

# Wie Kirche zu einer lernenden Organisation werden kann

Erfahrungen aus der Praxis kirchlicher Organisationsentwicklung (OE)

Als Organisation zu lernen, ist im kirchlichen Zusammenhang eine ganz besondere Herausforderung. Das hat mit der Kultur kirchlicher Systeme zu tun. Hier liegen die wesentlichen Faktoren für die Nachhaltigkeit von OE-Prozessen. **Valentin Dessoy**

**K**irche ist eine „gesellschaftliche Ordnungsfigur“ und muss sich als Organisation verhalten (Baecker, 43). Sie tut dies durch Kommunikation, indem sie Entscheidung an Entscheidung reiht, Komplexität reduziert und Sinn produziert (Luhmann, 194). Mit ihren Routinen sorgt sie dafür, dass Personen austauschbar bleiben und die Muster der Kommunikation reproduziert werden. In diesem Sinne sind kirchliche Organisationen in sich kohärent, darauf ausgerichtet, stabil und funktional zu bleiben.

Überleben können Organisationen in dynamischen Kontexten allerdings nur, wenn sie sich verändern, wenn sie stetig die eigenen Systemkomponenten durch Kopplung mit den Systemlogiken anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme transformieren. Solches Lernen fällt nicht vom Himmel. Es ist das Ergebnis von Kommunikation und Entscheidung.

relle Gegebenheiten und gesellschaftliche Impulse aufgegriffen und in die bestehende Systemlogik integriert. In der missionarisch-expansiven Frühphase konnte sie auf diese Weise ihre Botschaft in unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen vermitteln. Durch Transformation entstanden Differenzierungen und Unschärfen, die im Gegenzug einen anhaltenden Prozess der Klärung und Normierung in Gang setzten (vgl. Apg 15,1–41; Gal 2,11–14). Die kirchliche Tradition entstand so durch Kopplung der Frohen Botschaft mit immer neuen Umwelten.

Im Mittelalter, der Hoch-Zeit kirchlicher Macht, war Assimilation, die Anpassung gesellschaftlicher Impulse an das herrschende kirchliche Bezugssystem, neben der Machtoption, die vorherrschende Strategie, um Änderungsimpulsen zu begegnen und den Status abzusichern.

## ABGRENZUNG ODER DIALOG – DAS VERHÄLTNIS ZUR UMWELT

Das Hauptproblem der Kirche heute ist ihr Erfolg von gestern. Sie hat immer wieder neue kultu-

Valentin Dessoy

Dr. phil., Dipl.-Theol., Dipl.-Psych., Familientherapeut, Supervisor, Managementtrainer und Organisationsberater; Geschäftsführer von „kairos. Coaching, Consulting, Training“ (Mainz).

In der Neuzeit schließlich verlor die Kirche ihr Macht- und Wahrheitsmonopol. Sie wurde zu einem gesellschaftlichen Funktionssystem neben anderen. Seit den 1980er Jahren verschärft sich die Situation. Kirche verliert rasant an Bedeutung. Die Assimilationsstrategie versagt angesichts der Differenzierung und der Dynamik gesellschaftlicher Prozesse. Stattdessen findet „Exkulturation“ statt, eine „wachsende (Selbst-) Distanzierung von kulturellen, ästhetischen und sozialen Erfahrungsräumen und Ausdrucksformen der Menschen“ (Spielberg 76; 417).

Kirche muss sich in dieser Situation entscheiden, welchen Weg sie gehen will, den systemisch und strategisch ausgerichteten Weg der Weiterentwicklung im Dialog mit der Gesellschaft oder den individualistisch und spirituell ausgerichteten Weg der Innerlichkeit und der Abgrenzung von Gesellschaft (der nicht selten doktrinäre Züge aufweist). Kirchensysteme, die auf Dialog setzen, müssen realisieren, dass sich Kirche im Markt bewähren muss, weil sich die Menschen in dieser Logik bewegen. Kirchliches Handeln muss – ähnlich wie in der Frühzeit – dauerhaft kleinräumig und experimentell im Blick auf Lebenswirklichkeiten und ästhetischen Orientierungen transformiert werden (Kriterium 1: Kundenorientierung).

#### **DEFENSIVE ODER OFFENSIVE – DAS ZUGRUNDLIEGENDE REFORMPARADIGMA**

Die Kirche kommt aus einer langen Phase der Massenproduktion und des Überschusses. Auf dieser Folie folgen Kirchenreformen seit den 1980er Jahren einem festen Paradigma: für eine schwindende Zahl von Gläubigen soll mit abnehmenden personellen und finanziellen Mitteln

das tradierte Portfolio in traditionellen Bezügen möglichst flächendeckend aufrechterhalten werden. Die Reformen sind kurzfristig angelegt, defensiv motiviert und bleiben auf die Binnensicht beschränkt. Tradierte Produkte, nicht Bedürfnisse von Menschen sind das Kriterium. Der Mangel soll durch Zentralisierung, Konzentration und Verdichtung ausgeglichen werden.

Nach 30 Jahren muss man nüchtern feststellen, dass dieser Reformansatz an sein Ende gekommen ist. Der Abbruch geht weiter, generalisiert und beschleunigt sich. Reformzyklen werden immer kürzer, Spielräume immer enger. Die Kluft zwischen Kirche und Gesellschaft wird immer weiter, die ungelösten Fragen immer grundsätzlicher. Der erforderliche qualitative Sprung wird immer größer und die Lösungsansätze im Gegenzug vielfach noch defensiver. Inzwischen steht die Glaubwürdigkeit der Kirche in Frage. Es ist eine Grenze erreicht, die eine weitere Verdichtung unmöglich macht. Das Reformparadigma selbst ist zum Problem geworden.

Kirche braucht – sofern sie nicht den Rückzug antreten will – ein Reformparadigma, das langfristig-strategisch, offensiv-missionarisch und experimentell-wirkungsorientiert angelegt ist. Der qualitative Sprung: Kirche muss (neu) lernen, sich von der Zukunft her zu denken, Veränderung und Entwicklung als zentrale und bleibende Aufgabe zu verstehen. Dreh- und Angelpunkt ist der österliche Sendungsauftrag Mt 28,19 und die Frage, wie die Menschen heute für die Frohe Botschaft und für die Mitarbeit am Reich Gottes gewonnen werden können.

Im Blick auf die Organisation besteht die Herausforderung im Kern darin, die auf größtmögliche Stabilität und Funktionalität ausgerichtete Gestalt so zu transformieren, dass sie sich nach-

haltig in einem dynamischen Umfeld bewegen kann, das maximale Flexibilität und Innovation erfordert. Veränderung und Entwicklung geschieht – in dieser Perspektive – von außen und von unten, nicht von innen und von oben (Kriterium 2: Reformparadigma).

### **PRODUZIEREN ODER LERNEN – BEIDES GLEICHZEITIG GEHT NICHT**

Kirche muss sich grundlegend verändern und weiterentwickeln. Darüber herrscht Einigkeit. Was nicht gesehen wird: ein System kann nicht zugleich maximal funktionieren und optimal lernen. Produktivität und Lernen verlaufen anti-zyklisch.

Ein System lernt v.a. in der Entstehungsphase, wenn es noch nicht voll funktionsfähig ist. Entwicklung ist das Kriterium. Es wird ausprobiert und kommuniziert. Lösungen sind pragmatisch. Entscheidungen gelten für begrenzte Zeit und können revidiert werden. Fehler bzw. Störungen sind erlaubt und willkommen. Prozesse, Ergebnisse und Wirkungen werden evaluiert.

Ganz anders Systeme im Zustand hoher Funktionsfähigkeit, im Status der Massenproduktion: Output ist das Kriterium. Es liegen Routinen vor, die effizienzoptimiert sind. Störungen und Fehler sind lästig, müssen abgestellt werden. Am Fließband gibt es keine Möglichkeit, zurückzutreten, zu reflektieren oder gar Änderungen vorzunehmen. Kommt die Produktion ins Stocken, folgt nicht automatisch, dass Systeme erneut in einen Zustand des Lernens kommen. Sie versuchen die Störung i.d.R. durch Rückgriff auf bewährte Muster zu kompensieren, um die erreichte Funktionalität zu halten. Mit zusätzlicher Energie wird weiter gemacht wie bisher.

Die Kirche befindet sich genau in dieser Phase. Obgleich die Krisenzeichen seit 30 Jahren erkennbar sind, investiert sie noch immer fast alle Ressourcen in eine Produktion, die aus der volkswirtschaftlichen Absatzsituation stammt, die niemand mehr haben will und die organisatorisch nicht mehr vorgehalten werden kann.

Lernen braucht Raum: charismenorientiert und experimentell arbeiten, die Bedürfnisse der Adressaten wahrnehmen, Produkte weiterentwickeln, Innovationen generieren, Prozesse beteiligungsorientiert gestalten, angemessen transparent und verbindlich kommunizieren, Risiken eingehen, Konflikte zulassen und aus Fehlern lernen kann man nicht, solange 95% der Ressourcen in die Produktion des Althergebrachten gesteckt werden. Maximal ein Drittel sind aus OE-Sicht angeraten (Kriterium 3: Prioritäten/Ressourceneinsatz).

### **SEELSORGE ODER MANAGEMENT – DIE FALSCHERNE ALTERNATIVE**

Den Führungs-/Leitungskräften kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Das Hirtenamt wird bis heute mit der operativen Seelsorge identifiziert (c. 519 CIC). Es vollzieht sich als personales Geschehen im familialen Nahbereich. Hierauf werden Theologen bis heute programmiert, kognitiv und emotional. In der Praxis angekommen, müssen Pfarrer Einheiten von der Größe eines mittelständischen Unternehmens verantworten. Die zentrale Leitungsaufgabe wird zumeist darin gesehen, die Seelsorge im Alltag zu organisieren. Damit sind die klassischen Managementaufgaben intendiert, die häufig mit „Verwaltung“ gleichgesetzt werden. Subjektiv erleben Pfarrer Seelsorge und Leitung zunehmend

(und zu Recht) als Gegensatz. Systemisch gesehen ist es die falsche Alternative.

In einem Szenario stetiger Transformation sind Führungs-/Leitungskräfte in erster Linie dafür verantwortlich, angemessene Bedingungen für Lern- und Entwicklungsprozesse zu schaffen, also Differenzierung und Innovation durch größtmögliche Autonomie und Selbststeuerung zu ermöglichen. Nur sekundär geht es um die Sicherung der Funktionalität, um Standardisierung und Produktion. In einer Kirche, die sich als Netzwerk multipler selbststeuernder „Kirchorte“ bzw. „Gemeinden“ versteht und Entwicklung lokal betreibt, entstehen für Pfarrer und hauptberufliche SeelsorgerInnen perspektivisch die nötigen Freiräume, Führung und Leitung spirituell zu interpretieren und exemplarisch Seelsorge zu betreiben.

Wenn sich die Führungs-/Leistungsverantwortlichen koppeln, wenn sie sich als Motor und Träger von Entwicklungsprozessen verstehen und dies in allfälligen Krisen leben, haben kirchliche OE-Prozesse eine gute Prognose, andernfalls nicht (Kriterium 4: Führungsverantwortung/-verständnis).

#### **AMT ODER CHARISMA – DIE EINEN SIND ÜBERFORDERT, DIE ANDEREN DÜRFEN NICHT**

Genau hier liegt häufig das Problem. Leitung wird nicht wahrgenommen (Heller, 147). Das hat zum einen mit der Komplexität der Organisation zu tun, zum anderen fehlt vielfach die Kompetenz. In kirchlicher Logik hat der Priester mit Studium, Weihe und Beauftragung alles, was er zu seinem Hirtendienst braucht. Sein Lernprozess ist abgeschlossen. Gleichwohl fehlt ihm zumeist das in der Praxis erforderliche Know-how. In

Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen zeigt sich regelmäßig auf allen Ebenen ein tiefgreifender Mangel an strategisch-struktureller und systemisch-prozeßhafter Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz, also jenen Fähigkeiten, die gebraucht werden, um auf Distanz führen und Entwicklungsprozesse gestalten zu können (Berkel, 77).

Das klassische Rollenverständnis („allen alles“) entfaltet mit der generellen Kompetenzzuschreibung („alle können alles“) und dem am Einzelnen ausgerichteten Seelsorgeverständnis in dynamischen Kirchenumwelten eine fatale Wirkung: ein großer Teil der Führungskräfte ist massiv überfordert. Viele mühen sich ab, haben aber keine Idee, wie es gehen kann. Andere lösen den Widerspruch durch Komplexreduktion, durch Rückzug oder Krankheit.

Die Verantwortlichen müssen akzeptieren, dass nur ein begrenzter Teil des Klerus geeignet (bzw. qualifizierbar) ist, Führungs- und Leitungsaufgaben zu übernehmen. Bei haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen ist die Situation häufig umgekehrt: Ressourcen und Potentiale sind vorhanden, werden jedoch nicht genutzt.

Die Erfahrung zeigt, dass nachhaltige Entwicklung nur über personelle Differenzierung und eine veränderte Rollenarchitektur zu realisieren ist. Charismen müssen systematisch in den Blick genommen, gewürdigt und gefördert werden, um ihnen dann angemessenen Raum zu geben, damit sie sich entfalten können (Kriterium 5: Charismenorientierung).

## MACHT ODER RATIONALITÄT – DIE LOGIK DER KOMMUNIKATION

Kommt ein System in Stress, was in Veränderungsprozessen regelmäßig der Fall ist, werden alte Muster der Problembewältigung aktiviert, um die Angst vor Macht- und Kontrollverlust zu kompensieren. Zwei Mechanismen sind besonders ausgeprägt.

Trotz anderer, z.B. hierarchisch-bürokratischer, synodal-demokratischer oder kooperativ-teamorientierter Traditionen ist die Kirche in ihrem Kern durch eine monarchisch-feudale, bisweilen absolutistische Form der Machtausübung geprägt (Gärtner, 373). Es gilt die Meta-Regel: wenn es darauf ankommt, sind persönliche Beziehungen entscheidend. Regeln können sich jederzeit ändern – jenseits formaler Regularien und unabhängig vom eigenen Zutun. Durchgriff und Bestrafung an formalen hierarchischen Ebenen vorbei ist möglich etc.

Eine zweite, komplementäre Meta-Regel besagt, dass Regeln und Vereinbarungen nicht notwendig einzuhalten sind, dass jeder (kirchliche Amtsträger) sein eigener Herr ist und machen kann, was er will, solange keine ernsthaften (öffentlichen) Störungen auftreten oder Machtinteressen anderer berührt sind. Die Folge ist ein ritualisiertes Muster „geplanter Folgenlosigkeit“: man trifft sich, bespricht sich, vereinbart sich – und hält sich nicht daran.

Die Wirkung dieser beiden Mechanismen – gerade in Krisensituationen – ist nicht zu unterschätzen: sie lähmen das zentrale Nervensystem durch einen kulturell und strukturell verankerten Überhang negativer Feedback-Schleifen. Veränderungsimpulse können sich nicht fortpflanzen und verstärken. Sie machen das System hochgradig stabil. Die Gestaltung von Entwicklungsprozessen muss dies berücksichtigen. Ziele, Vorgehensweisen und Regeln der Zusammenarbeit sind transparent zu machen, operational zu beschreiben, verbindlich zu vereinbaren und konsequent zu überprüfen. Feudale Eingriffe sind konsequent zu unterbinden. Das erfordert Mut, macht aber auf der anderen Seite auch sehr schnell klar, ob die Organisation bereit und in der Lage ist, die erforderliche Kulturveränderung mitzugehen (Kriterium 6: Rationalität). ■

## LITERATUR

- Baecker, D., Epochen der Organisation, in: ders. (Hg.), Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt a.M. 2007, 28–55.
- Berkele, K., Führen und Leiten in der Kirche, in: Lebendige Seelsorge 2/2008, 75–79.
- Dessoy, V. / Lames, G. (Hg.), „...und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!“ (Mt 28,20) Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche, Trier 2010.
- Gärtner, H.W., Kirche als Organisation, in: Wege zum Menschen 6/2002, 373–383.
- Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1984.
- Spielberg, B., Kann Kirche noch Gemeinde sein? Praxis, Probleme und Perspektiven der Kirche vor Ort, Würzburg 2008.