

Reinhold Reck

Nichthierarchische Funktionen in hierarchischen Strukturen

Um in einer komplexen Welt zu überleben, verändern auch traditionelle Organisationen ihre Strukturen.

Zum 25-jährigen Bestehen des Berufs der PastoralreferentInnen in der Erzdiözese Bamberg wird die Entwicklung der neuen pastoralen Berufe auf diesem Hintergrund neu gedeutet.

● Die ungeplante und ungewollte Entwicklung weiterer pastoraler Berufe neben dem priesterlichen halte ich für eines der interessantesten Phänomene in der katholischen Kirche des ausklingenden Jahrhunderts. Zwar liegen die ersten Anfänge schon in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen, doch hat diese Entwicklung zumindest im deutschsprachigen Raum in den vergangenen dreißig Jahren eine Dynamik gewonnen, die nach Erklärung verlangt.

Gewiss ist der Gedanke nicht von der Hand zu weisen, dass die Mangelsituation im Priesterberuf zur Entstehung der alternativen Seelsorgerberufe beiträgt, insofern dadurch der Mangel an seelsorglichem Dienst zumindest teilweise kompensiert wird. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass die Entwicklung in einem größeren gesellschaftlichen Kontext stattfindet. Ich versuche daher, die Situation unter einem anderen Fokus zu betrachten: nicht vom Priestermangel auszuge-

hen, sondern Priestermangel und neue pastorale Berufe auf dem Hintergrund der zunehmenden gesamtgesellschaftlichen Komplexität und dem, was dieser Megaprozess für ein traditionales, hierarchisch gesteuertes System wie die katholische Weltkirche bedeutet, zu verstehen.

Funktionsverlust hierarchischer Steuerung

● Der Prozess zunehmender funktionaler Differenzierung als Paradigma für das Verständnis der immer schnelleren gesellschaftlichen Veränderungen ist vielfach beschrieben worden.¹ Was dieser Prozess im Einzelnen für psychische und soziale Systeme (d.h. für Menschen und Organisationen) bedeutet, ist aber derzeit noch kaum absehbar. Klar ist bisher allerdings, dass herkömmliche Modelle der Steuerung, wie sie z.B. als Planwirtschaft im sozialistischen und als Marktwirtschaft im westlichen Machtblock praktiziert wurden, so nicht mehr funktionieren. Die Komplexität der Welt insgesamt und auch funktionaler Teilsysteme wie Verkehr, Wirtschaft, Rechts- oder Bildungswesen hat Dimensionen erreicht, die eine Steuerung durch Planung und Kontrolle von vorneherein als Illusion erweisen; andererseits aber dürfen diese Teilsysteme auch

nicht einfach ihrer blinden und ungebremsen Eigendynamik überlassen werden.²

Alle diese gesellschaftlichen Entwicklungen und die damit verbundenen Probleme bilden sich – vielleicht verzögert und verzerrt – notwendig auch in der Kirche ab. Diese Einsicht, dass Kirche als hochkomplexes gesellschaftliches Teilsystem unter denselben Rahmenbedingungen existiert wie die übrigen Teilsysteme auch, ist an sich nicht neu. Nur ist diese Erkenntnis unproblematisch, solange sich daraus keine Interessenkollisionen ergeben: solange etwa ein hierarchisches Leitungsmodell der Kirche mit einer absolutistischen Staatsverfassung einhergeht.

Das Dilemma der Leitungsverantwortlichen in der katholischen Kirche ist nun, dass sie einerseits merken, wie wenig die klassischen Modelle hierarchischer Steuerung in einer zunehmend komplexen Welt noch funktionieren, sich andererseits aber aufgrund der (immer auch theologisch begründeten) Tradition diesem Modell sehr stark verpflichtet fühlen. Die Organisation Kirche ist nun aber keineswegs das einzige System, das durch feste Traditionen und Strukturen, durch »unveränderliche« Normen und Standards geprägt ist. Es gibt diese genauso in anderen Bereichen unserer Gesellschaft. Bei solchen rein säkularen Systemen beobachtet nun Kurt Buchinger³ eine Labilisierung der Strukturen durch zunehmenden Funktionsverlust, die in zwei Phasen abläuft. Das Interessante für uns ist, dass die Kirche in diesem Dilemma nicht anders reagiert als andere Institutionen, die einem hierarchischen Leitbild verhaftet sind: um den Verlust ihrer Funktionsfähigkeit zu vermeiden, schieben diese nämlich nach Buchinger zunächst ergänzend und quer zu der noch in keiner Weise in Frage gestellten hierarchischen Struktur nichthierarchische Funktionen ein.

Gelingt – oft durch externe Beratung unterstützt – diese durchaus nicht einfache Opera-

tion, so gewinnt der Prozess der Flexibilisierung jedoch mit der Installation nichthierarchischer Elemente an Eigendynamik; die Komplexität der Steuerungsaufgaben nimmt erneut zu bzw. die Steuerungsaufgabe verändert sich weiter: Angesichts zunehmender Autonomie und Komple-

»Institutionalisierung der Selbstreflexion«

xität der Subsysteme verliert die zentrale Steuerung noch mehr an Wirksamkeit – und wir sind bereits »mitten in der zweiten Phase des Verlust der Funktionsfähigkeit stabiler Strukturen«⁴. Das erfordert eine nächste Stufe in der Veränderung des Systems hin zu Selbststeuerung, die mit einer Professionalisierung und Institutionalisierung der Selbstreflexion einhergeht; diese allerdings muss hierarchischen Strukturen aufgrund ihrer Ambivalenz immer suspekt bleiben: Nach Buchingers Wahrnehmung ist in stabilen Zuständen Selbstreflexion in ihrer prozesssteuernden Funktion »aus denselben Gründen tabu, aus denen sie in [...] instabilen Verhältnissen so brauchbar ist: Sie ermöglicht der Selbstorganisation Handlungsspielräume jenseits des Gewohnten.«⁵

Kirchliche Widersprüche

- Was also Kurt Buchinger für säkulare Institutionen beschreibt, lässt sich fast uneingeschränkt auf die gegenwärtigen Vorgänge in der mitteleuropäischen, römisch-katholischen Kirche übertragen, wobei die aktuelle Position wohl im Bereich des Übergangs von der ersten zur zweiten Phase liegt: ohne dass der Anspruch auf hierarchische Leitung und zentrale Steuerung auch nur ansatzweise in Frage gestellt würde, existieren inzwischen ergänzende Strukturen verschiedenster Art (Räte auf allen Ebenen, Syn-

oden, Foren, Expertenkommissionen, etc.). Auch die Funktionalität der kirchlichen Dienstleistungen hat sich während der vergangenen Jahrzehnte in hohem Maße ausdifferenziert: Die Einrichtungen der Caritas in den Bereichen Pflege, Beratung und Erziehung arbeiten nach professionellen Standards; die Seelsorge nimmt immer differenzierter unterschiedliche Zielgruppen, Räume und Gelegenheiten in den Blick (von der Sterbe- und Trauerbegleitung bis zur Militär- oder Flughafenseelsorge). Selbst die Beauftragung externer BeraterInnen zur Analyse von Situationen und zur Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen ist nicht mehr ungewöhnlich; und der Aufbau interner Strukturen der Selbstreflexion ist trotz der oben genannten Ambivalenz voll im Gange.

An einer Stelle scheint der Prozess im kirchlichen Kontext dennoch von der Beschreibung Buchingers abzuweichen: Obwohl offensichtlich die zweite Phase mit der Einrichtung professioneller Strukturen permanenter Selbstreflexion bereits läuft, hat sich an dem für die erste Phase bezeichnenden Festhalten am hierarchischen Muster zumindest in der Theorie noch nichts geändert. Es ist offensichtlich, dass hier die dogmatische Verankerung des hierarchischen Prinzips den Veränderungswiderstand massiv verstärkt. Damit ist auch der ganze Zwiespalt deutlich, in dem sich die Verantwortlichen in den katholischen Diözesen im Hinblick auf die Ausbildung und Positionierung der neuen pastoralen Berufe befinden: Einerseits spüren sie, dass

die Welt und damit auch die Kirche massiven Umbrüchen ausgesetzt ist, die es erforderlich machen, neue Konzeptionen von Steuerung nicht nur zuzulassen, sondern regelrecht einzuführen; andererseits wissen sie sich durch die dogmatische Fessel einer hierarchischen Kirchenverfassung gebunden. Wenn in der Kirche trotz der zwiespältigen Situation dennoch neue pastorale Berufe zugelassen werden, dann deutet das auf eine fundamentale Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung hin. Das tiefsitzende dogmatische Problem aber wird mit dem Aufbau funktionaler Strukturen quer zur Hierarchie nicht überwunden, sondern eher noch herauspräpariert.

Das bedeutet jedoch, dass langfristig die Existenz der nichtamtspriesterlichen pastoralen Berufe als – vielleicht unumgängliches – Übergangsphänomen zur Aufrechterhaltung seelsorglicher Funktionsfähigkeit angesehen werden muss. Diese Einschätzung möchte ich in keiner Weise als Abwertung dieser Berufe verstanden wissen – im Gegenteil.⁶ Wenn die Kirche aber in den sich verändernden Bedingungen dieser Welt nicht ins Ghetto abgleiten will, wird sie sich eher früher als später der dogmatischen Aufgabe stellen müssen, wie das kirchliche Amt auf eine Weise gestaltet und interpretiert werden kann, dass es sowohl der zunehmend komplexen (und damit eben nicht mehr zentral steuerbaren) Wirklichkeit gerecht wird als auch dem Anspruch, das Evangelium Jesu Christi treu zu bewahren.⁷

¹ Aus theologischer Perspektive z.B.: W.Guggenberger, Niklas Luhmanns Systemtheorie. Eine Herausforderung der christlichen Gesellschaftslehre, Innsbruck 1998.

² Dazu z.B. H.Willke,

Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart ²1998, 1-16.

³ Vgl. Kurt Buchinger, Ist Teamsupervision Organisationsberatung? Zur Professionalisierung von Selbstreflexion,

in: Rudolf Wimmer (Hg.), Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992, 151-169.

⁴ Buchinger, Teamsupervision 166.

⁵ Ebd., 165.

⁶ Vgl. dazu meinen Beitrag

"Wider die Verklärung des Status quo" in: Anzeiger für die Seelsorge 3/1999, 130-131.

⁷ Vgl. vor allem: Guido Bausenhart, Das Amt in der Kirche. Eine notwendige Neubestimmung, Freiburg 1999.