

Herbert Haslinger

Kirche – ein Unternehmen?

Zum Kongress der deutschsprachigen PastoraltheologInnen

Vom 27. bis 30. September 1999 fand in Bensberg der Kongress der Pastoraltheologen und -theologinnen des deutschen Sprachraumes statt, der das erwachte kirchliche Interesse an Organisationsentwicklung unter die Lupe nahm.

Der kritische Kommentar verweist auf einen Lernbedarf für beide Seiten und auf – letztlich wohl unauflösbare – Spannungen.

Pastoraltheologie und Organisationsentwicklung

● Da gibt es nichts zu deuteln: Dass sich die PastoraltheologInnen auf ihrem jüngsten Kongress mit dem Unternehmenscharakter der Kirche und mit dem diesbezüglichen Boom der Organisationsentwicklung beschäftigten, hatte eher den Charakter eines nachzüglichen Reagierens auf eine andernorts stattfindende Entwicklung denn jenen eines aktiven, innovativen Impulses.

So war der Kongress zu einem gewissen Teil durchaus der Versuch, auf den berühmten fahrenden Zug aufzuspringen. Dieser Gestus ist sicher nicht grazil, erscheint aber umso unausweichlicher, wenn die Pastoraltheologie nicht nur selbstgefällig über den in die Ferne ent-

schwindenden Zug räsonieren oder sich gar in beleidigte Larmoyanz zurückziehen, genau darin aber in jämmerliche Irrelevanz abgleiten will. So erweist sich vielleicht der Charakter des nachlaufenden Reagierens nicht als etwas, das gegen diesen Kongress, sondern für ihn spricht. Er war, wie Leo Karrer in seinem Einführungsreferat betonte, der Reflex auf die Tatsache, dass Kirchen unübersehbar faktisch Unternehmenscharakter angenommen haben und folglich auch in ihren Strukturen und Abläufen nach unternehmerischen Gesichtspunkten gestaltet werden müssen. Die Pastoraltheologie widmet sich also aus dem einfachen Grund der Organisationsentwicklung, weil es in ihr um die realen Voraussetzungen pastoraler Praxis und um die Frage nach den Kriterien und Kompetenzen geht, die darin zur Geltung kommen sollen, und weil deren Reflexion, willkommen oder unwillkommen, die Aufgabe der Pastoraltheologie ist.

In der Tat ist zu fragen: Was ist von dem Trend zu halten, dass heute Gemeinden und Ordinariate bei Problemdruck, statt Volksmissionen durchzuführen, die Hilfe einer Gemeinde- oder Unternehmensberatung in Anspruch nehmen, sich dabei aber oftmals gar nicht so sehr von eben diesem Muster einer Volksmission entfernen, indem sie nämlich den von außen kommenden ExpertInnen die Lehren dieser neuen Profession

wie Fremdprophetien von den Lippen ablesen und nachbeten (als ob es die in der Praktischen Theologie formulierte Kritik an diesem Fremdprophetie-Muster bzw. die Diskussion um eine kritisch-konstruktive Verhältnisbestimmung zwischen Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften nie gegeben hätte) und indem auch so manche BeraterInnen, daran Gefallen findend, gerade dieses Muster von sich aus durch entsprechendes Agieren forcieren?

Vielleicht bestand das Anspruchsvolle an diesem Kongress – im Nachhinein betrachtet – gerade darin, dass sich hier eine Arbeitsgemeinschaft von WissenschaftlerInnen einer realen Entwicklung stellte, die nicht von ihr initiiert und auch nicht getragen ist, dass sie ihre Beschäftigung mit dieser Realität bewusst als Begegnung und Auseinandersetzung mit jenen gestaltete, die – sei es als Betroffene oder als Fachkräfte

»WissenschaftlerInnen stellten sich einer realen Entwicklung.«

– unmittelbar in dem einschlägigen Metier beheimatet sind und entsprechende Kompetenzen ausgebildet haben, und dass sie in dieser Begegnung primär die Rolle der Lernenden einnehmen musste, die folglich die Anstrengung der inhaltlichen Auseinandersetzung nicht einmal mit der öffentlichkeitswirksamen Profilierung als innovative Vorreiterin oder kritischer Gegenpart verknüpfen konnte. Diese positive Interpretationsvariante soll den Kongress keineswegs gegenüber kritischen Rückmeldungen abschotten.

Zurück bleibt z. B. die Frage, ob genügend zwischen den Schienen Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Gemeindeberatung, Leitbildentwicklung usw. unterschieden worden ist. Die etwas zufällig wirkende Verwendung bzw. Verknüpfung dieser Konzeptbegriffe in den Referats- und Workshop-Titulaturen

lässt den Eindruck entstehen, dass wichtige Differenzierungslinien von einer diffusen »Alles hängt irgendwie zusammen«-Vorstellung überblendet blieben. Ebenso bleibt nicht die Frage erspart, ob der ursprüngliche Impuls zu diesem Kongresssthema, nämlich die Aussage, dass man die Planungshoheit über pastorale Felder an Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung verloren habe, wirklich die geeignete Motivationsgrundlage für eine fundierte Auseinandersetzung der Praktischen Theologie mit den diesbezüglichen Konzepten und Praxisformen ist.

Unternehmerisches Denken in der Kirche?

- Nüchternheit ist angesagt. Alle Berichte zu tatsächlich gelaufenen Organisationsentwicklungsprozessen stimmten darin überein, dass die Beanspruchung dieses Instrumentariums veranlasst war von den banalen Dingen des Alltagsbetriebs: Finanzielle und personelle Ressourcen gehen zurück; die – nicht zuletzt für die gesellschaftliche Legitimation wichtige – personelle Basis in Form der Mitglieder schwindet; trotzdem steigen die qualitativen und quantitativen Anforderungen an die kirchlichen Praxisfelder; bei Führungskräften mangelt es auf breiter Ebene an entsprechenden Qualifikationen; Leitungsaufgaben und Leitungsstrukturen werden oft genug durch unkultivierte Arbeitsbedingungen (destruktive Machtkämpfe, Defizite in der Teamarbeit) paralyisiert. Hinzu kommt, dass sich auf dem Markt sozialer Leistungen und religiöser Lebensformen neue Anbieter platziert haben. Sie schaffen Wahlfreiheit und machen Adressaten zu Kunden und Kirchen zu Wettbewerbern, sodass wirtschaftlicher Erfolg für die Kirchen notwendig wird, damit sie ihren selbstdefinierten Auftrag erfüllen können.

Freilich ist eine solche Situationsbeschreibung die berühmte »Klage auf hohem Niveau«, wenn man sich vor Augen hält, in welchem Ausmaß sich Diözesen, Verbände und andere kirchliche Einrichtungen, auch mit gesellschaftlicher Förderung, zu Großinstitutionen ausgewachsen haben und welche gigantischen personellen wie auch materiellen Ressourcen in ihnen nach wie

»Die neue Wahlfreiheit macht Adressaten zu Kunden und Kirchen zu Wettbewerbern.«

vor angesammelt sind. Es ist also durchaus zu fragen, ob nicht die Expansion des Organisationsentwicklungsmetiers die Reaktion auf eine Wohlstandskrankheit der reichen Kirchen in den westlichen Industrienationen ist, gleichsam die Bearbeitung der Folgeprobleme einer strukturell-institutionellen »Fettleibigkeit«.

Dennoch bringt die Theorie- und Konzeptentwicklung in Organisationsentwicklung bzw. Unternehmensberatung einen heilsamen Zwang in die Pastoraltheologie: Diese wird angehalten, die empirische Kirche in ihrer institutionellen, organisatorischen Gestalt als solche wahrzunehmen und zu analysieren und nicht vorschnell theologisch zu überhöhen. Der in der gesamten Theologie so beliebte Rekurs auf die »eigentlichen«, theologisch-normativen Aussagen über die Kirche erweist sich nämlich als ein im Grunde recht bequemer (Aus-)Weg, wenn man damit lediglich die strukturellen Rahmenbedingungen kirchlicher Praxis überblendet und meint, sich in der – zweifelhaften – Noblesse einer dem Alltagsbetrieb enthobenen Theologie von deren Bearbeitung dispensieren zu können.

Theologisches Denken in der Kirche?

● Akkurat jene Seite, die gemäß kongressdiktischer Aufgabenstellung die unternehmerische Sicht der Kirche pointiert und in Reinkultur zu vertreten hatte, nämlich Jochen Overlack von der Unternehmensberatungsfirma McKinsey, brachte zugleich deren Relativität klar zu Bewusstsein. Nicht nur betonte er, dass auch die Methoden der Organisationsentwicklung oft an Grenzen stoßen und insbesondere bezüglich der Erfassung der Tiefenstruktur einer Organisation, also der handlungsleitenden Werte, Intentionen und Identitäten, einer Weiterentwicklung bedürfen. Er insistierte auch darauf, dass die Organisationsentwicklung eine genuin theologische Reflexion des jeweiligen Praxisfeldes der Kirche sogar zur Voraussetzung hat, weil die in der kirchlichen bzw. theologischen Identität der Organisation grundgelegten Ziele und Optionen erst geklärt sein müssen, damit die Organisationsentwicklung weiß, worauf hin sie eigentlich beraten soll.

Eine solche Rede vom Unternehmenscharakter der Kirche unterscheidet sich wohltuend von so manchen verkrampften Versuchen, diese Sicht der Kirche durch theologisierende Umdeutungen zu legitimieren: Die Karten liegen offen; die Unterscheidungslinien bleiben deutlich; die Perspektivendifferenz der Professionen ist bewahrt. Das macht die Begegnung zwischen den beiden Theoriekontexten, Praktische Theologie einerseits und Organisationsentwicklung andererseits, berechenbar, aber auch konstruktiv ermutigend. Was an der Kirche Unternehmenscharakter hat, ist konsequent auch unter unternehmerischen Gesichtspunkten zu analysieren und zu konzipieren. Und was die theologische Identität der Kirche ausmacht, ist mit ebensolcher Konsequenz kenntlich zu machen und – ge-

gebenenfalls in kritischer Auseinandersetzung – zur Geltung zu bringen. In diesem Sinne müssen das Selbstverständnis der Kirche als Unternehmen und theologische Aussagen über die Kirche kein Widerspruch sein, obgleich sie auch nicht identisch sein können.

»Bittere Medizin« für die Kirche

● Organisationsentwicklung sei – so ein Tenor des Kongresses – kein Selbstzweck, sondern ein probates Konzept der Sozialwissenschaften, das mit seinen Methoden und Instrumentarien der Kirche helfen kann, die eigenen Kräfte, Sinngebungen, Werte, Visionen usw. zu eruieren und praktisch umzusetzen. Eine solche Aussage dürfte nach dem Geschmack vieler sein, die in kirchlichen Institutionen Verantwortung tragen für deren organisatorische Weiterentwicklung und vor allem für deren Bestandserhaltung. Nicht wenige kirchliche Kräfte sehen in der Organisationsentwicklung ein gerade recht kommendes Sortiment an Hilfsmitteln, aus dem sie aus-

»Positionen sind auch in der Kirche nicht ideologisch, sondern inhaltlich und strukturell zu definieren.«

wählen könnten, was sie für die Wiedergewinnung von Identität und Effektivität brauchen, von dem sie sich aber – wie es sich für das marktformige Verhältnis zwischen Anbietenden und Kunden gehört – selbst nicht in Frage gestellt sehen müssten.

Doch speziell der Erfahrungsbericht von Sr. Edith Maria Magar belehrte eines Besseren. Es zeigte sich, dass kirchliche Einrichtungen durch Organisationsentwicklung zu Maßnahmen und Entscheidungen veranlasst werden, die unangenehm sind, in denen speziell die Kirche aufgrund

von Tabuisierungen oder ideologischen Harmonisierungen oft noch wenig Übung hat, die aber für eine langfristig effektive Strukturbildung unabdingbar sind. Dazu gehört z.B., dass auch von kirchlichen Führungskräften Weiterbildungsbereitschaft eingefordert wird und dass Positionen auch in der Kirche prinzipiell nicht ideologisch, sondern inhaltlich und strukturell nach den dafür notwendigen Qualifikationen zu definieren sind. Wie so manches Medikament, das Gesundheit bringen soll, kann und muss auch die Organisationsentwicklung, wenn sie denn konsequent und sachgerecht angewendet wird und wenn sie

»Beteiligung der betroffenen Personen oder strategisches Instrument der Leitungen?«

denn wirklich substantielle Veränderung (und nicht nur optische Auffrischung) bewirken soll, für die Kirche zur »bitteren Pille« werden.

Unklar blieb allerdings weithin, ob Organisationsentwicklungen bzw. Unternehmensberatungen ein Modus der Basisorientierung bzw. der Beteiligung der betroffenen Personen an der Gestaltung ihrer Organisation sind oder ob sie eher als ein strategisches Instrument der Leitungen für ein entsprechendes »top down«-Handeln, also für stringente Vorgaben der Organisationspitze gegenüber den untergeordneten Ebenen, betrachtet werden müssen. Dass sie faktisch als Letzteres konzipiert, in Anspruch genommen und gehandhabt werden, ist eine Erkenntnis, für die sowohl die Mitglieder kirchlicher Organisationen als auch die Praktische Theologie nach einer hypertrophen und somit oft nur ideologisch-suggestiven Behauptung der Basisorientierung erst noch wieder eine authentische, konstruktive, gleichwohl kritische Form ihrer Thematisierung finden müssen.

Ein lehrreiches und lernbedürftiges Verhältnis

● Nicht gering zu veranschlagen ist der Ertrag, den der Kongress für das Verhältnis zwischen Praktischer Theologie und Organisationsentwicklung gezeitigt hat. Hinter der schieflich-friedlichen Paritätsformel, dass die Organisationsentwicklung eine kritische Funktion gegenüber der Theologie und die Theologie eine ebensolche gegenüber der Organisationsentwicklung habe, kamen nämlich brisante und konkrete Anforderungen zum Vorschein. An die Praktische Theologie richtet sich die Erwartung, sich unmittelbar an Organisationsentwicklungsprozessen und an der Konzeption derselben zu beteiligen, dies allerdings nicht in der Manier des ideologischen Überbaus, sondern auf der Basis von Kontextkenntnissen. So beinhaltet die Konfrontation mit der Organisationsentwicklung für die Praktische Theologie die Herausforderung, kontinuierlich einen Ortswechsel in die unterschiedlichen Praxiskontexte und einen analogen Wechsel in ihren Arbeitsformen sowie in ihren Ausbildungsinhalten vorzunehmen.

Ebenso erweitert die Organisationsentwicklung das Spektrum der nichttheologischen Disziplinen, mit denen sich die Praktische Theologie auseinandersetzen muss, und liefert somit einen wichtigen Beitrag zur Bestimmung des Verhältnisses zwischen Praktischer Theologie und Sozialwissenschaften, ist aber auch selbst wichtiges Feld, auf dem sich diese Verhältnisbestimmung mit seinem kritischen Potential zu bewähren hat.

Umgekehrt obliegt es der Praktischen Theologie, das manchmal recht glatte und glänzende Fell der Organisationsentwicklung gegen den Strich zu bürsten. Diese kann z.B. wie andere Beratungsprofessionen auch nicht naiv Neutralität und Objektivität für sich beanspruchen, son-

dern muss sich der Unausweichlichkeit bewusst sein, dass sie von subjektiven Präferenzen und interessegeleiteten Wahrnehmungen gesteuert wird. So kann die Praktische Theologie die Organisationsentwicklung dazu anhalten, darüber Rechenschaft abzulegen, bei wem z.B. die Initiative des jeweiligen Beratungsprozesses liegt, wer eigentlich das Subjekt einer Beratung ist, welche vielschichtigen Interessen bei den Beratenden mitschwingen oder wie innerhalb eines Entwicklungsprozesses die Machtverteilung bzw. die Entscheidungsfindung geregelt ist.

Frag-Würdigkeiten

● Es schmälert den lohnenden Gewinn des Kongresses nicht, wenn im etwas distanzierteren Rückblick auch festgestellt wird, dass sich die inhaltliche Arbeit am Thema weitgehend noch auf den oberen Ebenen des Problemkomplexes bewegte. Viele Spannungen, aber auch Veränderungsanforderungen, die in den Tiefenschichten des Selbstverständnisses von Kirche und Unternehmen, von Praktischer Theologie und Organisationsentwicklung angelegt sind, kamen nicht zur Sprache. Es bleiben also noch Fragen, altbekannte Fragen und neu aufgetretene Fragen, die es meines Erachtens wert sind, gestellt zu werden.

1) In Zusammenhang mit der Leitbild-Thematik wurde die Selbstbewusstseinsdevise »Wir sind gut! Wir leisten etwas!« kirchlichen Organisationen als kollektive Motivationsformel empfohlen. Wie kann, so lautet meine erste Frage, eine solche Platitude völlig unbefragt stehen bleiben in einem Kreis, der noch vor zwei Jahren beim vormaligen Kongress zur Kontextualisierung der Praktischen Theologie¹ einem Ulrich Bach und dessen Infragestellung solcher Leis-

tungsphantasien beeindruckt zugehört hat und der sonst nicht ansteht, dessen Kritik an der stigmatisierenden Unterscheidung zwischen »Könnern« und »Nicht-Könnern« zu rezipieren?

2) In Hinblick auf mögliche Divergenzen zwischen theologischen Prinzipien und Implikationen der Unternehmensführung bzw. von Managementtheorien war der Satz zu hören, man solle sich »nicht unnötig mit Theologie quälen«. Ist nicht genau das bitter notwendig: das »quälende«, unbequeme, aber in seiner Widerständigkeit auch weiterführende Durchdenken dessen, was die Theologie aus dem Schatz ihrer Tradition sowie ihrer Praxisreflexion zur Kirche zu sagen hat?

3) Dem Anspruch der wissenschaftlichen Praktischen Theologie, ihre Funktion einer kritischen Reflexion auch gegenüber der Praxis der Organisationsentwicklung auszuüben, folgte vielfach eine Replik in der mehr oder weniger deutlichen Diktion, TheologInnen könnten doch aus ihren (Elfenbeinturm-)Höhen herab die Realität der Organisationsentwicklung nicht angemessen beurteilen. Sicher muss man einräumen, dass die Praktische Theologie zu lange und vielleicht auch in einem arroganten Gehabe übersehen hat, welche immense Theoriebildung im Metier der Organisationsentwicklung stattgefunden hat und welche hohe, genuin theologische Valenz diese gerade als kontextuell verwurzelte Theorie aufweist.

Dennoch werden davon Rückfragen in zwei Richtungen provoziert. Zum einen: Basiert diese Retourkutsche der OrganisationsentwicklungsprotagonistInnen nicht auf einem überholten, fragwürdigen Bild von Praktischer Theologie, das zumindest übersehen lässt, wie sehr mittlerweile Erfahrungsorientierung und Kontextualisierung zum Selbstanspruch und auch zum operationalisierten Vollzug der Praktischen Theologie gehören? Zum andern: Verbirgt sich dahinter

nicht auch ein Stück weit Immunisierung? Hat die Organisationsentwicklung wirklich per se einen näheren, authentischeren Bezug zur wirklichen Wirklichkeit und zu den Erfahrungen der Menschen oder unterliegt sie nicht ebenso der Gefahr, sich eine Wirklichkeit gemäß den eigenen – bewussten oder unbewussten – Vorgaben zu konstruieren?

4) Immer wieder war im Laufe des Kongresses das Phänomen zu beobachten, dass theologische Theoreme mit Management-Theoremen verschmolzen werden, um dadurch die

»Sehr schnell wird dann z.B. von »Communio-Management« gesprochen.«

Kompatibilität der beiden Professionen aufzuweisen. Sehr schnell wird dann z.B. von »Communio-Management« gesprochen oder auch davon, dass die Kirche als diakonische Kirche ihrem Wesen nach »Dienstleistungs«-Gemeinschaft sei und sich folglich auch als solche auf dem öffentlichen Markt positionieren könne. Handelt es sich bei solchen terminologischen Harmonisierungen nicht um ideologische »Rauchbomben«, unter deren Schwaden sich umso unkontrollierter verdeckte Interessen und herrschaftsförmige Mechanismen breit machen können?

Sind solche bequemen Uneindeutigkeiten nicht deshalb so problematisch, weil sie gerade die gegenseitig-kritische Reflexionspotenz von Organisationsentwicklung und Praktischer Theologie schwächen und Problemstellungen mit semantischen Tricks überdecken? Sind nicht gerade solche Sprachmuster ein Beleg dafür, wie inkonsistent die gegenseitige Auseinandersetzung noch ist, da um der Verträglichkeit willen Uneindeutigkeit geschaffen, eine ehrliche Begegnung und offene gegenseitige Infragestellung aber vermieden wird?

5) Es ist evident, dass kirchliche Organisationen, die sich der Unternehmenslogik unterstellen, auch den Zugang zu ihren Leistungen an die Kaufkraft der betroffenen Personen binden. Angesichts dessen kann die Frage nicht erspart bleiben: Warum ist der Gedanke der »Option für die Armen« kaum thematisiert worden? Ist dieses in einem anderen Kontext unter leidvollen Verhältnissen entstandene Prinzip nur willkommen, wenn es passt bzw. wenn man es als Identitätsanleihe ausschachten kann, aber keine

Konsequenzen für den eigenen Interessenbereich fürchten muss? Das ist für mich die gravierendste Frage, die auch nach diesem Kongress offen ist, von der sich die Praktische Theologie aber um ihrer Glaubwürdigkeit willen nicht davonstehlen darf: Kann eine Kirche, die sich als Unternehmen geriert, eine Kirche der benachteiligten und unterdrückten Menschen sein? Kann eine Kirche, die sich als Dienstleistungsanbieter zu etablieren versucht, eine diakonische Kirche sein?

¹ Vgl. Herbert Haslinger,
Wie wird die Praktische
Theologie kontextuell?
Zum Kongreß der

PastoraltheologInnen 1997
in Freising, in: *Diakonia*
1 (1998) 59-64.

Einladung – Terminavisos – Einladung – Terminavisos – Einladung – Terminavisos

DIAKONIA veranstaltet in Kooperation mit der
KATHOLISCHEN AKADEMIE FREIBURG
für ihre Leser und Leserinnen und alle
Interessierten ein ZUKUNFTSFORUM:

Hören, was der Geist den Gemeinden sagt **Perspektiven der Gemeindeleitung**

4.10. (16h) bis 5.10. (abends) 2000

Jede Diözese hat ihr Modell, wie die Zukunft der Gemeindeleitung aussehen soll: kooperative Pastoral, immer größer werdende Seelsorgeeinheiten, Regionalisierung, Laien als GemeindeleiterInnen, Moderatoren, Die Tagung möchte konkrete Erfahrungen miteinander ins Gespräch bringen, um gemeinsam nach kreativen Lösungen zu suchen. Sie will Lust machen, die Zukunft mutig in Angriff zu nehmen.

Das Programm umfasst:

- ein Referat von Prof. Dr. Leo Karrer
- die Vorstellung diözesaner Modelle, wobei auch eine französische Diözese zu Wort kommen wird
- genügend Zeit in kleinen Arbeitsgruppen, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Situation analysieren (Pfarrer, Laien im pastoralen Dienst, Zentralstellen, ...)
- ein Markt der Möglichkeiten

Die Tagung wird mit einer Führung durch das Freiburger Münster und einer Weinkost ausklingen.

Genauere Informationen in Heft 2/2000.

Einladung – Terminavisos – Einladung – Terminavisos – Einladung – Terminavisos