Bereich der öffentlichen Betriebe – hervorgebracht. Das Spezialgebiet des Kirchenmarketing hinkt hier jedoch noch hinterher. Die Herausforderungen liegen darin, wissenschaftliche Aktivitäten in der Weise zu verstärken, dass den Besonderheiten der sichtbaren und unsichtbaren Kirche hinreichend Rechnung getragen wird. Das gilt etwa für das Feld des Marketingcontrolling, speziell für die Fragen des Setzens angemessener Leistungs- und Erfolgsziele, einer sinnvollen und praktikablen Leistungsmessung und für die Möglichkeiten, eine stärkere Leistungsorientierung auch in die Entlohnungs- und Budgetierungssysteme einzuführen.

Bei den Marketingpraktikern stellt sich die Frage, inwieweit sie – etwa im Falle von Beratungstätigkeiten – im Glauben beheimatet und der Kirche verbunden sein sollten. Das Optimum – und das wird meines Erachtens durch unsere Erfahrungen bestätigt – liegt dort, wo große Marketingkompetenz und Kirchenverbundenheit Hand in Hand gehen. Problematisch sind meines Erachtens jene Berater, aber auch haupt- und ehrenamtliche Marketingmitarbeiter der Kirche, denen Glaube und Kirche als fremde Welten erscheinen. Die große Herausforderung für sie liegt darin, sich diesen Welten zu öffnen und sich in einem nicht immer einfachen Lernprozess ein Basiswissen von Christentum und Kirche anzueignen. Stellen sie sich dieser Herausforderung, so können sich durchaus interessante Lernprozesse für alle Beteiligten ergeben.

**7 Schlussbemerkung**

Ein Kirchenmarketing, das durch das Evangelium geprägt ist, eröffnet den Kirchen ein ungeahntes Potential ihrem missionarischen Auftrag wirksamer gerecht zu werden. Im Grunde stellt Marketing für die Kirchen nichts anderes dar als christliche Verkündigung mit modernen Mitteln zu betreiben. Terminologische Probleme lassen sich in gemeinsamer Arbeit abbauen und auch das Risiko einer „ideologischen Vereinnahmung“ durch die „kapitalistische Marktwirtschaft“ ist im Kontext des nicht-kommerziellen Sozio-Marketing durchaus handhabbar.

**Anmerkungen**

- <sup>1</sup> M. Buber, Die Erzählungen der Chassidim, 12. Auflage, Zürich 1996, S. 19f
- <sup>2</sup> Vgl. Ulrich Fischer: Die Vision von Kirche. In: Marketing – Irrweg oder Gebot der Vernunft. Vom Nutzen des Marketing für die Kirche. Herausgegeben vom Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland, Karlsruhe 1998, S. 7-10

„Es ändert sich ja doch nichts ...!“ –  
 Zum systemtheoretischen Nachholbedarf einer  
 subjekttempfindlichen Praktischen Theologie

Nicht wenige von uns<sup>1</sup> können auch von ihrer eigenen Biographie her den Enttäuschungsweg nachempfinden, der etwa so verläuft: *Am Anfang* steht die große Hoffnung von der Veränderbarkeit der Welt durch die besseren Motive und Handlungen individueller Subjekte. *Dann* ergibt sich aufgrund entsprechender Begrenzungserfahrungen ein Rückschlag nach dem anderen, womit entsprechend konstruktiv umzugehen ist, damit (sich) die einzelnen nicht in Resignation oder Gewalttätigkeit stürzen und ganz bestimmten Leuten (nur nicht sich selbst) die Schuld an den Gegebenheiten mehr oder weniger aggressiv zuweisen. Irgendwann kommt es *schließlich* zu jener Bescheidenheit, in der die Menschen ihre eigene Unzugänglichkeit mit in die Beurteilung der Situation einbeziehen und von daher jene Einstellung lernen, dass sie auf der einen Seite die Strukturen der Welt nicht total verändern können, dass sie aber auf der anderen Seite durchaus mit entsprechenden Weggenossenschaften fähig sind, dosierte Veränderungen anzustoßen und auf diesem Weg dann auch einiges zu riskieren. Die Motivation für das Letztere ist dann nicht mehr irgendein Hurra-Optimismus, sondern die Einsicht in die entsprechende Möglichkeit und Notwendigkeit.

Man kann die angedeuteten drei Phasen auch mit folgenden Aussprüchen paraphrasieren: „Alles kann und muss *man* ändern!“, „*Es* ändert sich ja doch nichts ...!“ und: „*Es* kann sich manches ändern, wenn *man/frau* sich mit Visionen im Herzen, mit geduldiger Ausdauer und realistischem Blick für das den Menschen Mögliche auf den Weg macht.“ Die drei Aussprüche signalisieren das Grundproblem zwischen „man“ und „es“, zwischen Subjekten und Systemen, zwischen Menschen und Strukturen. Während der erste Ausspruch nur die Individuen sieht, fixiert sich der zweite Ausspruch nur auf die systemische Unmöglichkeit, wohingegen der dritte Ausspruch beides, die Personen und die Systeme, miteinander in Beziehung bringt. Diese Beziehung sei im folgenden genauerhin betrachtet, was zugleich dazu führt, gegenüber einer hochentwickelten subjektbezogenen praktischen Theologie den entsprechenden systemtheoretischen Nachholbedarf anzumelden.<sup>2</sup>

Erst allmählich leuchtet die praktische Theologie in ihrem Gegenstandsbereich jenen blinden Fleck aus, für den sie selbst seit einigen Jahrzehnten schon verantwortlich ist. Die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und insbesondere mit N. Luhmann verlief meist nach dem Muster, dass diese Theorie von vorneherein als subjekt- und solida-

ritätsfeindlich galt. Mit einer explosiven Konjunktur des Subjektbegriffs hat die praktische Theologie fast nur auf das Subjekt gesetzt und dieses dann auch mit überhöhten Idealen und Überforderungen belastet.<sup>3</sup> Dass aber systemische Gegebenheiten die Subjekte von vornherein so blockieren, dass sie diese pastoralen Ideale überhaupt nicht erfüllen *können*, bleibt dabei ebenso wenig entdeckt wie die Tatsache, dass systemische Gegebenheiten auch tragend und unterstützend zu sein in der Lage sind, so dass die Subjekte mit deren Hilfe tatsächlich tun können, was sie von ihrer Verantwortung her tun müssen.

Umgekehrt zur relativen Vernachlässigung des systemischen Aspektes in der Theologie und in der „unteren“ Pastoral (von Gläubigen und Hauptamtlichen in Gemeinden und Verbänden<sup>4</sup>) ist eine massive faktische Betonung des systemischen Aspektes in der „Pastoral von oben“ (von den Ordinariaten bis hin zu der vatikanischen Administration) festzustellen. Die Soziologie reflektiert diesen Tatbestand im Gegensatzparadigma von Charisma und Organisation.<sup>5</sup> Es ist nicht zu übersehen, dass die neueren Instruktionen aus Rom den Weg gehen, die kirchen- und ämterinstitutionellen Dimensionen in besonderer Weise einzuschärfen und als herausragende Qualifikation der katholischen Zugehörigkeit zu definieren. So wird, im Anschluss an Max Weber soziologisch formuliert, dem Amtsharisma gegenüber der charismatischen Bewegung im Volke der Vorzug gegeben.<sup>6</sup> Haben wir vonseiten der Kirchenleitungen also eine praktische Betonung des institutionellen Organisationsaspektes, so begegnet uns in der Theologie gerade dieser Praxis gegenüber ein blinder Fleck, der sie daran hindert, nicht nur zu den angesprochenen Tendenzen in Opposition zu gehen, sondern in einer diesbezüglich qualifizierten Weise auskunftsfähig wie auch konstruktiv handlungsfähig zu sein bzw. zu werden. Denn ihr fehlt bislang das Instrumentar, die organisatorischen Vorgänge im Horizont der zu beanspruchenden Humanwissenschaften (hier der entsprechenden soziologischen Theoreme) zu analysieren, diese Analyse mit theologischen Optionen ins Gespräch zu bringen und von daher in einer die gegenwärtige strukturelle Wirklichkeit ernstnehmenden Weise zu konstruktiven (sei es vermittelnden, sei es widerständigen) Handlungsvorschlägen zu gelangen. Für die Analyse jedenfalls gilt: „Weil mit zunehmender Organisation der Kirchen zugleich ihre Fähigkeit gemindert wird, produktiv mit charismatischen Bewegungen oder bewegungsähnlichen Gebilden umzugehen, kennzeichnet sich die religiöse Landschaft immer mehr durch ein unverbundenes Nebeneinander von kirchlich verfasster und charismatisch-orientierter Religiosität. Charisma – gleich ob in genuiner, revitalisierter oder inszenierter Form – und Organisation drängen unter modernen Bedingungen nicht mehr zur stets prekären Synthese, sie driften immer weiter auseinander ...“<sup>7</sup>

## 1 Systemtheoretische Einsichten

Zu Beginn seien einige systemkritische Orientierungen<sup>8</sup> eingebracht, die m.E. für unsere Fragestellung ausschlaggebend sind: nämlich für die Frage nach dem Verhältnis von Gemeinde und Gläubigen, von kirchlichen Gemeinschafts- bzw. Verbandsformen

und Subjekt, von Kirche und Mensch.<sup>9</sup> Zunächst konzentriere ich mich auf die Frage, ob zwischen Systemen überhaupt Beziehungen möglich sind. Im zweiten Kapitel nähere ich mich der inhaltlichen Frage, wie diese Beziehungen gestaltet sind und ausschauen müssten. Da für Luhmann auch Personen systemisch reflektiert werden, heißt die erste Frage systemtheoretisch: Welche Auswirkungen kann ein System auf das andere haben? Wie kann sich ein System auf ein anderes beziehen? Gibt es gegenseitige Steuerungs- oder wenigstens Beeinflussungsmöglichkeiten? Respezifiziert Jürgen Habermas die „alte“ Relation zwischen Individuum und Gesellschaft im Paradigma von verständigungsorientierter Lebenswelt und zweckrationalem System,<sup>10</sup> wobei die systemischen Manifestationen drauf und dran sind, die kommunikativen zu unterlaufen,<sup>11</sup> bemüht Niklas Luhmann den Systembegriff zur Spezifizierung beider Bereiche, insbesondere zwischen personalen und sozialen Systemen,<sup>12</sup> wobei die Grundoperation des personalen Systems das Bewusstsein und des sozialen Systems die Kommunikation ist.<sup>13</sup> Ein System ist durch seine Innen-Außen-Grenzen unterscheidbar und gilt in sich als Sinnzusammenhang denkender bzw. sozialer Handlungen, die aufeinander verweisen.<sup>14</sup> Systeme sind weiterhin gekennzeichnet durch autopoietische Selbstreferenz, in der sich jeder Umweltkontakt als Selbstkontakt ereignet, wodurch sich das System von der Umwelt durch entsprechende Selektionen abschirmt und gleichzeitig Unterschiede aufrechterhält, die Unterschiede machen.<sup>15</sup>

Jedes System hat eine eigenläufige Selbstkodierung, die Wissenschaft etwa die nach richtig versus falsch und nach der jeweiligen Neuheitspräferenz ihrer Ergebnisse.<sup>16</sup> Für unsere Fragestellung besonders ausschlaggebend ist in dieser Theorie die doppelte Auswirkungsmöglichkeit dieser Selbstreferenz. Sie kann zur Isolation gegenüber anderen Systemen führen (besonders den personalen gegenüber); sie kann aber auch zu einer gesteigerten Empfindlichkeit gegenüber Umwelteinflüssen führen. Der Tod der Diana Spencer hat deutlich gemacht, wie mediale, politische und ökonomische Systeme durch ein individuelles Schicksal in Turbulenzen geraten, wodurch gleichzeitig deutlich wird, „dass die Empfindlichkeit dieser Systeme gegenüber individuellen Impulsen zunimmt.“<sup>17</sup> So gilt: Geschlossenheit ist die Voraussetzung für den Aufbau hoher Systemkomplexität, diese wiederum conditio gesteigerter Sensibilität und Resonanzfähigkeit des Systems. Geschlossenheit erzeugt Offenheit.<sup>18</sup> So gibt es wohl gegenseitige Anschlussmöglichkeiten zwischen Systemen, doch sind sie nicht regier- und planbar, zuweilen mehr unwahrscheinlich als wahrscheinlich.<sup>19</sup>

Gehen wir auf die uns hier besonders interessierende Unterscheidung zwischen personalen und sozialen Systemen zu, um in deren Zusammenhang die systemtheoretischen Möglichkeiten der Kontakte von persönlich alltagsweltlichem Kontext und kirchlich-gemeindlichen Kontext zu rekonstruieren, nicht weil die Alltagswelt nur personal- und die kirchliche Institution nur sozialsystemisch wären (in beiden stoßen beide aufeinander), sondern weil darin am besten die Geschlossenheit und Offenheit verschiedener Systeme zu profilieren ist. Dazu ein direktes Zitat von Di Fabio: „Die Operationen psychischer und sozialer Systeme finden in verschiedenen Welten statt. Sie haben andere

Bezugspunkte, Elemente, Strukturen und Codes. Sie sind selbstbezüglich organisiert, eine Kommunikation kann nie kausal – also Punkt für Punkt – aus den individuellen Vorstellungen, Plänen, Intentionen der Teilnehmer erklärt werden. Umgekehrt können Bewußtseinsprozesse nie durch Kommunikation determiniert oder eindeutig gesteuert werden. Dies gilt umso eindeutiger, je selbstbezüglicher, reflexiver das Bewußtsein operiert.<sup>20</sup> Oder Luhmann im Originalton: „Autopoietische Systeme sind *geschlossene Systeme* insofern, als sie das, was sie als Einheit in ihrer eigenen Reproduktion verwenden (also: ihre Elemente, ihre Prozesse, sich selbst) nicht aus ihrer Umwelt beziehen können. Sie sind gleichwohl *offene Systeme* insofern, als sie diese Selbstreproduktion nur in einer Umwelt, nur in Differenz zu einer Umwelt vollziehen können.“<sup>21</sup> So können gedankliche Vorstellungen nie Punkt für Punkt in Kommunikation umgesetzt werden.<sup>22</sup> In einer solchen gegenseitigen Angewiesenheit der Systeme entwickelt Luhmann die Theorie der Coevolution durch Interpenetration, durch gegenseitige Durchdringung bei gleichzeitiger Schließung der Systeme. Wenn ein personales System spürt, dass das, was es fühlt, nicht dem entspricht, was es kommuniziert, dann werden an diesem Beispiel die Übersetzungsprobleme vom personalen in das soziale System deutlich. Für unseren Zusammenhang wird damit gleichzeitig klar, dass jede Umkontextualisierung immer nur defizitär geschehen kann und dass dabei kein Kontext die Herrschaft über den anderen haben kann, wenn er dessen autopoietische Realität, also Autonomie, nicht zerstören will.

An Struktur und Funktion der Sprache kann das Verhältnis von personalen und sozialen Systemen genauer eingesehen werden. Die Sprache überbrückt beide Systembereiche, weil sie einmal als überindividuelles, grammatikalisches und lexikalisches Sprachsystem (*langue*) Ausdruck eines sozialen Systems darstellt, und weil sie zum andern im individuellen Sprachgebrauch (*parole*) Ausdruck personaler Systeme wird. An der Benutzung der Sprache durch beide Systeme wird zugleich deutlich, dass „beide Systeme die Komplexität und die Leistung des jeweils anderen Systems zum Aufbau eigener Komplexität“ benutzen. So gilt die Sprache als ein soziales Phänomen, „aber sie führt, wenn ein individuelles Bewusstsein sich ihrer bedient, zu einer enormen Komplexitätssteigerung im Individuum.“ Die Formstrenge der Sprache, die Möglichkeit, durch Begriffsbildungen differenziert wahrzunehmen, zeitlich anders zu sequenzieren, Bestehendes zu negieren, Begriffe abstrakt in Beziehung zu setzen – all das erlaubt dem individuellen Bewusstsein völlig neue Autonomiegewinne. Zugleich wird das Denken versprachlicht, in gewissem Sinn mithin sozialisiert. „Die strenge Form der Sprache steht der Prägung durch individuelles Neuarrangement offen.“ In entgegengesetzter Sicht bauen soziale Systeme auf der Kreativität autonomer, distanzfähiger Individuen immer komplexere eigene Systemstrukturen auf.

So hängen zum Beispiel immer wieder neue Erfindungen in der Kommunikationstechnologie von kreativen Engagements der Individuen ab. „Dieses Aufeinanderangewiesensein betont die Einheit von personalen und sozialen Systemen unter der Prämisse ihrer Differenz.“<sup>23</sup> Indem das eine System die Komplexität des anderen Bereichs „zum

Aufbau eigener, rekursiv angelegter, komplexer Strukturen“ benutzt, wird es immer freier, also selbstzüglicher, aber auch immer abhängiger von den Leistungen des anderen Bereichs. So spricht Luhmann von besonderen Intersystembeziehungen, wenn das eine System seine eigene Komplexität dem anderen System zu dessen Aufbau zur Verfügung stellt,<sup>24</sup> ohne es zu zerstören oder zu integrieren. Solche Einsichten sind nicht ohne ethische Valenz.

Bezogen auf das Verhältnis von Kirche und Personen wäre zu buchstabieren: gerade mit seiner hohen Komplexitätsstruktur ist die Kirche auf die „Unberechenbarkeit und Instabilität psychischer Systeme angewiesen ... um sich erhalten zu können.“<sup>25</sup> Aber auch umgekehrt.<sup>26</sup> Es werden dann „die Grenzen des einen Systems in den Operationsbereich des anderen übernommen“,<sup>27</sup> so dass die Prozessgrenzen beider Systeme oszillieren.<sup>28</sup>

Für die Kirche bedeutet dies: durch intensiven Kontakt mit personalen oder auch anderen sozialen Systemen wird ihre Identität nicht gefährdet, sondern sie begibt sich in eine Koevolution mit diesen Systemen, und hängt sich nicht selbst davon ab. Die Selbstisolation führt letztlich zur progressiven Reduktion der autopoietischen Komplexität und damit zum Kollaps eines Systems in einer komplexen Umwelt. So gibt es regressive Alternativmodelle, wenn sie eskapistisch ohne Kontakt zu anderen Sozial- oder Personalsystemen leben wollen.<sup>29</sup>

Die systemtheoretische Reformulierung der Person-Institution- bzw. des Innen-Außen-Kontextes bringt eine wichtige Einsicht: Die gegenseitigen Einflüsse können nicht im jeweils anderen System gesteuert werden. Autopoietische Systeme sind viel zu komplex, „als dass sie direkter Steuerung offen stünden, aber viel zu sensibel, um diejenigen Impulse ignorieren zu können, die ihre Sprache treffen und dadurch Resonanz erzeugen.“<sup>30</sup> Der Begriff der Resonanz<sup>31</sup> entspricht dem Begriff der Relevanz. Systemtheoretisch wird hier erfasst, was wir Freiheit nennen mögen.<sup>32</sup> Selbst wenn die Kirche die Absicht hätte, die anderen Systeme von außen zu steuern (oder umgekehrt), sie könnte es aus systemtheoretischer Perspektive überhaupt nicht. Aber sie kann sich stören und irritieren lassen und selbst irritieren.<sup>33</sup> Die nordamerikanische Schauspielerin Sandra Bullock hat die Resonanzwirkung zwischen personalen Systemen so formuliert: „Was wirklich zählt, ist, wie man mit Menschen umgeht und welche Gefühle man bei ihnen zurücklässt.“

Von diesem systemtheoretischen Anlauf her lassen sich folgende Konsequenzen für unsere Frage nach einer intersystemischen Beziehung zwischen Kirche und Lebenswelt festhalten:

- Kein Kontext hat den anderen im Griff. Die Begegnung der Kontexte bedeutet Resonanzfähigkeit im eigenen Bereich und der Verzicht darauf, die Resonanzen in anderen Bereichen selbst bestimmen zu wollen. Niemand führt Regie.<sup>34</sup> Man kann sich gegenseitig weder vollständig verstehen noch kausal erklären.<sup>35</sup> „Im Dschun-

gel der Interdependenzen werden aus Steuerungsplänen schnell kleine Schritte der gezielten Beeinflussung, dies allerdings auch mit ungewissem Ausgang.<sup>436</sup>

- Die Kirche darf weder den vermessenen Anspruch der Aufklärung anachronistisch weitertransportieren, „das gesellschaftliche Ganze steuern zu können,“ noch dürfen die Menschen in ihren Kontexten sich ihrerseits einbilden, sie seien ohnmächtig und könnten nichts bewirken.<sup>37</sup> Die Relation zwischen den personalen und sozialen Systemen darf man nicht als „Nullsummenspiel“ auffassen, „bei dem jeder Geländegewinn der einen Seite zu Verlusten der anderen Seite führt.“<sup>438</sup>
- Die Kirche hat die Verantwortung, hinter der Entwicklung der anderen Kontexte nicht zurückzubleiben (z.B. durch irritationsunfähige, störunanfällige Reduktionen der Wirklichkeit) und damit ihr Wirklichkeitsbild mit der Entwicklung der Wirklichkeit zu synchronisieren<sup>39</sup> (vergleichzeitigen, was nicht Anpassung bedeuten muss). Dabei gibt es nie eine Punkt zu Punkt-Relation zu den Kontexten, wodurch auch jede Sozialtechnologie obsolet wird. Sie befindet sich auf einem viel niedrigeren Komplexitätsniveau.<sup>40</sup> Versuche der Instrumentalisierung der anderen Kontexte führen zur Indifferenz dieser anderen Systeme gegenüber sich selbst und damit zur Stärkung ihrer autopoietischen Kräfte (jedenfalls in der gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation). Dafür spricht zum Beispiel die Explosion der expressiven Bewegungen in den letzten Jahrzehnten. Auch die Kirche kann nur mit der Eigensinnigkeit der anderen Kontexte ihre eigene eigensinnige Kreativität steigern und gerade damit ihre Relevanzfähigkeit nach außen betreiben.
- „Wer die Eigendynamik und Selbstproduktion sozialer und individueller Systeme hervorhebt, wird Abhängigkeiten, Emergenzen und Steuerungsschwierigkeiten sehen, wo andere bösen Willen, dunkle Mächte oder das Patriarchat als Ursachen von Problemen ausmachen.“<sup>441</sup> Daraus erwächst nicht Nachsicht, aber doch Vorsicht in der Beurteilung und Verurteilung, wie auch in den Überforderungen der einzelnen Personen.<sup>42</sup> Es ist künftig nicht nur die Aufgabe der Soziologie, sondern auch der Praktischen Theologie (zusammen mit der Soziologie) und bei ihr im Horizont theologischer Optionen, „Einflüsse geltend zu machen, Anreize zu bieten und sich zu einem Gutteil auf die intendierte Resonanz der angesprochenen sozialen Systeme zu verlassen.“ Nimmt sie zusätzlich ihren Beratungsdienst an den anderen Kontexten ernst, dann liegt ihre Aufgabe „in der Sichtbarmachung von Abhängigkeiten, Steuerungsmöglichkeiten und der Abgabe von Resonanzprognosen.“<sup>443</sup>

Die Praktische Theologie hat sich dieser Aufgabe bislang nicht sonderlich gestellt. Ganz im Gegensatz zur vielfältigen Praxis systemischer Gemeindeberatung und organisationssensibler Gemeindeentwicklung in Diözesen. Solche Unternehmungen konzentrieren sich sowohl auf das Verhältnis von Kirche zu den Hauptamtlichen wie auch auf das Verhältnis von Kirche zu den Gläubigen überhaupt. Über die Thematisierung des Verhältnisses zu den Hauptamtlichen (nicht nur in Gemeinden, sondern auch in den Ordinariaten) und den Gläubigen wird gleichzeitig nicht nur das gegenseitige Reso-

nanzverhältnis von sozialen und personalen Systemen in den Blick genommen, sondern auch das Beziehungsverhältnis unterschiedlicher sozialer Systeme zueinander (repräsentiert über die entsprechenden Hauptamtlichen, z.B. zwischen Pfarrer oder Pastoralreferentin und Domkapitular).<sup>44</sup> Dass die Praxis der Theorie (genauer: die Praxis der Praxis der Theorie) voraus ist, ist etwas durchaus Normales und nicht weiter schlimm, wenn die Theologie dies als Herausforderung aufzufassen vermag, ihre eigene „Autopoiesis“ wieder „von außen“ entsprechend irritieren zu lassen, um ihrerseits gegenüber der Praxis entsprechend irritations- und auskunftsfähig zu werden.

## 2 Systemziel: Solidarität<sup>45</sup>

Es ist ein nicht zu überschätzender Verdienst bestimmter Konzepte in der Fundamentalthologie wie auch in der Praktischen Theologie, dass sie den Begriffen und den Wirklichkeiten von Subjekt und Solidarität eine intensive theologische und praktische Dignität verliehen haben. Gerade um dieser theologischen Option willen möchte ich einen weiteren Wirklichkeitsbegriff in die Dynamik von Subjekt und Solidarität einbringen, nämlich den des Systems, damit dieser nicht mehr getrennt von den anderen beiden Wertorientierungen, sondern innerhalb dieses Zusammenhangs rekonstruiert und diskutiert wird: Anstatt den Systembegriff keiner konstruktiven Diskussion mehr zu würdigen<sup>46</sup>, obwohl strukturierte Gemeinschaften immer *mehr* sind und auch als diesbezüglich „mehr“ erfahren werden, als die Summe ihrer Subjekte. Dabei ist dieses „Mehr“ nicht als eine Größe über die Köpfe der Subjekte hinweg zu definieren und zu akzeptieren, sondern als eine Dimension, die sich zu den Subjekten in eine eigenqualifizierte solidarische Beziehung bringt.

Nicht zuletzt die katholische Ekklesiologie korrespondiert dieser kulturanthropologischen Wirklichkeit, indem sie die Kirche selbst als eine eigenständige Größe gegenüber den Gläubigen reflektiert, als eine Größe, die substantiell mehr ist als die Summe der Gläubigen, wie immer dies inhaltlich gefasst wird: als Leib *Christi*, als Volk *Gottes*, als integrales „Zeichen des Heiles“ für die Welt.<sup>47</sup> Das kirchenhistorische Problem liegt nicht darin, dass die Kirche so von sich denkt, sondern wie sie diese Einsicht ihrer selbst zugunsten der Gläubigen und aller Menschen rekonstruiert und realisiert. Die Texte des II. Vatikanums, vor allem „Lumen gentium“ und „Gaudium et spes“, weisen die diesbezüglichen Wege. So lautet die Frage: Wann und wie entwickeln sich Systeme zugunsten der Solidarität, nicht nur zwischen Einzelmenschen, sondern auch zwischen ethnischen, ökonomischen und kulturell unterschiedlichen Systemen? Bevor ich in diese Richtung weiter denke, möchte ich die Wurzeln dieses Diskurses (bzw. seines Defizits) in der jüngeren Vergangenheit der praktischen Theologie aufsuchen.

Im innertheologischen Bereich ist für die Ausblendung der systemisch-strukturellen Fragestellung signifikant, dass zwar die herausragende Untersuchung von H. Peukert, nicht aber die dazu kritische und ebenso bedeutsame Arbeit von K. Füssel im theologischen Diskurs rezipiert wurde.<sup>48</sup> Peukert hat als Vermittlungsdimension zwischen Sub-

jekt und Subjekt, aber auch zwischen Subjekt und Institution bzw. Struktur den Begriff der Solidarität vorgeschlagen, und zwar der „universalen Solidarität“, weil jede Ausgrenzung aus dieser Solidarität (etwa der Opfer der Geschichte) bzw. jede Zuständigkeitsbegrenzung dieser Solidarität (etwa von solidaritätsfeindlichen Wirtschaftsstrukturen) diese selbst verhindern.<sup>49</sup> K. Füssel führt in die weitere Diskussion nicht nur das Postulat einer fundamental- und praktisch-theologischen Handlungstheorie, sondern einer ebensolchen Strukturtheorie ein. Füssel sprach von einer „Anonymisierung“ und damit von einem Verschwinden der systemischen Antagonismen in der Theorie.<sup>50</sup> Um die reale Gleichstellung der Subjekte bereits im theoretischen Diskurs auf einem realistischen Niveau zu bearbeiten, bedarf es der Reflexion der systemischen Verhältnisse, in denen die Subjekte handeln (müssen). Ansonsten verflüchtigt sich die Theorie schon als solche in das Imaginäre.<sup>51</sup>

Die universale Solidarität kommt demnach nicht nur nicht ohne den Kampf gegen die individuellen, sondern auch nicht ohne den Kampf gegen die systemischen Deformationen aus. Was ich hier also zu vertreten wage, ist eine Verbindung von Systemtheorie und einer an ihrer Humanisierung orientierten „kritischen Theorie“, die sich die Analyse des Systemaspektes nicht nur von marxistisch orientierter Strukturkritik einholt, sondern auch die Ergebnisse der modernen Systemforschung ernst nimmt<sup>52</sup> (ohne es zu lassen, deren theoretischen Voraussetzungen und Implikate entsprechender Kritik auszusetzen): Deshalb wird eine kritische praktische Theorie die Kriterien universaler Solidarität zwischen Personen auch in ebenso konsequenter Weise auf die Relationen der Systeme zu übertragen haben. Denn erst wenn eine Gleichheit zwischen den größten und kleinsten Systemen akzeptiert wird, hat auch das kleinste psychische System, nämlich der Mensch,<sup>53</sup> die Chance, auch *im* systemtheoretischen Paradigma Subjekt zu bleiben. Schlechte Systeme gibt es immer dann, wenn sie andere Systeme (und immer darin andere Menschen) in ihrem Existenzrecht nicht anerkennen.<sup>54</sup> So hat die Nazi Herrschaft jüdische Menschen allein aus ihrer Systemzugehörigkeit zur jüdischen Kultur und Religion verfolgt und gemordet. Nicht zuerst der Einzelmensch, sondern das jüdische System wurde durch die Rassenideologie abgrundtiefer Verachtung preisgegeben, was die dazugehörigen Menschen um so mehr der system(at)ischen Vernichtung ausgesetzt hat.

Peukert benennt zwar die Interdependenzen zwischen Subjekt und Struktur im Horizont der Subjektwerdung aller Beteiligten und ihrer gegenseitigen unbedingten Anerkennung, stellt auch die Unterschiedlichkeiten zwischen System und Subjekt heraus, deutet aber die Interdependenzen als solche nur an und bedenkt diese nicht prinzipiell als integrales Problem seines Konzeptes. Gegenüber systemfunktionalen sozialwissenschaftlichen Theorien, in denen die willensbildenden Subjekte aus der Theorie herausfallen, insistiert er „auf dem Primat eines an intersubjektiv reflektierter Selbstbestimmung orientierten Handelns und darauf, dass systemische Zusammenhänge als Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen interpretiert werden.“<sup>55</sup> Aber sind die sozialen Systeme wirklich nur Bedingungen und Folgen der personalen Systeme? Unterschätzt eine derartige normative Interpretation nicht die reale Schwerkraft sozialer Systeme

sowie ihrer kommunikativen Sinnstrukturen und überschätzt sie nicht in einem verhängnisvollen Idealismus des subjektiven Bewusstseins die personalen Systeme? Ohne den Primatscharakter der intersubjektiven Selbstbestimmung anzutasten, wäre diesem der Subprimat kommunikativer Sinnsubstanzen, also sozialer Systeme gegenüberzustellen und in seinen präziseren Beziehungszusammenhängen mit den Subjekten (innerhalb und außerhalb von ihnen) zu definieren.

Gerade um des angesprochenen Primats willen wird die systemrationale Sicht nicht nur peripher als Rahmenbedingung, sondern durchgehend konstitutiv in die praktische Theoriebildung aufzunehmen sein, nicht nur als Handlungsbedingungen und Handlungsfolgen der Subjekte, sondern als ein an einer „intersubjektiv“ reflektierten Selbstbestimmung *der Systeme* orientiertes *institutionelles* Handeln. Träger *dieser* Intersubjektivität sind dann die Subjekte vornehmlich in ihrer systemischen Dimension, in ihrer kommunikativen Funktion, insofern sie entsprechende Systemzwecke durch ihre eigene Rollenübernahme internalisieren und durchführen.

Dabei geht es nicht um die naive und unbesehene Anerkennung aller bestehenden Systeme und ihrer Zweckrationalitäten, sondern um die wertorientierte Entdeckung einer möglichen Relation von Systemen, die die Form der Systemrationalität als Realität ernst nimmt und zugleich die Inhalte ihrer Rationalität im Zusammenhang gegenseitiger *intersystemischer* Solidarität mitbestimmt. Die großen wirken sich auf die kleinen Systeme oft deswegen so destruktiv aus, weil sie diese nicht als gleichberechtigt anerkennen und entsprechend mit ihnen umgehen.

Von daher versteht man besser, warum das II. Vatikanum die Beziehung der Teilkirchen untereinander und zum Großsystem Kirche, wie es Rom repräsentiert, auf der Basis der Kollegialität aller Bischöfe als kollegial rekonstruiert. Indem die Bischöfe zugleich Rollenträger in zwei sozialen Teilsystemen sind, in ihrer Diözese und im weltkirchlichen Episkopat, verbinden sie „intersubjektiv“ zwei Systeme in kollegialer Weise. Dabei handelt es sich nicht eigentlich um eine Intersubjektivität personaler Systeme, sondern um eine intersysteme Relation, die durch personale Systeme repräsentiert wird, hier durch die Bischöfe als Repräsentanten der beiden Systeme. Die Kollegialität der Systeme bleibt immer dann auf der Strecke, wenn die Bischöfe (einschließlich des Bischofs von Rom) *eine* Systemrepräsentanz gegenüber der anderen vernachlässigen, wenn sie z.B. dem Großsystem Kirche (repräsentiert durch den Bischof von Rom) mehr Systemrepräsentanz zugestehen als ihren eigenen Bistümern. Im eigenen System, sprich Bistum, schlägt sich ein solches Verhalten dann nieder, dass die darin aufbrechenden Kreativitäten der personalen Systeme, also der Gläubigen, nicht ernst genug genommen werden, jedenfalls nicht so ernst, dass sie sowohl das eigene System (das Bistum) wie auch die Beziehung zum System der Großkirche beeinflussen, sprich irritieren könnten. Die „private“ persönliche Freundlichkeit von Bischöfen (sozusagen als personale Systeme) nutzt gegenüber ihrer diesbezüglichen Funktion im sozialen System bzw. zwischen sozialen Systemen wenig. Für diesen Tatbestand gibt es eine Menge Erfahrungen, vor allem im Zusammenhang mit den Aufbrüchen „von unten“ in Bistumssynoden und

-foren, die auch bei persönlich kollegialen Bischöfen dann doch nicht das Niveau der intersystemischen Kollegialität (etwa zwischen Bistum und Vatikan) erreichen.

Eine universale Solidarität kann füglich nicht nur auf der Ebene der individuellen Intersubjektivitätsbasis aller Menschen, in welchen Systemen auch immer, lokalisiert werden. Sie kann sich nicht nur auf die Subjekte beziehen und deren systemische Einordnung nicht nur hermeneutisch-kontextuell (als deren sozialen Hintergrund) bestimmen, sondern sie wird auch die Interrelationen der jeweiligen ökonomischen und politischen, bürokratischen und technologischen, staatlichen und kirchlichen, kulturellen und ästhetischen Systeme sowie ihre Institutionen in zwar analoger, aber nicht weniger prinzipieller Bezogenheit aufeinander und in ihrer Korrelation zur universalen Solidarität zu qualifizieren haben: in der Anerkennung gegenseitiger Gleichberechtigung, Freiheit und Gerechtigkeit.

Ich spreche hier nicht einer Naturalisierung von Systemen das Wort, wohl aber einer angestregten Wahrnehmung, sie in der Wirklichkeitsmacht zu respektieren, die sie besitzen. Somit sollen die Systeme auch nicht unter der Hand personalisiert werden und Subjektcharakter erhalten, andererseits können sie in ihrer objektiv-funktionalen Qualität nicht einfach als Summe der Subjekte betrachtet werden.<sup>56</sup> Dafür sind die Ohnmachtserfahrungen in der Praxis und die analytischen Erkenntnisse der Soziologie bezüglich systemischer Zusammenhänge zu massiv, als dass man die universale Solidarität nur auf die Schultern der Intersubjektivität einzelner Menschen legen koennte. Nicht nur diesbezügliche Spannungen, sondern auch für das Subjekt selbst destruktive objektive systemische Widersprüche und Komplexitäten werden sonst für das Prinzip universaler Solidarisierung zu wenig ernst genommen. Dieses Prinzip reklamiert demnach nicht nur intersubjektive, sondern auch intersystemische Kreativität.<sup>57</sup>

So geht es eben nicht nur darum, über die Systeme nicht die Subjekte wegzudenken und wegzurationalisieren, sondern auch darum, über die Intersubjektivität nicht die systemischen Sachzwänge und Rollenzuweisungen zu vernachlässigen, in denen sich Subjekte begegnen (müssen). Der Systembegriff bezieht sich dabei nicht nur auf die institutionellen Arbeitszuweisungen einer differenzierten Gesellschaft, sondern auch auf ebenso differenzierte andere Lebensfelder: auf die Familie, auf Gruppen, auf Vereine, auf Gemeinden und Verbände.

Ein personalistisches Verständnis der Intersubjektivität dürfte vornehmlich an den hochmotivierten Begegnungen von Menschen interessiert sein, die sich in ihrer ganzen Existenz in Freiheit und Liebe bejahen. Von daher rührt wohl auch das zuweilen durchschimmernde Missverständnis, es gehe bei der *Communio* besonders um die Beschreibung von systemunbeeinflussten direkten-personalen Beziehungen bis hin zur Privatisierung und Intimisierung der „universalen“ Solidarität im Focus einiger weniger „guten“ sozialen Oasen und Freundschaftsverhältnisse („geschwisterliche Gemeinde“). Ein solcher Rückzug wäre nicht anders denn als regressiv und defätistisch bezüglich der Humanisierung der Institutionen und der in diesen Systemen ablaufenden Intersubjekti-

vitäten zu bezeichnen. Demgegenüber sei die universale Solidarität für alle intersubjektiven Begegnungen behauptet, auch für die strukturgeleiteten in harten Organisationen.

Denn auch in allen systemischen Funktionsbereichen begegnen sich *Menschen*, zwar – in der Regel – nicht mit der ganzen Tiefe ihrer Existenz, aber auch denkbar selten als roboterhafte Rollenträger, sondern innerhalb der von der Institution ermöglichten und begrenzten Sach- und Leistungsbeziehungen, auch mit einem gewissen Anteil an persönlichem Input. Die Menschen selbst sind nicht nur personale Systeme, sondern als solche zugleich Funktionsträger sozialer Systeme. Und in den sozialen Systemen sind sie umgekehrt wieder nicht nur Funktionsträger, sondern sie sind dies auf der Basis ihrer Persönlichkeit und Biographie. Ohne personale Systeme gäbe es keine „Trägerschaft“ sozialer Funktionen. Zudem ereignen sich z.B. über die Gewerkschaftssysteme in den industriellen Systemen nicht selten regionale und überregionale Solidaritäten, die deren Funktionsbeziehungen weit überschreiten und diese zuweilen auch verändern. Rollenübernahmen müssen also nicht entfremdend sein und aus der (Inter-)Subjektivität bzw. der Solidaritätsorientierung herausfallen, sondern können in entsprechenden Institutionen die Freiheit und Entscheidungsfähigkeit der Menschen zur Versachlichung und Projektierung ihres Handelns wie auch für dessen Einordnung in die Arbeitsteiligkeit eines Teams bzw. eines institutionell strukturierten Projektes beanspruchen. Diese Vergegenständlichung der Subjektivität zugunsten eigener, gemeinsamer oder fremder Ziele (Objekte) in geeigneten bzw. entsprechend transformierten Strukturen ist nicht kollektivistisch (subjektfeindlich), sondern gehört zur Kategorie einer wirksamen, den Selbstwert steigernden Intersubjektivität selbst.<sup>58</sup>

Die im System flexibel geführte Interaktion der Rollen, in der die diese Rollen tragenden Subjekte mit ihrem eigenen Mehrwert an Kreativität und Wandlungsbereitschaft gefragt sind, ist ohnehin die in der modernen Organisationsberatung längst geforderte Voraussetzung für die Wandlungsfähigkeit von Systemen.<sup>59</sup> Zwar laufen die strukturellen Regelungen und Leitungen zunächst ungefragt und ohne darüber hinausgehendes Gespräch ab, doch braucht es dennoch um einer an der Zielvermittlung in der sich wandelnden Umwelt orientierten dynamischen Flexibilität jener Regeln willen die Institutionalisierung des „hierarchieflachen“ Gesprächs der Rollenträger und ExpertInnen, um zur Vergewisserung neuer Routinen zu gelangen. Die strukturelle Gestaltung dieser Gespräche ist eine Aufgabe der Organisationsentwicklung. Solche Diskursstrukturen werden in Systemen um so notwendiger sein, je mehr es nicht nur um Sachziele (und deren Technologien) geht, sondern um deren Reflexionen im Horizont universaler Inhalte und um die entsprechenden systemischen Konsequenzen (nach innen und nach außen). Von daher wäre eine neue relationale Autopoiesis der autonomen institutionellen Sachbereiche zu entwickeln, wobei die gemeinsame Relationalität nicht durch das Kapital, sondern durch die Solidarität gegeben wäre.

Könnte man sich vorstellen, dass man damit sowohl die objektiven Zusammenhänge struktureller Einheiten wichtig nimmt wie auch deren selbstreferenziellen Charakter dadurch aufbricht, dass die angedeutete paritätische Interrelationalität, in der die Au-

ßenbeziehungen entsprechend reguliert und damit auch die Innenbeziehungen modifiziert werden, zur referenziellen Identität der Systeme selbst gehört? Im Sinne von Luhmann würde dadurch die Selbstreferentialität der Systeme allerdings nicht „aufgebrochen“, sondern gerade dadurch realisiert, dass die systeminterne Organisation systemexterner Relationen ein integrales Moment in der Differenzstrategie der Systeme ausmacht.<sup>60</sup> Selbstverständlich ginge dies, wie zwischen Menschen, nicht ohne Konflikte ab. Und gerade dafür wäre zusätzlich zur intersubjektiven Konfliktfähigkeit so etwas wie intersystemische Konfliktfähigkeit zu lernen, die dann auch die intrasystemischen Beziehungen entsprechend dynamisiert und verändert.

Der systematische Theologe A. Jäger hat in seinem Buch „Diakonie als christliches Unternehmen“ die systemischen Konsequenzen des von kirchlichen Diakonieeinrichtungen angezielten Heilungs- und Liebeshandelns offengelegt und in der entsprechenden Konzeption der institutionsinternen Leitungsstrukturen wie auch des Umweltbezugs der Unternehmen theologisch geklärt sowie entsprechender Praxis aufgegeben. Diese Arbeit darf auch im Zusammenhang der Beziehungen unterschiedlicher Kirchensysteme untereinander sowie ihrer Beziehungen mit nichtkirchlichen Systemen als Paradigma für die Notwendigkeit gelten, die Systeme selbst theologisch einzuholen und im Horizont christlicher Systemrationalität zu transformieren.<sup>61</sup>

Zu unterstreichen ist nochmals, dass diese prinzipiell paritätisch angelegte Interrelation zwischen Systemen nicht nur horizontal, sondern auch vertikal gilt: also nicht nur auf der horizontalen gleich großer und gleich mächtiger Institutionen, sondern auch auf der vertikalen zwischen kleineren und größeren, weniger durchsetzungsfähigen und mächtigeren strukturellen Einheiten. Darin hat beispielsweise das System der Familie die gleiche Wertigkeit wie die Institution der Gemeinde, und beide wiederum haben die gleiche Existenzberechtigung wie politische oder wirtschaftliche Großsysteme im Makrobereich. Dies würde ausschließen, dass sich größere Systeme auf Kosten kleinerer (z.B. von Minderheiten) durchsetzen. Zwischen allen auf der Horizontalen wie Vertikalen unterschiedlich angesiedelten Systemen, Strukturen und Institutionen wird eine universale Solidarität für reziproke Relationen gegenseitiger Anerkennung, Kritik und Ergänzung plädieren. Erst auf diesem Hintergrund, der die Beziehung der Systeme klärt, können die sie tragenden und repräsentierenden Subjekte ebenfalls gerade *in dieser ihrer Funktion* konstitutiv in das Prinzip der universalen Solidarität aufgenommen werden, nicht etwa abstrahiert davon, sondern *als* Systemverantwortliche. Und erst in der übergeordneten Zielbestimmung aller sozialen Systeme, im Rahmen<sup>62</sup> der universalen Solidarität ihren eigenen autopoietischen Gegebenheiten nachzugehen, wird sich auch in den Systemen die Intersubjektivität der Funktionsrollen entsprechend transformieren. Umso mehr kommt dann diese autopoietische Zweckorientierung nicht nur dem System zugute, sondern gleichzeitig auch der intersystemischen Solidarität.

So darf festgehalten werden: Die gegenseitige freie und gleichberechtigte Anerkennung der Interaktionspartner, wie sie Peukert vertritt, muss und darf auch als notwendige Voraussetzung der Interaktion von Systemen und von daher für die RepräsentantIn-

nen unterschiedlicher Institutionen und Systemeinheiten gelten, gleichgültig wie klein bzw. wie mächtig diese strukturellen Herkünfte sind. Dann wäre der Vertreter eines internationalen Konzerns reziprok zu sehen zur Vertreterin beispielsweise einer Nicht-Regierungs-Organisation (NGO), welche die wirtschaftspolitischen Optionen eines Dritte-Welt-Landes zugunsten der Armen vertritt. Hier zeigt sich, wie diese normative Theorie der Systembeziehungen in vieler Hinsicht kontrafaktisch zu den asymmetrisch verzerrten Systemrelationen steht, die auf Kosten der Freiheit und Existenzberechtigung anderer Systeme durchgesetzt werden. Dennoch und gerade deswegen darf die fundamentale Theorie universaler Solidarität nicht nur für die ideale Sprechsituation der Subjekte (die ebenfalls in vieler Hinsicht kontrafaktisch rekonstruiert ist), sondern auch für die ideale Kommunikationssituation der Systeme Geltung beanspruchen: in der zwar nicht unbedingten (denn ein unbedingtes Existenzrecht hat immer nur die menschliche Person, selbst wenn sie nicht im Sinne universaler Solidarität handelt, während Systeme ihre Legitimation verlieren, wenn sie die Bedingungen universaler Solidarität mit Füßen treten), aber doch bedingt in gegenseitiger Anerkennung als Basis reziproker Relationen.<sup>63</sup> Wo letztere nicht zugelassen werden, haben nicht nur die unterdrückten Subjekte, sondern auch die unterdrückten Systeme Kritik- und Widerstandsrecht bzw. -pflicht (z.B. nicht nur einzelne Christen, sondern die Institution Kirche in totalitären Systemen<sup>64</sup>).

### 3 Systemtheoretische Rekonstruktion theologischer Vorgaben

Ich möchte schließen mit einem systemtheoretisch geschärften Blick auf einige theologische Vorgaben und Inhalte, um von daher deutlich zu machen, dass der systemtheoretische Zugang nichts Neues „bringt“, aber durchaus Bisheriges in neuer Schärfe sehen lässt: einmal das Handeln der Person Jesus in seiner Umwelt, dann der Versuch einer Systematisierung des Verhältnisses der Systemtheorie auf der einen Seite und der Gnantheologie, Umkehrtheologie und Hoffnungstheologie auf der anderen Seite.

Jesus befindet sich in der Gegebenheit des jüdischen Religionssystems. Die darin aufgehobenen Spiritualitäten und Lebensformen tragen ihn und er lässt sich auch davon tragen. So betet er die Psalmen, so predigt er in der Synagoge, so feiert er die jüdischen Feste. Es wird allenthalben deutlich, dass für Jesus insbesondere die Jahwetradition eine segensreiche Vorgegebenheit ist, eine Erfahrung von Gnade. Zum Konflikt kommt es erst dann, wenn Menschen und auch andere Systeme unterdrückt, deformiert und ausgegrenzt werden. So zeigt er die Grenzen des Sabbatgebotes (einer Spitzenrepräsentanz des damaligen religiösen Systems) genau an den Stellen auf, wo dieses System das untergeordnete Teilsystem der Leidenden und damit deren Rechte auf Befreiung und Heilung beschneidet (vgl. Mk 3,1-6). So erzählt er in der Geschichte vom Barmherzigen Samariter die guten Taten des Mitglieds eines von seinem Publikum verachteten Volkes und religiösen Systems (vgl. Lk 10,25-37). So kämpft er vehement gegen die Kapitalisierung des Tempels durch Händler und Käufer und damit für das Recht des religiösen Systems gegenüber wirtschaftlichen Tauschsystemen (vgl. 11,15-19). So trifft zu: „Hält

der von Gott gesandte Erlöser doch an den Gesetzen und Spielregeln der religiösen Institutionen des Judentums fest, obwohl oder gerade weil seine Botschaft – im Sinne einer spirituellen Praxis der *Metanoia* oder Konversion – mit aller Kraft darauf abzielt, das ‚Gesetz‘ zu überschreiten.<sup>65</sup> M. de Certeau empfiehlt von daher das Neue Testament geradezu als eine Gebrauchsanweisung für das Wechselspiel von Institutionalisierung und ihrer Überschreitung anzusehen.<sup>66</sup>

Jesus hat keine Berührungsgänge mit den Rollenträgern unterschiedlicher Systeme: So lässt er sich von Zöllnern genauso einladen wie von Pharisäern und nimmt auch einen spezifischen Repräsentanten des Systems, nämlich Nikodemus, heimlich in seine Begegnung auf (vgl. 1 Joh 3,1-13). Er attackiert die Rollenträger nicht als solche und auch nicht die Systeme, die sie repräsentieren, sondern immer nur dann, wenn sie ihre Rollenverantwortung nicht zugunsten der Menschen ausüben (vgl. 11,37-54). So arbeitet Jesus tatsächlich permanent an einer Transformation der Systembereiche, und zwar in der Gestalt, dass herrschende Systeme sich von untergeordneten und verdrängten oder diffamierten Systemen her in Frage stellen bzw. deren Perspektive in die eigene Zweckbestimmung aufnehmen. Jesus scheitert an beidem: an der Schwerkraft des herrschenden Systems, das mit seinen Theologien und Strukturen die Unterdrückungspraxis legitimiert; und an der Umkehrverweigerung der Personen, die in diesem System das Sagen haben.<sup>67</sup> Gefährlich wird Jesus seinen Gegner vor allem deswegen, weil er nicht nur als Individuum auftritt, sondern sich selbst als Repräsentanten eines anderen Systems begreift, das er Herrschaft oder Reich Gottes nennt, mit neuen Regeln geleiteten Handelns, in dem anders mit SünderInnen und Ausgegrenzten umgegangen wird als außerhalb dieses Systems. Aus dieser Perspektive ist Jesus tatsächlich ein Revolutionär, allerdings ein gewaltloser.

Diese nur andeutungsweise Rekonstruktion des Wirkens Jesu aus systemtheoretischer Perspektive aktiviert ganz bestimmte theologische Traktate, die für jede Glaubens- und Kirchengestaltung (nach innen wie nach außen) von elementarer Bedeutung sind. Aufgrund der Ambivalenz bestehender Systeme gibt es wohl einmal die Verbindung der Systemtheorie mit der *Gnadentheologie*, insofern die bestehenden Systeme tatsächlich Leben stützen und schützen, zum anderen die Verbindung der Systemtheorie mit der *prophetischen Umkehrtheologie*, insofern es darum geht, destruktive Systeme bzw. Systemanteile sich beenden bzw. sich verändern zu lassen. Zugleich erlernt man aus systemtheoretischer Perspektive jene Bescheidenheit, die mit jedem Machbarkeitskomplex, mit der Alles- oder Nichts-Mentalität und mit flächendeckenden Totalvorstellungen aufräumt und sich dennoch nicht in die Resignation stürzen oder in die religiöse Bereichsausgrenzung abdrängen lässt. Theologisch wäre damit die *Hoffnungstheologie* herausgefordert.

*Zur Verbindung von Gnadentheologie und Systemtheorie:* Wenn pastorales Handeln Ermöglichungshandeln für christliche Existenz ist, dann sind die institutionellen Voraussetzungen als integraler Bestandteil dieser Pastoralverantwortung aufzufassen. Wann sind Systeme nicht Last, sondern Hilfe? Wann behindern sie nicht die christlichen Opti-

onen, sondern befördern sie? Gibt es in dieser Hinsicht bereits in der Tradition theologische Überlegungen zum Verhältnis von Institution und Gnade?

Möglicherweise ist darin ein katholisches Spezifikum zu sehen. Denn immerhin ist für den Protestantismus die Kirche eine dem Glauben und den Gläubigen gegenüber nachgeordnete Größe, während die katholische Kirche ihre eigene „Vorgegebenheit“ behauptet.<sup>68</sup> Was ist das für eine Vorgegebenheit? Wie muss ihre systemische Repräsentanz ausschauen? Wie und mit welcher Vitalität darf darin das Leben der Menschen vorkommen? Manifestiert das System Kirche die Vorgegebenheit der Gnade oder behauptet sie dies nur und durchkreuzt diese Behauptung auf der system(at)ischen Ebene durch Gesetzmäßigkeit und Vergeltung? Auf diesem Hintergrund geht es auch um einen neuen Blick auf die Vorgegebenheit der Tradition und der darin überbrachten Lebens- und Handlungsstrukturen. Auch hier geht es um die Frage nach dem Verhältnis von vorgegebenem Sinn und den Strukturen seiner Vermittlung.

*Zur Verbindung zwischen Umkehrtheologie und Systemtheorie:* Dabei geht es um die Wandelbarkeit der Systeme im Kontext der prophetischen christlichen Botschaft. Wenn die Systemtheorie klärt, dass die Überlebensfähigkeit von Organisationen an der Wahrnehmung „schwacher Signale“ hängt, um von daher Kriseninterventionen zu inszenieren, dann kann von diesem Vorgang her präziser erfasst werden, was im II. Vatikanum mit der Erkenntnis der „Zeichen der Zeit“ gemeint ist. Wie können schwache Signale aus der Perspektive christlicher Optionen wahrgenommen werden und welche systemischen Voraussetzungen sind dafür unerlässlich? Wohl nicht nur utopisches, vernetztes und sensibles *Denken*, sondern auch entsprechende Sozialformen. Zugleich ist davon auszugehen (und das ist der „konservative“ Anteil dieses Problems), dass das kirchliche System in sich selbst die nötigen autopoietischen Kräfte hat, um sowohl den Wandel zu gestalten wie auch im Wandel die eigene Identität nicht aufzugeben. Wie kommt es zu Irritationen, die ein System zur Distanz zu Teilen seiner bisherigen Selbstbeschreibung bringt und damit die Möglichkeit der Veränderung freisetzt und wie werden sie „eingeführt“? Wer ist für solche Irritationen verantwortlich?

Wenn die klassischen Erzeuger solcher Irritationen traditionsgemäß im kirchlichen Amt zu suchen sind, dann können sie diese Funktion systemtheoretisch nur wahrnehmen, wenn sie nicht vertikal verordnen, sondern horizontal intervenieren und beeinflussen. Wer sich einbildet, komplexe Systeme zu leiten, muss sich von der Systemtheorie sagen lassen, dass man dies überhaupt nicht kann. Vielmehr geht man dann von einer idealistischen Ideologie aus, wie sie mit der französischen Aufklärung allenthalben Platz gegriffen hat, nämlich von der Idee der Machbarkeit der Welt, der Gestaltbarkeit sozialer Verhältnisse und der Kontrollierbarkeit menschlichen Handelns und seiner Folgen.<sup>69</sup> Wie schauen nun solche Prozesse aus, in denen die Leitenden so beraten, dass sie die Selbstveränderung der Systeme unterstützen und in Bewegung bringen? Theologisch wäre dann erst einmal ein gewisses Vertrauen in die entsprechende Kraft sozialer Einheiten zu investieren. Umgekehrt sind von innen wie von außen jeweils Interventionen möglich und nötig, um die Systeme so zu „verstören“, dass sie in ihren eigenen

Ressourcen neue Entscheidungsmöglichkeiten finden. In einer neuen Weise werden diejenigen, die in der Kirche leiten, nicht nur die Autonomie des Subjektes (über die Denkfigur des Gewissens) achten, sondern auch die Autonomie entsprechender Teilsysteme in der Kirche und darüber hinaus.<sup>70</sup> Dabei werden diejenigen, die die Systeme diesbezüglich provozieren, lernen, dass die Systeme die Intentionen der Beratung bzw. Leitung eigenständig integrieren und dabei diese ihrerseits irritieren und verstören können.

*Zur Verbindung von Systemtheorie und Hoffnungstheologie:* Soziale Systeme sind immer auch Vergeltungssysteme, in denen nichts ohne Folgen und „ungestraft“ bleibt. Von der Systemtheorie kann eine Bescheidenheit gelernt werden, die nur dann nicht zur Resignation führt, wenn sie sich mit der Hoffnung auflädt, dass doch immer wieder der Glücksfall der Solidarität in und zwischen Systemen geschieht. Was D. Dörner auf die prägnante Formel der „Logik des Misslingens“ gebracht hat,<sup>71</sup> lässt eine Nicht-Machbarkeit der Welt ahnen, in der sie sich nur bedingt vor Katastrophen schützen kann. Die Katastrophe des „Jüngsten Tages“ geschieht längst vorher in unzähligen Katastrophen, die letztlich auch nicht durch Interventionen verhinderbar sind.<sup>72</sup> In diesem brisanten Kontext wäre neu nachzudenken über das theologische Verhältnis von Misslingen und Aktivität, von Aktion und Kontemplation, von Sünde und Umkehr, von gegenwärtigem Handeln und eschatologischer Hoffnung.

Wenn die Praktische Theologie in dieser Weise auf die Systemtheorie zugeht, kommt sie nicht in die Versuchung, sich selber mit einer neuen Allmachtsphantasie und damit einer neuen „Pastoralmacht“ auszustatten, als könne sie nun nach den Subjekten auch die Systeme in den Griff bekommen. Vielmehr wird sie, nachdem sie totalitäre Ansprüche der Systemtheorie nicht zuletzt aus theologischen Gründen depotenziert hat, hier ein Wahrnehmungsinstrumentar aufnehmen, um bezüglich der Subjekte Nachsicht zu lernen, eben das, was biblisch Ausdauer und Geduld heißt. Das griechische Wort dafür (hypomonä) heißt nicht „darüber stehen“, sondern sich „darin und darunter befinden“ und „darunter aushalten“. Auch praktische Theologen und Theologinnen stehen nicht darüber, sondern leben in und unter den Verhältnissen, sie sind nicht ihre Beherrscher, sondern oft auch ihre Mitinvolvierten, manchmal vielleicht ihre GestalterInnen und VeränderInnen.

Wer Menschen dazu ermutigt oder gar auffordert, Systeme diesbezüglich anzugehen und anzugreifen, muss wissen, welche Dimensionen an Scheitern damit verbunden sein können. Man verletzt Menschen zusätzlich, wenn man ihre Verletzbarkeit in Systemen übergeht und sie mit strukturverändernden Postulaten bombardiert, als wäre dies ein Kinderspiel, etwas ganz Normales, was jeder und jede ohne weiteres können müsste. Wer nicht *dazu* sagt, dass dies Schmerzen – oft unsägliche – kosten kann (nicht zuletzt im kirchlichen Kontext), macht sich geringstenfalls der naiven Fehleinschätzung von Wirklichkeit schuldig. Ich selbst kann auf eine solche Schuld zurückblicken. Als Mentor der Lientheologen und Lientheologinnen habe ich Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre den jungen Leuten gesagt: Es lohnt sich, Theologie zu studieren, nicht nur

für die eigene Sinnsuche, sondern auch für die künftige innerkirchliche Beruflichkeit. Als Hauptamtliche in der Kirche würden sie die Chance haben auch die Strukturen zu verändern. Jahre später wurde ich von manchen (nicht allen) eines Besseren belehrt: Du hast uns gesagt, es lohne sich und wir könnten die Strukturen verändern. Nicht wir haben die Strukturen verändert, sondern sie haben uns verändert, sie haben uns flachgelegt, resignieren lassen oder gar so destruiert, dass wir, um überleben zu können, gehen mussten.

Als subjektempfindliche und systemwache Wissenschaft wird die Praktische Theologie vor allem drei Handlungsmöglichkeiten und -schritte zusammen mit Beteiligten und Betroffenen angehen: *Erstens* im System danach zu suchen, das Mögliche zu tun, um dessen gute Potenzen zu entwickeln und seine schlechten Gegebenheiten nicht zu vergrößern. *Zweitens*: wo man um menschenachtender Veränderung willen an die Grenzen des Systemischen stößt, sich daran persönlich und politisch abzarbeiten, auch mit dem Risiko dosierter, aber nicht lebens- und existenzbedrohender Nachteile. Und *drittens* im Ernstfall subjektvernichtender Systeme jenen Zeugnisweg anzugehen, der nicht unmittelbar mit Erfolg rechnen kann, der dazu die Gefahr aufweist, die ganze Gewalt des Systems auf sich zu ziehen: dies nicht als gesetzliche oder moralische Forderung, sondern als Dynamik, die schon in ihren kleinen Anfängen viel wert ist. Wer den systemtheoretischen Blick in die Welt einführt, muss auch in neuer Weise über den theologischen Sinn des Martyriums nachdenken. Das alte Bild der Kirche, dass aus dem Samen der Märtyrer und Märtyrerinnen die Zukunft eines neuen und hoffentlich besseren Systems entsteht, gewinnt derart ein umso schärferes Profil. Eine solche Martyriumstheologie, die im Glauben an die Auferstehung die Erzählungserinnerung der Kirche prägt, ist nicht defätistisch, sondern realistisch.<sup>73</sup>

Auch in der höchst nüchternen Sicht der Systemtheorie, dass eine intentional noch so präzise Intervention niemals die Undurchschaubarkeit und damit Intransparenz systemischer Wirklichkeiten auflöst, so dass Leitung und Beratung eigentlich in eine Blackbox hinein agieren, spüre ich eine gewisse Vorsichtigkeit, die sich jeder gegenseitigen Totalitätserfassung enthält. Damit wird jeder Versuch dieser Art als Reduktion von Wirklichkeit entlarvt. Im Namen der Theologie darf es solche Reduktionen niemals geben, weil sie das Gesamte der Wirklichkeit anzielt; im Namen der Theologie kann man menschlicherseits aber auch nicht einen totalen Durchblick beanspruchen, weil diesen nur Gott haben kann. Auch die Kirche ist ein menschliches Unternehmen und sie ist dies besonders im Horizont des Gottes, der um der Menschen willen selbst Mensch geworden ist und gekreuzigt wurde. Seine Auferstehung lässt hoffen, auch über die „Logik des Misslingens“ hinaus. Derart reicht die Kirche dann auch an das göttliche Unternehmen an der Menschheit heran.

Aus dieser Perspektive erweist sich der Satz „Es ändert sich ja doch nichts ...!“ allemal als Häresie, als Resignation, als Nicht-Glaube an den Einbruch Gottes in die Systeme dieser Welt und den Abbruch dieser Weltsysteme durch Gott in die künftige Welt des Reiches Gottes hinein. Für beides steht der gekommene Gottessohn, für das eine der

Jesus, der bis zur letzten Erfolglosigkeit hin den Einsatz für Solidarität in den Systemen dieser Welt nicht aufgegeben und dafür alles riskiert hat; für das andere steht der kommende Christus, der mit seiner Barmherzigkeit und seiner Gerechtigkeit alles in allem sein wird. Auch wenn sich in diesseitigen Verhältnissen nicht selten nichts verändert (bei Jesus hat sich am Kreuz kein Wunder ereignet, und auch er hat, auf den ersten Blick gesehen, nichts verändert): Gott wird alles verändern, wie er Jesus auferweckt hat. Diese Botschaft bringt uns eine spezifische Hoffnung für *diese* Welt und ihre personalen und sozialen Systeme, oft auch als eine Hoffnung wider alle Hoffnung (vgl. Röm 8, 24ff), bereits hier so viel wie möglich etwas von dem „System“ aufscheinen zu lassen, das Jesus „Reich Gottes“ genannt hat. M. de Certeau verweist für das Verhältnis von Institution und Veränderung auf die ganz spezifische mystische Spiritualität einer Teresa von Avila und einiger anderer Mystiker, wenn er schreibt: „Sie wollten in einen verdorbenen, *korrupten* Orden eintreten und erhofften sich davon weder Anerkennungen, noch ihre Identität zu erlangen, sondern einzig ein Anderswerden ihres notwendigen Wahns. So ließe sich in der Institution zugleich der Ernst eines Realen und die Lächerlichkeit der von ihr zur Schau gestellten Wahrheit entdecken.“<sup>674</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Das folgende gilt insbesondere für meine eigene Generation, weil die entsprechenden biographischen Phasen auch gesellschaftlichen Entwicklungen entsprachen: von den hoffnungsvollen Aufbrüchen Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre (in Gesellschaft und Kirche), mit den Vorstellungen, dass sich alles in überschaubarer Zeit ändern würde bzw. dass „man“ tatsächlich viel verändern könne, über die Enttäuschungsphase, dass das alles nicht so leicht gehe und vor allem viel Zeit brauche, was die einen auf den „großen Marsch“ durch die Strukturen brachte, die anderen in Verbindung mit aggressiver Schuldzuweisung in die Resignation bzw. in die terroristische Aggression trieb. Und dann gab es für viele jene Phase der realistischen Einsicht in die Schwerfälligkeit bestehender Wirklichkeit, verbunden mit der weder sich noch die anderen in idealistischer Weise überfordernden Option, am eigenen Ort und nach den eigenen Wirklichkeiten (und manchmal etwas darüber hinaus), das Notwendige zu tun und zu vertreten.
- <sup>2</sup> Das Wort „entsprechend“ soll hier die Absicht zum Ausdruck bringen, dass sich der hier angestrebte systemtheoretische Diskurs zugunsten der Subjektempfindlichkeit der Praktischen Theologie ereignet und nicht etwa um sie zu schmälern.
- <sup>3</sup> Diese Gefahr ergibt sich besonders auch bei den kirchlichen Hauptamtlichen und bei einer diesbezüglichen innerkirchlichen Supervisionspraxis, in der strukturelle Probleme personalisiert „behandelt“ werden, vgl. O. Fuchs, Supervision in der Krise der Pastoral, in: R. Bärenz (Hrsg.), Theologie, die hört und sieht (FS Josef Bommer), Würzburg 1998, 169-185.
- <sup>4</sup> Abgesehen von jenen Gemeindeberatungsmodellen, die den systemischen bzw. organisationssoziologischen Aspekt miteinbeziehen. Ich denke hier vor allem an den Mainzer Grundkurs Gemeindeberatung, der sich seit Jahren um eine Ausbildung von Hauptamtlichen für die systemische Gemeindeberatung bemüht (federführend J. Smykalla und P.-O. Ullrich).
- <sup>5</sup> Vgl. W. Gebhardt, Kirche zwischen charismatischer Bewegung und formaler Organisation. Religiöser Wandel als Problem der soziologischen Theoriebildung, in: M. Krüggeler/K. Gabriel/ders. (Hrsg.), Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel, Opladen 1998, 101-119.
- <sup>6</sup> Vgl. ebd. 104ff, 106ff.
- <sup>7</sup> Ebd. 116. Zu diesem Auseinanderdriften sogar im Bereich des sakramentalen Symbolgeschehens vgl. O. Fuchs, Kirche im Symbolkampf?, in: Stimmen der Zeit 216 (1998) 7, 442-452.
- <sup>8</sup> Es geht mir hier nicht um eine totale oder totalitäre Perspektive der Wirklichkeit nun singular und ausschließlich im Horizont der Systemtheorie, sondern um die beanspruchte Freiheit, Situationen und Handlungsmöglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, nicht nur aus der des realen bzw. idealisierten Subjekts und *seiner* (moralischen) Verantwortlichkeit. Dies ist eine Perspektive, die die Perspektive des Subjekts nicht schmälert, aber in seiner realistischen Begrenzung ernst nimmt, etwa in der Begrenzung, dass sich die angeblichen postmodernen Wahlfreiheiten des Subjektes in den Unmöglichkeiten der (besonders Wirtschafts-)Systeme überhaupt nicht realisieren lassen. Die Anzahl der Postmodernisie-

- rungsverlierer wächst ins Unermessliche und hat wohl ein Drittel (wenn nicht noch mehr) der Erdbevölkerung erfasst. Die Zuordnung des systemtheoretischen Blickes zur Kategorie der Perspektive behauptet also die Partialität dieses Blickwinkels, wie sie auch behauptet, dass sich die Theologie darin zwar (in einer Art des Erkennens gemäß der Erkenntnistheorie der Zeichen der Zeit) die Wahrnehmung der Wirklichkeit wie auch sich selbst zum Teil neu zu profilieren vermag, dass sie aber dieser Perspektive gegenüber nochmals eigene kritische Perspektiven entgegenbringt, vor allem gegenüber jeder Art von Selbsttotalisierung solcher Perspektiven: „Theologie, die von ihrem Gottesbegriff her mit ideologiekritischem Verdacht gegen selbsttätig universalisierende Begriffssysteme eintritt, erscheint von daher ganz besonders angefragt.“: M. J. Rainer, *Religion und Politik. Fundamentaltheologischer Blick auf aktuelle deutschsprachige Theoriekontexte unter besonderer Berücksichtigung der Luhmannschen Systemtheorie*, Münster 1991, 412, *Zur Enttotalisierung der Systemtheorie aus theologischer Perspektive* vgl. auch 426-428, 429ff.
- <sup>9</sup> Im folgenden benutze ich den Kirchenbegriff im Sinne eines sozialen Systems auf allen seinen mikro-, meso- und makrostrukturellen Ebenen: vom Bibelkreis über die Pfarrgemeinde und den Verband zur Diözese und bis zum Vatikan.
- <sup>10</sup> Vgl. dazu U. Di Fabio, *Offener Diskurs und geschlossene Systeme. Das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft in argumentations- und systemtheoretischer Perspektive*, Berlin 1991, 94: Kommunikative Alltagspraxis individueller Lebensgeschichten steht dann den systemischen Strukturen mediengesteuerter zweckrationaler Handlungszusammenhänge gegenüber (wie etwa in Ökonomie, Recht und Wissenschaft), vgl. 97.
- <sup>11</sup> Vgl. ebd. 102.
- <sup>12</sup> Vgl. ebd. 109.
- <sup>13</sup> Vgl. ebd. 127.
- <sup>14</sup> Vgl. ebd. 111.
- <sup>15</sup> Vgl. ebd. 121; vgl. auch F. B. Simon, *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*, Frankfurt a.M. 1993.
- <sup>16</sup> Vgl. Di Fabio, ebd. 122-123.
- <sup>17</sup> Ebd. 123.
- <sup>18</sup> Ebd. 194.
- <sup>19</sup> Vgl. N. Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M. 1984, 189.
- <sup>20</sup> Ebd. 128: Der Autor fährt fort: „Praktisch bedeutet dies, dass ein modernes Individuum mit starker Identität und ausgeprägtem Selbstbewusstsein weder durch ökonomische noch durch staatliche Systeme kausal zu determinieren ist. In umgekehrter Richtung können aber auch autopoietische soziale Systeme – wie etwas Ökonomie und Politik – nicht mehr individuell zugerechnet, kausal gesteuert oder determiniert werden.“
- <sup>21</sup> N. Luhmann, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a.M. 1988, 49.
- <sup>22</sup> Di Fabio, ebd. 129.
- <sup>23</sup> Zitate ebd. 134-135.
- <sup>24</sup> Vgl. ebd. 135; Luhmann, *Soziale Systeme* 290.
- <sup>25</sup> Ebd. 139.
- <sup>26</sup> Diese intersystemische Beziehung gilt auch zwischen den Menschen selbst: „Die Komplexität eines Menschen wird für einen anderen von Bedeutung und umgekehrt.“, Luhmann, *Soziale Systeme*, 303. Diese Erfahrung haben wir auch im wissenschaftlichen Bereich voneinander.
- <sup>27</sup> Luhmann, *Soziale Systeme* 295.
- <sup>28</sup> Vgl. Di Fabio, ebd. 138.
- <sup>29</sup> Ebd. 179.
- <sup>30</sup> Ebd. 162.
- <sup>31</sup> Ausführlich zum Resonanzbegriff vgl. Rainer, *Religion und Politik* 11-15, 262-267, 439-442. Rainer nimmt in seinen Ausführungen den systemtheoretischen Begriff der Resonanz ebenso ernst wie er ihn (auf dem Hintergrund eines entabsolutierenden Gottesbegriffs) um sein funktionalistisches und totalitäres Missverständnis bringt (vgl. 441).
- <sup>32</sup> Vgl. ebd. 138, 160.
- <sup>33</sup> Solche Irritationen könnten durch Kontextannäherung und Kontextverfremdung geschehen, vgl. A. Zingerle, *Kontextverfremdung als methodischer Kunstgriff*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 31 (1979) 587-610, 591. Das Ergebnis solcher Evokationen und Provokationen ist nicht durch Kontrolle beherrschbar. Vielmehr entwickelt sich eine gegenseitige Dynamik zwischen Geschlossenheit und Offenheit, deren Erfolg und Ausgang in jedem Fall offen ist, jedenfalls umso offener, als die Systeme autopoietischer sein dürfen, je weniger sie sich also allopoietisch in Fremdbestimmung von außen her zu organisieren haben. Vgl. am Beispiel der Entwicklung der Wissenschaft von einem allopoietischen zu einem autopoietischen System R. Stichweh, *Die Autopoiesis der Wissenschaft*, in: D. Baecker, u.a. (Hrsg.), *Theorie als Passion*, Frankfurt a.M. 1987, 447-477, 452f; vgl. auch Di Fabio 125.

- <sup>34</sup> Ebd. 195.
- <sup>35</sup> Ebd. 194.
- <sup>36</sup> Ebd. 184.
- <sup>37</sup> Vgl. ebd. 183.
- <sup>38</sup> Ebd. 199.
- <sup>39</sup> Vgl. ebd. 183.
- <sup>40</sup> Vgl. ebd. 185.
- <sup>41</sup> Ebd. 179.
- <sup>42</sup> Eine theologische Qualifikation dieses systemischen Tatbestandes wird wohl im Horizont der Erbsünden-theologie wie auch der Rechtfertigungstheologie erst noch genauer zu diskutieren sein; vgl. dazu bereits R. Dziewas, Die Sünde der Menschen und die Sündhaftigkeit sozialer Systeme. Überlegungen zu den Bedingungen und Möglichkeiten theologischer Rede von Sünde aus sozialtheoretischer Perspektive, Münster / Hamburg 1995.
- <sup>43</sup> Di Fabio 207; vgl. auch 152 und 123 Entsprechendes zu den Stichworten Zufallsempfindlichkeit und Rekombination.
- <sup>44</sup> Die Praktische Theologie darf ruhig zugeben, dass sie hier von der praktischen Entwicklung in der systemorientierten Gemeindeberatung überholt worden ist, und davon Abstand nehmen, darauf in defensiver Weise „verschnupft“ zu reagieren, nachträglich an etwas mäkelnd, was sie selbst nicht prospektiv geleistet hat.
- <sup>45</sup> Mit der im folgenden anvisierten kritischen Verbindung von System und Solidarität verfolge ich die gleiche inhaltlich-theologische Perspektive, die auch Rainer gegenüber einem systemtheoretischen Konzept anführt, das sich als funktionale Normativität versteht und deshalb „nichts stärker fürchtet als den Einspruch aus der Gesellschaft im Namen eines Gottes, der gerade darin allumfassend ist, dass er die im Leid Vergessenen und Entrechteten in ihren Möglichkeiten anruft.“ (Rainer, Religion und Politik 427, vgl. auch 430f).
- <sup>46</sup> Bei der hier angezielten Interdisziplinärität aus praktisch theologischer Perspektive geht es als nicht darum, wie Rainer mit Recht kritisiert, „anderen das Reflexions- und Argumentationsfeld zu überlassen, sich ihnen dann selbstbescheiden und belehrt anschließen oder dialektisch-kontrastierend entgegentreten.“ (Vgl. Rainer, Religion und Politik 432).
- <sup>47</sup> In diesen theologischen Tatbeständen können durchaus Affinitäten zu den systemtheoretischen Einsichten erkannt werden, dass ein System immer mehr ist als die Summe der Subjekte und gegenüber den Subjekten mit einer Eigendynamik auftritt. Bereits im Alten Testament ist das Kollektiv des Volkes Israel mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Jahwe begegnet nicht nur den einzelnen Israeliten, sondern dem Volk Israel als Ganzen.
- <sup>48</sup> Vgl. H. Peukert, Wissenschaftstheorie-Handlungstheorie-Fundamentale Theologie, Düsseldorf 1976; K. Füssel, Sprache, Religion, Ideologie, Frankfurt a.M. 1982.
- <sup>49</sup> Vgl. Peukert, ebd. 284-322.
- <sup>50</sup> Vgl. Füssel, Sprache 155.
- <sup>51</sup> Vgl. K. Füssel, Der Imaginäre Andere, in: H. U. Brachel/N. Mette (Hg.), Kommunikation und Solidarität, Freiburg (Schweiz)/Münster 1985, 101-116, 103).
- <sup>52</sup> So verstehe ich meinen Beitrag als eine Fortsetzung der Strukturdiskussion der 60er und 70er Jahre und zugleich als deren kritische wirklichkeitsbezogene Flankierung. In einem Interview hat der Altbundeskanzler Helmut Schmitt es als das Problem der 68er Bewegung angesehen, dass sie bezüglich der Strukturen letztlich frustriert gewesen sei, wodurch diese Generation es wenig gelernt habe, anzupacken und Probleme zu lösen. Ein gewisser Wahrheitskern liegt wohl in diesem Vorwurf, wenn man die entsprechenden Reaktionen ansieht, die im Zusammenhang mit den angesprochenen Frustrationen eingetreten sind, nämlich auf der einen Seite die terroristische Gewalt, auf der anderen Seite die Resignation und Depression. Systemtheoretisches Denken vermag den naiven Optimismus zu bremsen, nicht um die inhaltlichen Grundanliegen zu zerstören, sondern die strukturellen Probleme so wahr zu nehmen wie sie sind. Damit ist die kritische Theorie in der Versuchung befreit, sich selber nicht mehr von der Wirklichkeit her kritisieren zu lassen bzw. bestimmte Probleme nicht mehr wahr zu nehmen. Ereignen sich solche Wahrnehmungsdefizite innerhalb der Wissenschaft, dann entzieht sich letztere der Verantwortung, Wissen und konkrete Notwendigkeit zu verbinden. Und indem ich die systemtheoretische Perspektive unfatalistisch lese, nehme ich zudem Bezug auf die Forschungskonzepte des Strukturalismus, indem ich seine wertvollen Ergebnisse ebenfalls perspektivisch mit in diesen Diskurs hineinnehme, ohne auch ihn essentiell misszuverstehen, als seien die Personen nur Koeffizienten und Varianten invarianter Strukturen. Die damit verbundene Unwendigkeit und Unwichtigkeit des Subjekts hat damals nicht wenige Pariser Studenten in den Selbstmord getrieben.
- <sup>53</sup> Zum systemischen Aspekt in der interpersonalen Therapie, vgl. S. Essen, Spirituelle Aspekte in der systemischen Therapie, in: Transpersonale Psychologie und Psychotherapie (1995) 2, 41-53.

- <sup>54</sup> Es geschieht zwar immer wieder, dass destruktive Systeme durch entsprechende Außen- und Innenkritik zusammenbrechen, wie etwa die kommunistischen Diktaturen in den 80er- und 90er Jahren. Am Zusammenbruch der DDR kann man ablesen, dass es nicht nur um Anpassungsunfähigkeiten im wirtschaftlichen Bereich ging, sondern um Anpassungsunfähigkeiten auf dem Niveau eines außerhalb und innerhalb dieses Systems beanspruchten Konzepts von Menschenwürde. Doch scheint es in dieser erbsündlichen Welt mit den destruktiven Systemen so zu sein wie mit den Köpfen der Hydra. Man schlägt den einen ab, und andere wachsen nach, in denen sich die alten Systeme in neuem Gewand reduplizieren. So entstanden im Osten und Südosten Europas neue Systeme eines ungebremsten bis kriminellen Kapitalismus und neue Systeme lokaler chauvinistischer Nationalismen.
- <sup>55</sup> H. Peukert, Was ist eine praktische Wissenschaft?, in: O. Fuchs (Hg.), *Theologie und Handeln*, Düsseldorf 1984, 64-97, 72.
- <sup>56</sup> Man kann übrigens nicht so tun, als seien die Systeme, wenn sie lineare Geschöpfe der Intentionen von Subjekten wären, per se subjektfreundlich. Denn aus erfahrungsbezogener und schöpfungstheologischer Perspektive sind die Subjekte selber im Horizont jener Ambivalenz zu sehen, die den Systemen unmittelbarer zugesprochen wird: denn auch Subjekte suchen Böses, tun Schlimmes und wirken destruktiv. Jede plakative Aufteilung, als wäre jede Systemorientierung schlecht und als wäre jede Subjektorientierung gut, kann also entfallen.
- <sup>57</sup> Der Systembegriff sei hier lediglich bezüglich sozialer Systeme verstanden, obgleich die universale Solidarität gerade auch auf der intersystemischen Ebene zwischen sozialen und psychischen Systemen (also Menschen) durchaus auch systemtheoretisch zu rekonstruieren wäre. Zur Unterscheidung der Systeme vgl. Luhmann, *Soziale Systeme* 15ff. Die unterschiedlichen möglichen Anknüpfungspunkte zwischen Luhmanns ausführlicher Klärung und Beschreibung sozialer Systeme und der von mir angedeuteten solidarischen Wertorientierung in und zwischen den Systemen (als systemischer, vom Subjekt zunächst absehender Bestandteil ihrer Zweckrationalität selbst) können hier nicht näher ausgeführt, sondern nur durch Nennung der Seitenzahlen signalisiert werden: 36-70, 105-112, 120-122, 151-155, 179ff, 187ff, 191-194, 229f, 234-241, 284, 289-294, 303ff, 322-325, 379f, 528f, 566ff.
- <sup>58</sup> Zur Rekonstruktion sozialer Rollen im Kontext der Systemtheorie vgl. Luhmann, *Systeme* 139f, 160f, 134f.
- <sup>59</sup> Vgl. die entsprechende Diskussion im kirchlichen Bereich M. Thomé (Hrsg.), *Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels. Analysen – Positionen – Ideen*, Bonn 1998.
- <sup>60</sup> Vgl. Luhmann, *System* 22-29, 593-646.
- <sup>61</sup> Vgl. A. Jäger, *Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik*, Gütersloh 1986.
- <sup>62</sup> Zum entsprechenden Ordnungsrahmen mit normativen Zielsetzungen im Kontext der Geldsysteme, vgl. W. F. Kasch (Hrsg.), *Geld und Glaube*, Paderborn 1978, 178.
- <sup>63</sup> Vgl. O. Fuchs, Plädoyer für einer radikale Pluralitätsethik, in: *Zeitschrift für Missionswissenschaft und Religionswissenschaft* 77 (1993) 1,62-77,71ff.
- <sup>64</sup> Zum solidarischen Wahrnehmungsdefekt der *Institution* Kirche gegenüber diejenigen, die nicht zur Kirche gehörten, im Nazideutschland, vgl. T. Breuer, *Verordneter Wandel?*, Mainz 1992, 370. Das kirchliche System gerät um seiner Selbsterhaltung willen leicht in die Versuchung, sich aus dem Risiko einer differenzierten Innen-Außen-Beziehung herauszuhalten. Aber auch dann hat das kirchliche System Anteil an der gesamten systemischen Kontaminierung. Es kann sich darin nicht einbilden, rein zu sein und sauber zu bleiben. Die „Resonanz ist unentrinnbar“! (Vgl. Rainer, *Religion und Politik* 441). Die Institution ist nicht unschuldig, wenn sie sich heraushält, sondern stürzt sich dann in andere Schuldigkeiten. Vom Zweiten Vatikanum her steht das System der Kirche unter dem Sinngehalt, sich nicht nur nach innen aufzubauen, sondern sie steht im Dienst der Proexistenz nach außen. Was dies systemtheoretisch bedeutet, muss wohl genauer reflektiert werden.
- <sup>65</sup> J. Hoff, *Erosion der Gottesrede und christliche Spiritualität*, in: *Orientierung* 63 (1999) 12, 135-137, 136 (im Anschluss an entsprechende Überlegungen von M. de Certeau). Vgl. zu diesem „Wechselspiel“ O. Fuchs, *Supervision in der Krise der Pastoral*, in: R. Bärenz (Hrsg.), *Theologie, die hört und sieht*, Würzburg 1998, 169 – 185, 181ff.
- <sup>66</sup> Vgl. Hoff, *Erosion*, 136.
- <sup>67</sup> Vgl. dazu R. Schwager, *Jesus im Heilsdrama*, Innsbruck 1990, 122, 142-154.
- <sup>68</sup> Zur Bedeutung der Tradition in diesem Zusammenhang vgl. O. Fuchs, *Die mythisch-symbolische Dimension religiöser Geschichten*, in: K. Kertelge (Hrsg.) *Metaphorik und Mythos im Neuen Testament*, Freiburg, i. B. 1990, 11-77.
- <sup>69</sup> Vgl. H. Willke, *Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht*, in: R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden 1992, 17-42, 20.
- <sup>70</sup> Autonomie heißt hier nicht Autarkie, sondern benennt den selbstzwecklichen autopoietischen Kern jedes Systems, das ohne diesen Kern gar nicht zu anderen Systemen in Relationen treten könnte.
- <sup>71</sup> Vgl. D. Dörner, *Die Logik des Mißlingens*, Reinbek 1989; Willke, *Beobachtung* 20.

- <sup>72</sup> Hier wäre eine längst nötige Aufnahme des Diskurses zwischen Chaostheorie und Theologie nötig.
- <sup>73</sup> Vgl. L. Weckel, *Um des Lebens willen*, Münster 1998; O. Fuchs, *Solidarität bis zum Äußersten!?*, in: F. Weber (Hrsg.), *Frischer Wind aus dem Süden*, Innsbruck 1998, 119-135.
- <sup>74</sup> M. de Certeau, *Theoretische Fiktionen. Geschichte und Psychoanalyse*, Wien 1997, 159 (diesen Hinweis verdanke ich Hoff, *Erosion* 137).

## Kirche und Management

„Clever as serpents“ – Klug wie die Schlangen – lautet der Titel eines amerikanischen Buches über Manager in den kirchlichen Reihen.<sup>1</sup>

Die Diskussion darüber, wer da wen überlistet – in diesem Prozess der Begegnung zwischen dem Kind der modernen Wirtschaftslogik: dem Management und der althergebrachten „religio“ (der Bindung an Gott und dessen geglaubte Präsenz im Alltag, in der zwischenmenschlichen Begegnung, aber auch bei aller Ambivalenz in den kulturellen und wirtschaftlichen Institutionen) – dauert schon etliche Jahre. Warum soll denn die Kirche nicht von den „Kindern dieser Welt“ lernen, wie man erfolgreich Betriebe reformiert, Kommunikation in den Organisationen verbessert und Effizienz steigert? Warum soll das Management im Sinne des Top Quality Managements nicht zu einer Zeile werden, auf der Gott sprichwörtlich seinen Segen für Krankenhäuser dokumentiert (nicht nur bei der St. Elisabeth-Stiftung<sup>2</sup>). Diejenigen, die sich auf den Prozess – ganz gleich in welchem Kontext – eingelassen haben, berichteten doch<sup>3</sup>, dass gerade dort, wo ein klares Leitbild aus dem Glauben ausformuliert wurde, das Management – die konsequente dialogische Gestaltung des Prozesses der Operationalisierung und der ständigen Rückversicherung darüber, ob das, was man gerade tut, mit dem Leitbild übereinstimmt – Kirchlichkeitserfahrungen ermöglicht oder auch intensiviert. Der universale Heilswille Gottes zeigt sich ja darin, dass er die Menschen nicht einzeln retten will, sondern sie zu einer Gemeinschaft zusammenschließt. So formulierte jedenfalls das Vatikanum II den ersten fundamentalen Zugang zur Frage nach der Kirche als dem Erfahrungsraum des Glaubens (LG 9). Also: „Ja zum Glauben“ und „Ja zur Kirche auch als Institution“ formuliert zur Überraschung katholischer Teilnehmerinnen und Teilnehmer das „Evangelische München Programm“<sup>4</sup>.

Die Menschwerdung jenseits der Institutionen ist in unserer Zeit nicht möglich, selbst die Finanzierung bleibt einer der Aspekte der Konkretisierung der Menschwerdung des Menschen, damit auch eine Spur des ekklesial verfassten Heilswillens Gottes und nicht bloß ein notwendiges Übel.

Vertraut die Dogmatik auf die kulturkonstituierende Kraft Gottes (womit sich die Katholiken leichter tun als die Evangelischen), eines Gottes, der nicht nur der Ganz Andere ist, sondern der Freund des Lebens, ja der Liebhaber des Lebens (Weish 11,26), so wird sie seine Spuren immer neu entdecken. Gerade dort, wo der Nerv des zivilisatorischen Prozesses liegt. Der Gott der jüdisch-christlichen Tradition wandelt sich ja mit den Veränderungen der menschlichen Lebensweise, er wandelt sich mit dem Wandel der Gesellschaftsstrukturen, bekanntlich ist er ein schlechter Fundamentalist.<sup>5</sup> Ist dann ange-

sichts solcher Eindeutigkeit der Beitrag eines Dogmatikers nicht eine pure Zeitverschwendung? Kann man die Sache nicht bei den eindeutigen Urteilen von Marketingexperten überlassen? „Marketing-Management ist Verkündigung – Mission mit modernen Mitteln“<sup>6</sup>? Die Klugheit der Schlange bräuchte dann nicht einmal überlistet zu werden!

So äußerlich ist das Verhältnis jedoch nicht. Und warum? Viele Kulturtheoretiker der Gegenwart und zahlreiche Religionssoziologen scheinen immer mehr zu glauben, auch wenn sie dies nicht aussprechen oder dies gar ausdrücklich negieren, dass die Schlange des Kapitalismus – Max Weber folgend: selbst die Brut des religiösen Glaubens – die alte „Religio“ und ihre Grundsätze, vor allem aber ihren Erfahrungsreichtum überlistet hat. Darauf hat der Kollege Ebertz<sup>7</sup> eindrucksvoll hingewiesen, auch wenn er diese Entwicklung nicht so gewertet hat. Was hat aber die von ihm diagnostizierte Entwicklung zu bedeuten? Walter Benjamin hat bereits im Jahr 1921 seinen brillanten Essay „Kapitalismus als Religion“ geschrieben.<sup>8</sup> Er sprach davon, dass der Kapitalismus nicht bloß eine religiös bedingte Erscheinung sei – die Brut des calvinistischen Erwählungsglaubens – sondern eine Art von Religion selbst: Eine dogmen- und theologiefreie reine Kultreligion. Die Geschichten und Inhalte (der Theologe würde sagen: die *lex credendi* – all das was man zu glauben hat): all das sei ihr völlig zweitrangig. Entscheidend ist der Kult und dass der Kult von permanenter Dauer ist, in dem der Unterschied zwischen dem Arbeitstag und dem Feiertag aufgehoben ist und Unterbrechungen eigentlich nicht mehr möglich sind. Ob man arbeitet oder urlaubt: alle Lebensbereiche und Existenzvollzüge werden nach ein und demselben Muster strukturiert: Produktion, Verkauf, Konsum und die ständige Perfektionierung des Rhythmus.<sup>9</sup> Und wie ist in einem solchen Kontext noch eine Identität möglich? Der auf den Wellen reitende Surfer kann nur bestehen, wenn er sich den Wellen fügt: Der Glaubensvollzug der neuen Kultreligion verlangt vom Glaubenden bloß das Mitschwingen mit den Moden und dem Rhythmus des Marktes. Und die Sinngebung? Die Alten mögen zwar die Sinnlosigkeit beklagen, die Jungen verstehen das nicht mehr, denn: Tag für Tag entfaltet diese Art von Religion (der wir uns alle schwer entziehen können), vor den Augen der Weltöffentlichkeit ihr mysterium fascinosum, indem sie die Kultteilnehmer selbst zu Göttern macht. „Wir wollen den Dienst am Kunden mit dem Ritual des Gottesdienstes vergleichen. Mit anderen Worten, wir müssen den Kunden nicht nur als König, sondern als Gott adressieren.“<sup>10</sup> Marketing ist ja dieser Religion nichts anderes als Gottesdienst am Kunden – man verführt ihn mit Fetischen, verstrickt ihn in Produktliebe. Und wie ködert man das Begehren eines Gottes? „Selbstbegegnung des Begehrens“ im Ritual des Marktes sei das wahre Wesen des Kultes, den der zur Religion transformierte Markt tagtäglich zelebriert.<sup>11</sup>

Hat also doch die Schlange des entfesselten Neoliberalismus die alte jüdisch-christliche Tradition und ihr Vertrauen auf den immer noch stärkeren Gott überlistet? Starrt man, wie das sprichwörtliche Kaninchen auf die soziologischen Untersuchungen, so wird man geneigt zu glauben, dass dies der Fall sei. Allzu leicht wird man sich der Logik der Oberreligion des Marktes unterwerfen und glauben: *Extra mercatum et media*

nulla vita nec salus! Außerhalb des Marktes und der Medien gibt es weder Leben noch Heil! „Also los! Auf den Markt, koste es was es wolle.“ Dem Einfluss der *electronica et oeconomica Religio* entzieht sich auch die Kirche in ihrem Selbstverständnis nicht.<sup>12</sup> Ungern hört man – selbst in den kirchlichen Kreisen – jedenfalls, solange man sich einigermaßen im Supermarkt behaupten kann, die Botschaft, dass die Religion des Marktes, die die Menschen zu Göttern macht, auch die Rivalität anstachelt und ständig auch Opfer produziert. Nicht die Befriedigung der Götter steht auf dem Programm des Kultes, sondern deren Betrug. Die Menschen sind dem Markt zu Göttern geworden, aber gerade deswegen ist ihr Leben immer mehr durch Neid, Ehrgeiz und Frustration geprägt. Das *mysterium fascinosum* der entscheidenden Gegenwartsreligion verwandelt sich immer wieder zu einem *mysterium tremendum*. Die betrogenen Götter, die trotz oder oft gerade wegen des Topmanagements zu Opfern werden – auch zu Opfern ihrer Top-Manager-Karriere – sind schnell verdrängt und vergessen. Allzu viele rücken da nach! Die „Selbstbegegnung des Begehrens im Ritual des Marktes“, der *homo incurvatus in se ipsum* gleicht immer mehr dem sich selber verschlingenden Wolf: „Und diese Gier ... ein Wolf, der alle Welt frisst ..., müsste sich da die ganze Welt zur Beute machen und fräße sich selbst dann.“ (Shakespeare, *Troilus und Cressida*)<sup>13</sup>

Auf diesem Hintergrund bekommt die alte Unterscheidung zwischen den wahren und falschen Göttern eine neue Bedeutung. Jene Götter, die ihren Begierden ausgeliefert waren, deswegen auch dem Neid und der Konkurrenz verfallen sind, galten der Tradition als falsche Götter. Die über ihre Begierden erhabene Gottheit wurde als die wahre geglaubt. Noch wichtiger wird aber der Glaube an jenen Gott, der – obwohl über alle Leidenschaften und Begierden erhaben – sich als Freund und Liebhaber des Lebens frei in die Welt menschlicher „*profundior et universalior appetitio*“ (GS 9) begibt, sich den Leidenschaften ausliefert, zum Opfer der Rivalität und des Neides wird, um durch diesen Prozess hindurch die wahre Erfüllung des Begehrens zu zeigen und die Menschen aus der Falle der Begierde zu erlösen. Durch diesen seinen Weg der Entäußerung überlistet dieser Gott das menschliche Begehren. So paradox es klingen mag: Trotz aller Prognosen von der sterbenden Kirche wird der christliche Weg kulturell notwendiger denn je. Der Glaube an den – nicht selbstbezogenen – Gott, der Vorrang dieser *lex credendi*, der Inhalte, der Erzählungen, des Dogmas vor einer durch die Werbung tagtäglich beglaubigten „*lex orandi*“ des Marketingkultes und auch der Vorrang jener Phantasie, die durch den religiösen Glauben entfesselt wurde, werden zunehmend zum wichtigsten Ort, an dem das Humane wahrgenommen werden kann.

„Seid klug wie die Schlangen!“ (vgl. Mt 10,16) Die Veranstalter haben mich gebeten, aus dogmatischer Sicht Kriterien für eine weitere Entwicklung anzugeben. Natürlich könnte man und wird man auch auf den Unterschied zwischen dem wirtschaftlichen Profit und dem nicht unmittelbar wirtschaftlich bilanzierbaren Erfolg der Kirche hinweisen, doch liegt das theologische Grundproblem nicht in diesem Kontext. Ob durch den Einzug der Managementstrategien in die Kirchen die Schlange die Kirche überlistet hat, oder ob die Kirche mit der List ihres Gottes stärker bleibt, zeigt sich nicht im markt-

förmigen Erfolg der Kirchen. In diesem Zusammenhang sind sich ja das menschliche Durchsetzungsvermögen und die göttliche Präsenz zum Verwechseln ähnlich.<sup>14</sup> Erst in der Krise, im Zusammenbruch, im Scheitern, im Erleiden wird deutlich, von welchem Geist das Top Quality Management getragen war: „An seinen Früchten wird man auch seine Qualität erkennen!“ Dogmatische Kriterien für die weitere Entwicklung kann es kaum geben, weil das beste Managementkonzept zur Katastrophe führen kann, wenn es die Kirche der Religion des Supermarktes ausliefert und sie dazu verleitet, nicht mehr an Gott, sondern an den Erfolg zu glauben und von diesem Glauben die Motivationskraft für ihr Handeln zu beziehen. Ein solcher Glaube treibt die Mitglieder immer mehr zur Perfektion und zum Ausverkauf der eigenen Seele. Eine solche Gefahr ist in unserer Kultur nicht zu verkennen. Tagtäglich werden wir ja alle verführt, Geschäfte „mit uns selber“ zu machen: ständig produktiv, selbst das Leid und die Schwäche vermarktend, allzeit bereit, sich nach den Bedürfnissen und Wünschen „unserer Kunden“ zu richten, beurteilen wir uns selber nach unserem Marktwert und verdrängen, dass wir doch bloß der Zuwendung und Hilfe anderer bedürfen. Mit Schrecken entdecken wir, dass uns Zuwendung, Hilfe und Gnade zu teuren Markenartikeln geworden sind. Ist das nicht aber eine Situation, von der die Bibel sagt, sie stelle bloß die „Offenbarung des göttlichen Zornes“ dar? Diese biblische Kritik offenbart unsere Selbstverzerrung und Selbstzerfleischung. Der nicht bilanzierbare Gott hat aber für diese unsere Erfahrung seines Zornes, für die Erfahrung, dass wir auch immer „Geschäfte mit uns selber machen“ und deswegen immer tiefer zerrissen werden, seine eigene Antwort. Er selber beurteilt mich nicht nach meinem Marktwert, sondern lässt sich von mir an mein eigenes Kreuz hängen und wird zum Inbegriff des Unwertes, des anscheinend wertlosen, nicht bilanzierbaren Lebens. In dieser – von mir bewirkten – Ohnmacht, hört er mir zu und heilt mich auch immer neu. Hat diese Erkenntnis Konsequenzen für das Verständnis der Kirche?

Der katholischen Kirche gelten sowohl die weltweite Institution als auch die jeweilige Eucharistiefeier als Kirche im vollen Sinne des Wortes. Beides kann nicht auseinander gerissen werden. Und warum? Was an Erfolg und Misserfolg, an Chancen und Opfererfahrung in der Konkretisierung der Menschwerdung im Rahmen des Institutionellen erlebt und erlitten wird, das wird in der sakramentalen Feier mit dem Geschick Jesu – der einer Art des Konfliktmanagements zum Opfer gefallen ist – verbunden und verwandelt. Auch das ist der Erfahrungsraum des Glaubens.<sup>15</sup>

Der Glaube an den letztendlich nicht bilanzierbaren Gott, der deswegen auch unmöglich zum Produkt des Managements werden kann, wird in der Kirche immer die Oberhand behalten müssen. Nur in diesem Glauben an Gott, den Liebhaber des Lebens – der lange vor dem Markt und seinen Mechanismen da war und auch nach ihnen sein wird – kann uns die Klugheit der Schlangen durchaus dazu verhelfen, Kirche als Institution durch Management zu reformieren.<sup>16</sup>

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> J. Grote, J. McGeeney, *Clever as Serpents: Business Ethics and Office Politics* erscheint im Herbst unter dem Titel: "Manager – Klug wie die Schlangen?" als Bd. 13 der „Beiträge zur mimetischen Theorie“. Druck- und Verlagshaus Thaur- LIT Münster 2000.
- <sup>2</sup> Christa Garvert, die erste weltliche Oberin in der St. Elisabeth-Stiftung, Dernbach und Waldbreitbach (Bundesrepublik Deutschland) referierte bei der Tagung in St. Virgil über den Prozess der Erneuerung der Organisation der Krankenhäuser (die Entwicklung des Mission Statements und v.a. über die operative und strategische Umsetzung desselben in der konkreten Arbeit).
- <sup>3</sup> Der Autor (Dogmatiker) wurde von den Veranstaltern der Tagung „Kirche und Management“ vom 3.-5. Mai 2000 in das Bildungshaus St. Virgil eingeladen an der gesamten Tagung teilzunehmen und in einer Schlussreflexion auf das bei der Tagung Gesagte einzugehen. Vorliegende Fassung entspricht im großen und ganzen – auch im Stil – dem mündlichen Vortrag.
- <sup>4</sup> Vgl. den Beitrag von Hans Loehr in diesem Heft.
- <sup>5</sup> Vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Herbergsuche. Auf dem Weg zu einer christlichen Identität in der modernen Kultur* (Beiträge zur mimetischen Theorie 7). Münster-Thaur 1999, v.a. 47-78.
- <sup>6</sup> Vgl. den Beitrag von Hans Raffée in diesem Heft
- <sup>7</sup> Vgl. den genannten Beitrag in diesem Heft.
- <sup>8</sup> Vgl. W. Benjamin, *Kapitalismus als Religion*. In: *Gesammelte Schriften VI*, Frankfurt a. M. 1991, 100-103.
- <sup>9</sup> In diesem Zusammenhang geht auch – mindestens im kulturellen Bewusstsein – der für die Diskussion des Verhältnisses zwischen Kirche und Management so wichtige Unterschied zwischen den Profit- und Nonprofitorganisationen verloren.
- <sup>10</sup> Vgl. N. Bolz, D. Bosshart, *KULT-Marketing. Die neuen Götter des Marktes*. Düsseldorf 1995, 198 (das Bild des Surfers stammt von Bolz: vgl. ebd. 54).
- <sup>11</sup> Vgl. N. Bolz, D. Bosshart 218.
- <sup>12</sup> Vgl. J. Niewiadomski, *Global village und Weltkirche*. In: *ThPQ* 148 (2000) 25-32.
- <sup>13</sup> Zur Interpretation dieses Shakespeare-Zitates im Kontext des entfesselten Neoliberalismus vgl. W. Palaver, *Segen und Fluch der Konkurrenz. Die Globalisierung als sozioethische Herausforderung*. In: *actio catholica* 42/1 (1998) 39–48, 41f.
- <sup>14</sup> Man soll aber auch beides nicht auseinanderreißen. Der „Erfolg“ ist zwar kein Name Gottes, doch wird (auch im wirtschaftlichen) Erfolg das Zeichen seines Segens geglaubt. Schon der biblische Jakob „untermauerte“ seinen Segen mit der List und dem Erfolg seines Handelns. Diese Zeichen seiner Auserwählung werden im Kontext der biblischen Geschichte nach und nach zur Erwählung im Dienste der Pro-existenz uminterpretiert (vgl. die Figur des erwählten Israel, oder aber die des Gottesknechtes).
- <sup>15</sup> Zur Deutung der Eucharistiefeyer als eines dramatischen Geschehens vgl. M. Scharer, J. Niewiadomski, *Faszinierendes Geheimnis*. Innsbruck-Mainz 1999.
- <sup>16</sup> Ausgeklammert war bei diesem Statement die Frage nach dem Verhältnis zwischen dem kirchlichen Amt und dem Management; vgl. dazu: J. Niewiadomski, *Gemeindeleitung und Ämterfrage. Überlegungen aus dogmatischer Sicht*. In: *Gemeindeleitung heute – und morgen?* Hg. von E. Garhammer und U. Zelinka (Einblicke 1) Paderborn 1998, 55-70.

## Teil B Dokumentationen

Der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen e.V. hat sich in einem ausführlichen Prozess mit der Lage junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in theologischen Fakultäten, hier insbesondere in den Instituten/Lehrstühlen für Praktische Theologie / Pastoraltheologie beschäftigt. In diesem Rahmen wurde eine Umfrage unter Angehörigen des Mittelbaus an den pastoraltheologischen Instituten des deutschsprachigen Raumes durchgeführt. Folgende Wahrnehmungen zwingen zur Auseinandersetzung und zu konkreten Folgerungen:

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Befragten sind nicht erfreulich: 70% fühlen sich massiv in ihrer Stellung bedroht. Hingewiesen wurde insbesondere auf die Abhängigkeit von den jeweiligen Lehrstuhlinhabern, aber auch von kirchlichen Hierarchieträgern und Amtsstrukturen.

**Der Vorstand verpflichtet sich, Ombudsleute als Ansprechpartner für Angehörige des Mittelbaus zu benennen, die sich in Konfliktfällen um Vermittlung und Lösungsschritte bemühen sollen.**

Es wurde eine deutliche Mehrfachbelastung festgestellt. Diese ergibt sich einerseits aus Anforderungen der universitären Lehre, andererseits aus den Anforderungen des Erwerbs einer wissenschaftlichen Qualifikation. Die Umfrage signalisierte den Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung im Zugang zu wissenschaftlichen Forschungsprojekten und zu Publikationsmöglichkeiten.

**Der Beirat fordert die Mitglieder der Konferenz auf, die tatkräftige und solidarische Förderung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stärker zu ihrem Anliegen zu machen.**

Es ist zu wenig im Bewusstsein, dass junge Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen viele und wichtige Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung auch außerhalb des universitären Rahmens wahrnehmen. Die Kirchen profitieren von dieser Arbeit. Sie sind angewiesen auf die wissenschaftliche Reflexion ihrer Praxis im Sinne einer Evangeliumsgerechtigkeit und auch im Sinne einer Situationsgerechtigkeit ihres Handelns in der heutigen Welt.

**Der Beirat fordert die Mitglieder der Konferenz auf, in kirchlichen Gremien immer wieder auf diese wertvolle Tätigkeit der jungen Kollegen und Kolleginnen hinzuweisen und ihnen zu Publikationsmöglichkeiten zu verhelfen.**

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass projektorientierter Arbeit in Universitäten ein immer größerer Rahmen eröffnet wird. Die Kirchen hätten durch diese Arbeitsweise große Chancen, ganz konkret ihre Praxis einer theoretischen Situationsanalyse unterziehen zu lassen. Bei einer solchen Arbeitsweise muss besonders auf die Qualität geachtet werden – in wirtschaftlicher und in forschend-wissenschaftlicher Hinsicht.

**Der Beirat fordert die Inhaber von Lehrstühlen unter den Mitgliedern der Konferenz auf, den Angehörigen des Mittelbaus den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln für Forschungsprojekte (z.B. projektspezifische Promotionen und andere Forschungsprojekte) nach ihren Möglichkeiten zu erleichtern.**

Gerade Laien, insbesondere Frauen im Mittelbau, leiden unter einer Perspektivenlosigkeit bezüglich ihrer wissenschaftlichen Zukunft, da bei den Nachbesetzungen von Lehrstühlen immer wieder Priester bevorzugt werden.

**Der Beirat fordert die Kirchenleitung und die universitären Gremien auf, in Berufungsverfahren die wissenschaftliche Qualifizierung der Person in den Mittelpunkt zu stellen und nicht den Lebensstand oder das Geschlecht.**

Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass immer weniger Priester für eine gezielte wissenschaftliche Ausbildung nach dem regulären Studium freigestellt werden (Doktorat und Habilitation).

**Der Beirat legt es den kirchlichen Entscheidungsträgern nahe, mehr Kleriker, die ihnen geeignet scheinen, zu einem solchen vertiefenden Studium freizustellen und zu unterstützen. Auch hauptamtlich in der Pastoral tätige Laien sollten in gleicher Weise in einem solchen Zusammenhang freigestellt werden können.**

Junge Kolleginnen und Kollegen sind verunsichert durch Fälle, in denen in den vergangenen Jahren das nihil obstat nicht oder nur unter Auflagen gewährt wurde.

**Der Beirat fordert die Kirchenleitung auf, sowohl die Gewährung als auch die Verweigerung von kirchlichen Lehrerlaubnissen nach transparenten Kriterien und Verfahrensregeln vorzunehmen.**

Die Qualität in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre wird in hohem Maß durch die Arbeit des Mittelbaus gewährleistet. Es ist bedenklich, wenn zunehmend gerade die Stellen im Mittelbau dem „Sparzwang“ geopfert werden.

**Der Beirat fordert von den Universitäten, dass bei der Evaluierung der wissenschaftlichen Arbeit der Beitrag des Mittelbaus angemessen bewertet wird. Eine „Sparpolitik“ ohne offensichtliche Kriterien wird abgelehnt. Mitarbeiter in universitären Gremien sollen darauf achten, dass Sparmaßnahmen nicht einseitig zu Lasten des Mittelbaus gehen.**

*Die ordentliche Generalversammlung der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. beschließt diese Stellungnahme am 29. September 1999 einstimmig.*

## Erklärung zur jüngsten Entwicklung bezüglich der Schwangerschaftskonfliktberatung in der bundesdeutschen katholischen Kirche

Die Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. spricht sich nachdrücklich für den Verbleib der katholischen Kirche in der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung aus. Wir sehen uns veranlasst zu dieser betonten Stellungnahme aufgrund der jüngsten diesbezüglichen Entwicklungen. Sie machen wieder einmal deutlich, dass die Solidarität der Kirche mit der Welt und den Menschen nur dann ernst gemeint ist, wenn mit ihr die Bereitschaft einhergeht, sich selbst „in die äußersten Verlorenheiten und Verstiegenheiten“ (Alfred Delp) hineinzugeben.

Wir halten den Prozess, der nun zum Ausstieg der katholischen Kirche aus der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung führen soll, in seinem formalen Verlauf, in seinen inhaltlichen Entscheidungen und in seinen politischen Konsequenzen für fatal.

Unser Widerspruch gegen einen Ausstiegsbeschluss ist genährt von den fachlichen Ansprüchen, die gerade wir als Praktische Theologinnen und Theologen für die kirchliche Beratungspraxis einfordern müssen. Diese professionellen Beratungsansprüche, zu denen die Kirche einen wesentlichen Beitrag geleistet hat, dürfen bei der Schwangerschaftskonfliktberatung nicht einfach aufgegeben werden. Eine Beratung erweist sich nur dann als kompetente, relevante und folglich hilfreiche Beratung, wenn sie der betroffenen Person eine eigenständige Entscheidung für die anstehenden Schritte ermöglicht. Die staatliche Gesetzgebung berücksichtigt dies, indem sie Abtreibung als rechtswidrig betrachtet, aber nicht mit Strafe belegt. Die im gesetzlichen Beratungssystem vorgesehene Beratungsbescheinigung, an der sich der Konflikt entzündete, ist gerade nicht Ausdruck dafür, dass die ausstellende Instanz Abtreibungen akzeptieren würde. Sie ist vielmehr selbst ein wichtiges Element der Rahmenbedingungen, die eine eigenständige, tragfähige und positiv motivierte Entscheidung einer Frau für ihr Kind ermöglichen sollen. Der Ausstieg der Kirche aus dem gesetzlichen Beratungssystem wäre also keine alternative Form von Hilfe, sondern deren faktische Verhinderung.

Wer die Gesellschaft und ihre Menschen mit Feindbildern besetzt, um sich dagegen abzuschotten, verabschiedet sich in eine bequeme Nische. Wir wehren uns gegen solche Isolierungstendenzen, weil wir zur Gestaltung einer Kirche beitragen wollen, die von anderen gesellschaftlichen Gruppen bzw. von politischen Instanzen als kompetente,

konstruktive, wenngleich kritische Gesprächs- und Kooperationspartnerin ernstgenommen werden kann.

Wir danken bei dieser Gelegenheit den Beraterinnen in den katholischen Beratungsstellen für ihren kompetenten, anspruchsvollen und oft auch sie selbst belastenden Einsatz für Frauen, die in einer ausweglosen Situation Hilfe suchen.

Wir bekunden all jenen Bischöfen und dem ZDK, die sich unermüdlich in den belastenden Konflikt hineinbegeben und um einen Verbleib der Kirche in der gesetzlichen Schwangerschaftskonfliktberatung bemühen, unsere Solidarität und unseren Respekt für dieses Handeln.

Wir unterstützen all jene Initiativen, die durch neue Einrichtungen oder Arbeitsformen einen Verbleib der katholischen Kirche in der staatlichen Schwangerschaftskonfliktberatung bewerkstelligen wollen. Dabei gilt es, eine identitätsbedrohende Spaltung der Kirche zu verhindern. Deshalb appellieren wir sowohl an die Träger dieser Initiativen als auch an die Bischöfe, alle denkbaren Anstrengungen zu unternehmen, dass diese Maßnahmen von ihnen gemeinsam verantwortet werden.

*Der Vorstand der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veröffentlicht diese Erklärung mit ausdrücklicher Zustimmung der Mitgliederversammlung der Konferenz am 29. September 1999.*

## Erklärung zum Treueid

Der in Würzburg vom 22. bis 24. Juni 2000 tagende Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. teilt die Sorge und das Anliegen, die der Aachener Priesterseelsorger Gerd Heinemann, bis vor wenigen Jahren selbst Mitglied des Beirats, in einem Schreiben an eine Reihe von deutschen Bischöfen anlässlich der Inkraftsetzung des kirchlichen Treueids zum Ausdruck gebracht hat.

Mit Entschiedenheit weist der Beirat die Treueidsformel in jener Passage zurück, die vorschreibt, auch nicht geoffenbarte Lehren, die der Papst oder das Bischofskollegium vorlegen, „mit religiösem Glauben des Willens und des Verstandes“ anzunehmen. Mit Gerd Heinemann spricht für den Beirat daraus ein unerträgliches „Befehl-Gehorsams“-Schema, das bei den Geistlichen und TheologInnen an der Basis „Wut, Resignation und Sarkasmus“ auslöst.

Der Treueid in der jetzt vorliegenden Form enttarnt die Kirche als geradezu zynisches System, das damit rechnet, dass der Treueid mit inneren Vorbehalten abgelegt wird. Das erschüttert die Glaubwürdigkeit der Kirche. Darüber hinaus gibt der Treueid in der angesprochenen Passage, auch nicht geoffenbarte Lehren „mit religiösem Glauben des Willens und des Verstandes“ anzunehmen, die Wissenschaftlichkeit der Theologie der Lächerlichkeit preis.

Der Beirat sieht seine Aufgabe darin, gemeinsam mit anderen an der Stärkung eines christlichen Widerstandsbewusstseins zu arbeiten, das seine Widerstandskraft aus der Botschaft Jesu gewinnt.

*Der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen und Pastoraltheologinnen e.V. veröffentlicht diese Erklärung einstimmig am 24. Juni 2000.*

## Teil C Abstracts und Besprechungen

Adrian Thomas Kugler:  
Kultur des Trauerns –  
Bedingungen für Trauernde schaffen  
Diplomarbeit, Augsburg 1997, 96 Seiten

Der Trauerprozess von Eltern, die ein Kind (im Alter bis zu 25 Jahren) verloren haben, ist eine der tragischsten aller Trauersituationen. Der Verfasser hat sich drei Jahre lang in Praktika und Seminaren mit Trauerbegleitung beschäftigt. Aus eigener Erfahrung, gründlichem Nachdenken, Gesprächen mit Mitbrüdern aus seiner Ordensgemeinschaft der Prämonstratenser und mit Hilfe von Fachliteratur ist eine in Gründlichkeit und Klarheit überzeugende Diplomarbeit erwachsen.

Die Studie ist nach dem in der Pastoraltheologie üblichen Schema „sehen – urteilen – handeln“ gegliedert. Originell ist die Untergliederung und sind die unterschiedlichen Materialien und Methoden: statistische Überblicke, rechtliche, soziale, kirchliche Ordnungen, theologische und psychologische Quellen, geschichtliche Durchblicke und Einzeluntersuchungen. Beeindruckend ist das anregend-kritische Gespräch zwischen Profanwissenschaft und Theologie in dieser Arbeit. So steht etwa die Auswertung der Emmausgeschichte, die sich stark an I. Baumgartner hält, nicht als ein erratischer Block in der gesamten Arbeit, sondern ist mit den vorausgehenden und folgenden Überlegungen konstruktiv verbunden. Der ausführliche dritte Teil, der alle Handlungsfelder für die Entwicklung einer Trauerkultur durchspielt, sammelt einige richtungsweisende Vorstöße im Augsburger Raum und entwickelt darüber hinaus pastorale Innovationen.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Reimund Alker:  
Moderne Formen des Fürbittgebets –  
Hintergrund und Möglichkeiten einer Gebetsgemeinschaft im Internet  
Diplomarbeit, Augsburg 1999, 105 S. inkl. CD-ROM

Das selbständige Projekt kombiniert ein ur-katholisches Thema, Fürbittgebet, mit einem äußerst aktuellen Thema, Internet. Hieraus ergibt sich eine durchlaufende Doppelperspektive, die die Grenzen des Machbaren und des theologisch Verantwortbaren im Blick behält. Der Anspruch ist, die „Möglichkeiten und Grenzen einer Fürbittgemeinschaft im Internet“ nicht nur hypothetisch zu reflektieren, sondern auszuprobieren. Hierzu hat der Verfasser eine virtuelle Gebetskapelle im Internet platziert, womit der Arbeit Pionierstatus zukommt.

Zunächst wird die Rolle des Gebetes in der Bibel aufgeführt um an ihr die Spannung von Bitten und Ergebung, von Gottes Eingreifen und Gottes Vorsehung zu formulieren. Anspruchsvoll sind Referat und Vergleich von zwei gegensätzlichen Gebetskonzeptionen, die Kants von der moralischen Selbstermahnung und die Thomas' von der „erbeteten“ Zweitursache im Rahmen der göttliche Erstverursachung. Der Verfasser erarbeitet hieraus Kriterien für ein modernes Gebetsverständnis: Gebet als Akt des Sich-

Anvertrauens, als Erinnerung an Gottes Heilstaten, die Ununterscheidbarkeit von irdischen und „höheren“ Gebetsmaterien, die Trennung von Daß und Wie der Erhörung ...

In einem zweiten großen Teil beschreibt der Verf. die Chancen globaler elektronischer Kommunikation als auch die Grenzen der derzeitigen Modi: nonverbal und anonym. Die Problematik medialer Vermittlung wird besonders bei liturgischen Akten deutlich, die eine Einheit des Ortes und der Zeit voraussetzen. Bei Gebetsakten dagegen ist nur die Einheit der Gemeinschaft der Kirche notwendig, die über Raum und Zeit hinaus geht. Daher „’fehlt’ einer Gebetsgemeinschaft, die via Internet miteinander verbunden ist, nichts“.

<<http://www.gebetsanliegen.de>> ist eine kleine Gebetskapelle mit Anliegenbuch. Klug ist die Entscheidung, Antworten auf Anliegen zuzulassen, aber Antworten auf Antworten nicht anzuzeigen, damit das Anliegenbuch zum Diskurs wird, wie man ihn besser in Newgroups sucht und findet. Besucher haben die Möglichkeit, das Mittragen eines Anliegens durch das Aufstecken einer virtuellen Kerze zu kennzeichnen.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Martina Koch:  
Heilung und Versöhnung –  
Seelsorge in einer Justizvollzugsanstalt für Frauen  
Diplomarbeit, Augsburg 1998, 96 Seiten

Über ein Praktikum und die daran anschließende ehrenamtliche Mitarbeit in der katholischen Anstaltsseelsorge der Justizvollzugsanstalt für Frauen in Aichach/Bayern und eine siebenmonatige Mitarbeit in einer KHG-Arbeitsgruppe der Universität Würzburg, die regelmäßig gefangene Männer besuchte, hat die Autorin drei inhaftierte Frauen interviewt (Tonbandkassetten beigelegt) sowie Anstaltsseelsorger, Beamte und Angestellte. Die leitende Frage lautet: Wie kann an und mit ihnen Seelsorge gelingen mit der Intention „den Gefangenen zu einem vertrauensvollen Verhältnis zu Gott, zu ihrer Umwelt und zu sich selbst zu verhelfen“?

Zunächst werden präzise die wichtigsten Daten genannt, die für Frauen – im Unterschied zu Männern – im System JVA charakteristisch sind. Ausführlicher wird im zweiten Abschnitt die Innenansicht des Systems herausgearbeitet. Im zweiten Abschnitt wird das Problem der „Verstrickung“ in Schuld und Sünde aufgedeckt, indem die Verfasserin das Phänomen in verschiedenen Feldern aufdeckt, aber an Freiheit trotz aller Verstrickung festhält.

Die Verfasserin hat sich vorgenommen, die Veranstaltungen der katholischen Seelsorge in der JVA Aichach vorzustellen und kritisch zu würdigen. Das gesamte Spektrum und jeder einzelne Aspekt seelsorglicher Aufgaben in einer JVA für Frauen werden von ihr in diesem Kapitel anschaulich dargestellt, die tragende Motivation und Interessenskonflikte werden aufgedeckt, geeignete Methoden und Maßnahmen in ihren begrenzten

Möglichkeiten gewürdigt. Hierbei ist der Verfasserin gut gelungen, pastoralpsychologische Einsichten für die Gefangenenseelsorge unter Frauen fruchtbar zu machen. Beispielsweise hat sie gemäß dem „Fassungsvermögen der Beteiligten“ gut herausgearbeitet, was Anbetung und Segnungen für gefangene Frauen bedeuten, auch wenn ihnen die Glaubensinhalte kaum zugänglich, das existentielle Angesprochensein aber sehr wohl möglich sind.

Das große Literaturverzeichnis listet auch unveröffentlichte Texte auf.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Andreas Magg:  
Katholische AIDS-Seelsorge in der Bundesrepublik Deutschland  
Diplomarbeit, Augsburg 1999, 95 Seiten

In seiner Diplomarbeit hat Andreas Magg ein menschlich-gesellschaftlich und kirchlich äußerst brisantes und komplexes Thema meisterhaft behandelt. Die Arbeit wurde mit dem Preis der Universität Augsburg 1999 ausgezeichnet.

Der Verfasser hat die „Interdisziplinären Tage“ zu dieser Fragestellung mit Experten/innen und Betroffenen mit vorbereitet, hat intensive Gespräche und Korrespondenz mit Experten geführt, die er quer durch die Bundesrepublik aufgesucht hat, sowie das breite Spektrum gründlich bearbeitet.

Die Arbeit differenziert die Auswirkungen des Konflikts zwischen der katholischen Moralthologie, die durch ein gespaltenes Verhältnis zur Homosexualität belastet ist, und der pastoralen Weisung der Kirche, sich ohne Diskriminierungen und in vorbehaltloser Solidarität HIV-Infizierten und AIDS-Kranken zuzuwenden. Eine eigene Umfrage bringt ans Licht, dass sich manche Diözesen vorbildlich dieser Aufgabe stellen, während andere sie allein den staatlichen Stellen überlassen, als ob diese Krankheit allein ein medizinisches und psychologisches Problem sei, mit Seelsorge nichts zu tun habe.

Im zweiten Kapitel wird die Rolle der Seelsorger behandelt. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der seelsorgerlichen Begleitung von AIDS-Kranken im Vergleich zu anderen Kranken sachkundig herausgearbeitet. Schließlich konkretisiert er den Weg der seelsorgerlichen Begleitung von AIDS-Kranken in ihren einzelnen Etappen und verschiedenen Formen (Seelsorgesgespräch, Sterbe- und Totenliturgie). Schließlich wird gefragt, was Christen von AIDS-Kranken lernen können.

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

Der Verfasser hat unterschiedliches Beichtverhalten anhand von autobiographischen Zeugnissen aus der Sicht der Pastoralsoziologie, der qualitativen Sozialforschung und der strukturalistischen Sozialtheorie analysiert. Hierzu hat er über die „Dokumentation lebensgeschichtlicher Aufzeichnungen“ am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Wien eine empirische qualitative Erhebung gemacht. Von den 70 Zuschriften wurden 5 tiefenanalysiert.

Diese originelle und aktuelle Fragestellung wurde mithilfe eines selbstentwickelten hochauflösenden Begriffsinventars bearbeitet. Das weite Spektrum der gewählten Theoriefelder (Machttheorie, Biographieforschung, Sakramententheologie und Beichtpastoral) wird dank der präzise formulierten Zielsetzung und der methodischen Disziplin in einem überschaubaren Rahmen bewältigt.

Die Struktur der Arbeit (Forschungsstand, Abgrenzung des Gegenstandes, Methodenfragen, empirische Untersuchung und Interpretation, Resultat) ist logisch und treibt den inhaltlichen Fortschritt voran. Der Text referiert aber nicht nur, er bewertet andere Positionen konsequent und fair von einem eigenständigen wohlbegründeten Standpunkt aus. Die Arbeit entstand aus einem außergewöhnlich differenzierten Methodenbewusstsein, was sich in stets wiederkehrenden Erklärungen über den Reflexionsgang äußert. Feinuntersuchungen und Unterscheidungen werden immer wieder gebündelt und auf die Frage- richtung hin orientiert. Die Diskussionen bewegen sich auf gehobenem Reflexionsniveau in einer spezialisierten, aber nie unverständlichen Wissenschaftssprache.

Die Analyseergebnisse stellen die These der traditionellen Religionssoziologie von der „sakramentalen Herrschaft des Beichtstuhles“ über die Gläubigen (E. Troeltsch) in Frage und legen es nahe, die Bußpraxis soziologisch als Dispositiv (M. Foucault) zu sehen, als Machtgewebe, in dem die Agenten der Moral (Erzieher, Seelsorger) ebenso wie die Moraladressaten (Beichtkinder) Betroffene sind. Darüber hinaus konnten aber auch Muster abweichenden Beichtverhaltens isoliert werden. Die Beichtpraxis zeigt überraschende Möglichkeiten, dem komplexen Machtgefüge von Moralerziehung, Beichte und alltäglicher Höllenangst zu entkommen und ein „Gegengewicht zu den stummen Prozeduren“ (M. de Certeau) des Dispositivs zu bilden.

45 der 70 autobiographischen Zeugnisse erscheinen mit Einleitungen und Kommentaren des Verfassers vermutlich im Herbst 2000 als Buch: R.M. Scheule: Beichten. Autobiographische Zeugnisse zur katholischen Bußpraxis im 20. Jahrhundert. Wien – Böhlau 2000

*Johann Ev. Hafner, Augsburg*

