

Hildegard Wustmans

Ressource Leitungsverantwortung

|| Mitarbeiter/innenführung in der Spannung zwischen den Fakten der Zeit und den Zumutungen des Glaubens

Veränderungsprozesse brauchen einen kreativen Umgang mit Widerständen und eine transparente Kommunikation.

Mit beidem hat die Kirche als institutionalisierte Religionsgemeinschaft wenig Erfahrungen. Dabei wären die Ressourcen für eine gut wahrgenommene Leitungsverantwortung im »Stiftungskapital« der Kirche durchaus vorhanden.

● Seit mehreren Jahren schon begleitet ein Wort die Debatten in Kirchenkreisen und aktuell erfährt es eine Intensivierung: Es ist das Wort »Mangel«. Ob nun vom Priester- und Personal-mangel die Rede ist, von dem Mangel an finanziellen Ressourcen, vom Mangel an Beteiligung von Seiten der Gläubigen oder von der mangelnden Präsenz Jugendlicher in unseren Gemeinden. Mit der zunehmenden Verwendung dieses Wortes geht der Eindruck vieler Mitglieder einher, dass ihre Anstrengungen zu wenig, ihre Ideen nicht ausreichend, ihre Überzeugungskraft zu schwach, ihr Glaube nicht anziehend genug ist, um in der modernen Gesellschaft nachhaltig wahrgenommen zu werden.

Aber die Diskussion um den Mangel führt noch ein Zweites vor Augen: die Krisensituation der Religionsgemeinschaft Kirche. Seit Anfang

der Moderne hat sich die Kirche konsequent als Religionsgemeinschaft organisiert. Sie stellt sich als politikfähige Größe dar, die bis heute mit Konkordaten und kodifiziertem Kirchenrecht arbeitet. Sie bildet ein eigenes Führungspersonal aus und schafft sich mit Territorialpfarreien und Diözesanbehörden eine durchsetzungsfähige Organisationsstruktur, die in der römischen Kurie kulminiert. Sie entwickelt für den Glauben eine normierte und diskursfähige Sprache. Mit all diesen Elementen strukturiert sie Religion.

Diese Religionsgemeinschaft Kirche lebt auf Machterfahrungen hin. Sie besitzt eine gesicherte Ordnung, zählt auf ihre Mitglieder, hat erklärte Gegner und bemüht sich um starke Traditionen. Sie hat vieles überdauert (die Aufklärung, den Absolutismus, den Kommunismus), aber sie verliert mehr und mehr an Akzeptanz und Macht. Die Arbeiter- wie die Frauenfrage konnten nicht gelöst werden. Die katholischen Milieus mit ihren spezifischen Formen (z. B. dem Verbandskatholizismus) sind von Auflösungstendenzen erfasst. Die Dogmen und Lehren der Kirche sind vielen Menschen nicht mehr plausibel und ihre Kernkompetenzen in den Bereichen von Liturgie und Spiritualität werden nicht mehr allgemein anerkannt. Andere Anbieter machen ihr in diesen Bereichen zunehmend Konkurrenz.

Die Entwicklungen zeigen, dass das Religiöse nicht aus der Gesellschaft und dem Leben der Menschen verschwunden ist, wohl aber die Bindung des Religiösen an die Kirche. So wird es Menschen zunehmend zur Frage, warum sie noch Kirchensteuern zahlen und Mitglied in dieser Religionsgemeinschaft sein sollen. Und immer mehr Menschen geben eine eindeutige Antwort – sie treten aus der Kirche aus bzw. lassen ihre eigenen Kinder gar nicht erst taufen. Denn heute muss mehr denn je jede/r für sich entscheiden, woran er/sie glaubt und worauf er/sie hofft.

Dies zeigt sich insbesondere in der Arbeit mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Bei ihnen ist der Bezug zur Kirche in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Für viele von ihnen gibt es nur noch wenige Bezugspunkte zu Kirche und Religion. Ein immer geringer werdender Anteil macht Erfahrungen mit Kirche und Glauben.

Diese Ausgangslage ist für die Religionsgemeinschaft Kirche unangenehm. Sie konfrontiert eine ehemals mit Machterfahrungen ausgestattete Größe verstärkt mit Ohnmachterfahrungen.¹

Change Management

- Die Religionsgemeinschaft Kirche hat in den letzten Jahren über ihre Verhältnisse gelebt. Vor dieser Tatsache kann inzwischen niemand mehr die Augen verschließen. Antworten und Lösungen müssen gefunden werden – inhaltlich und im Bereich der Organisationsentwicklung. Beide Bereiche stellen eine große Herausforderung dar, gerade auch in Bezug auf das eigene hauptamtliche Personal. Dieses ist zunehmend verunsichert, sieht eigene Arbeitsplätze gefährdet. Galten noch bis vor kurzem Beschäftigungsverhält-

nisse in der Kirche als krisensichere Lebensstellungen, so gilt das heute nicht mehr.

Angesichts von leer werdenden Kassen und Mitgliederrückgang sieht sich auch die Religionsgemeinschaft Kirche vor die Aufgabe gestellt zu sparen, und das heißt zwangsläufig auch, Personal einzusparen. Ob dies überall ohne betriebsbedingte Kündigungen durchzuführen sein wird, ist heute noch nicht zu sagen. Was allerdings verwundert, sind die Wucht und das Ausmaß, mit denen die finanziellen Engpässe hier und dort zu Tage treten.

Aus dem Kreis der Mitglieder und der Mitarbeiter/innen fragen sich viele, ob diese Entwicklungen nicht schon früher abzusehen waren, ob nicht schon früher und professioneller gehandelt hätte werden müssen. Denn eines ist klar, in Krisenzeiten ist es nun einmal so, dass

»unliebsame Entdeckungen und Enttäuschungen«

die Stärken und Schwächen von Personen und Organisationen mit aller Macht ans Licht treten. Ein Verdecken von Schwächen ist kaum mehr möglich. Und mancherorts sind diese unliebsamen Entdeckungen auch mit Enttäuschungen verbunden, weil Mitglieder und nicht zuletzt auch Mitarbeiter/innen ihrer Leitung mehr zgetraut haben.

Mit diesen Fragen und Eindrücken werden implizit auch Anfragen an die Leitungskompetenz und das Leitungshandeln von Verantwortlichen gestellt; Fragen, die ihre volle Berechtigung haben. Es kommt nun aber darauf an, wie die Leitung sich zu diesen Fragen verhält. Weichen sie ihnen und der Situation aus oder stellen sie sich ihnen und beginnen sie einen schonungslosen Prozess der Aufarbeitung und damit auch der Arbeit an der Zukunft? Dieser Prozess ist auf der Ebene der inhaltlichen Ausrichtung wie auch auf

der Ebene der Ressourcenfragen voranzutreiben. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Frage nach Change Management auch im Bereich der Religionsgemeinschaft Kirche gestellt werden muss. Denn die Kirche als Organisation steht vor der Aufgabe, auf die wandelnde Umwelt reagieren zu müssen und dazu bedarf es eines Konzeptes der geplanten Veränderung. Dabei ist zu beachten, dass es sich nicht nur um »äußere« Veränderungen von Prozessen, Strategien, Methoden und Strukturen handelt, sondern um »tiefgreifende« Veränderungen, die eine innere Entwicklung der Bestrebungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen wie auch der jeweiligen Leitung benötigen.

Widerstand

● Veränderungsprozesse werden in aller Regel von zwei Reaktionen begleitet: Ein Reaktionsmuster besteht darin, die Ernsthaftigkeit der Situation nicht zu sehen und/oder zu verleugnen. Dies drückt sich dann so aus, dass man sich nach wie vor an der Vergangenheit orientiert. Und das bedeutet zugleich, dass man nicht wirklich veränderungsbereit ist. Die zweite Reaktion ist auf die Zukunft hin orientiert und ist stark von Verwirrung und Irritation geprägt. Noch ist es unklar, wie die Situation zu meistern ist, die Lösungen zu finden sind.

Beide Reaktionen sind völlig natürlich, müssen aber von den Leitungsverantwortlichen in den Blick genommen werden. Doch nicht nur dies. Sie müssen darauf reagieren und zwar in Form von Kommunikationsangeboten, die auch auf die Reaktionsmuster der Mitarbeiter/innen eingehen. So ist es in Bezug auf Personen, die mit der Verleugnungsstrategie reagieren, erforderlich, dass sich die Verantwortlichen Zeit für Gespräche mit den Mitarbeiter/innen nehmen.

Dass sie ihre Bedenken und Widerstände ernst nehmen und Argumente und Begründungen für systematisches Denken anbieten. In Bezug auf die Verwirrung von Mitarbeiter/innen ist es notwendig, dass hier frühzeitig ein Kommunikationsprozess im Hinblick auf Lösungen und Methoden begonnen wird. Hierbei geht es vor allem auch darum, für ein konkretes und systematisches Vorgehen zu werben. Dabei ist auch mit Widerstand zu rechnen.

Widerstände haben in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle. Widerstände gehören schlichtweg dazu und dies sollten sich gerade auch Leitungsverantwortliche vergegenwärtigen. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerstand, sondern sein Ausbleiben sollte Anlass zur Beunruhigung geben.

Widerstand beinhaltet immer auch eine »verschlüsselte Botschaft«. Die Ursachen für den Widerstand liegen zumeist im psycho-sozialen Bereich. Es ist dringend auf den Widerstand zu achten. Nicht-Beachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Leitungsverantwortliche sollten

»Zweifel, Ärger, Angst«

in der Lage sein, mit dem Widerstand und nicht gegen ihn zu gehen, dem Widerstand Raum zu geben. D. h. sie müssen mit ihren Mitarbeiter/innen in Dialog treten. Die Ursachen des Widerstandes sind zu erforschen und ein gemeinsames Vorgehen muss (neu) festgelegt werden.

Der Widerstand von Mitarbeiter/innen in Veränderungsprozessen kann vielfältige Ursachen haben. Meist ist es ein Bündel von Aspekten wie: schlechte Vorerfahrungen mit Veränderungen; das Fehlen einer Vision; mangelnde Information und Kommunikation; mangelndes Verständnis für die Situation; fehlende Kenntnisse zur Umsetzung der Veränderung; das Ge-

fühl, Kontrolle/Macht/Einfluss zu verlieren; die Persönlichkeitsstruktur (etwa ein hohes Sicherheitsbedürfnis); der Widerspruch zwischen Rhetorik und erlebtem Verhalten der Führungskräfte; unzureichende begleitende Unterstützung und restriktiver Umgang mit Widerstand von Seiten der Leitung.

Oder anders ausgedrückt: Auf der Ebene des Denkens gibt es Zweifel, auf der Ebene des Fühlens Ärger und auf der Ebene des Wollens Angst. Diese Aspekte können nur durch Kommunikation, Begegnung und Kooperation abgebaut werden. Gerade in Veränderungsprozessen braucht es offene und lebendige Kommunikation. Die Mitarbeiter/innen haben ein Recht auf direkte Information. Veränderungsziele müssen transparent gemacht und plausibel begründet werden können.

Darüber hinaus bedarf es der Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung von Lösungen und dies vor dem Hintergrund einer realistischen Zeitplanung. Und nicht zuletzt bedarf es des konstruktiven Umgangs mit Widerständen und eines Offenlegens der Konflikte, um sie tatsächlich bearbeiten zu können. Leitungen haben die Aufgabe, für Klarheit zu sorgen, und zugleich müssen sie auf die Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen eingehen können. Nur so ist es möglich, dass die Zukunft ein gemeinsames Projekt wird, für die man gemeinsam Verantwortung trägt. Wenn diese Faktoren in Veränderungsprozessen berücksichtigt werden, dann sind die Aussichten gut, dass sie gelingen.

Transparente Kommunikation

- Ein solcher Umgang mit Veränderungsprozessen ist alles andere als typisch für die Religionsgemeinschaft Kirche. Zum einen, weil sie sich selber mit Veränderungen schwer tut. Zum an-

deren, weil es ihr von ihrer institutionellen Tradition her nicht leicht fällt, transparente Kommunikation zu üben. Transparente Kommunikation anzustreben und umzusetzen heißt nicht, Leitungsverantwortung aufzugeben, sondern setzt diese voraus.

Die Leitungen müssen sich ihren Mitarbeiter/innen stellen und müssen sie informieren – auch dann bzw. gerade dann, wenn für alle die Wahrheit bitter ist. Die Leitungsverantwortlichen müssen sich zumuten, unangenehme Dinge beim Namen zu nennen, und damit beginnen, mit den Mitarbeiter/innen einen Diskurs über die Qualität der Arbeit und damit auch über zu erbringende Leistungen zu führen. Darüber hinaus müssen sie den Mitarbeiter/innen vertrauen, dass sie sich in diesen unruhigen, bedrängenden und mancherorts auch beängstigenden Situationen einbringen können und wollen.

Denn nicht zuletzt auch den Mitarbeiter/innen ist klar, dass es so nicht weiter gehen kann. Sie sind bereit, Opfer zu bringen. Allerdings fordern sie eines und dies mit gutem Recht, dass

»Ressourcen und Raum für Erneuerung«

man ihnen sagt, wozu diese Opfer zu bringen sind. Sie verlangen von ihren Leitungen, dass sie in der Lage sind, ihre Ziele, Perspektiven und Leitlinien zu benennen und zu vertreten.

Damit fordern die Mitarbeiter/innen einen wichtigen Punkt ein: Es kann nicht nur um die Bereinigung von finanziellen Engpässen gehen. Alle müssen sparen, aber es muss auch Geld für zukunftsweisende Projekte geben. Gerade auch in Krisenzeiten braucht es Ressourcen und den Raum für Erneuerung. Dazu ist es unerlässlich, dass inhaltliche Perspektiven für die Kirche und ihre Pastoral benannt werden. Denn es geht um nichts weniger als die Zukunft.

In diesen Prozess sind die Mitarbeiter/innen mit einzubeziehen. Nur so können ihre Kompetenzen und Erfahrungen einfließen und werden diese den notwendigen Veränderungen angepasst. Gleichzeitig nimmt die Angst vor Kontrollverlust ab und die Eigeninitiative nimmt zu. So ist es möglich, dass Energien mobilisiert und gemeinsam neue Wege gefunden werden können, und letztlich kann es gelingen, sich vom Gewohnten zu lösen und das Neue zu wagen.

Kommunikation und Beteiligung von Mitarbeiter/innen dort, wo es sinnvoll und geboten ist, ist eine notwendige Antwort auf Demotivation und Resignation, gerade vor der Erfahrung, dass sie nicht das Subjekt in der gegenwärtigen Situation sind, sondern Sujet.² Sie haben die Sache nicht im Griff. Sie sind ohnmächtig. Es geschieht etwas mit ihnen. An diesem Punkt ist es entscheidend, ob sich die Mitarbeiter/innen nicht nur der Situation, sondern auch ihrer Leitung ausgeliefert sehen oder ob sie es dieser vertrauen, dass sie Lösungswege sucht und anbietet, die tatsächlich in die Zukunft weisen.

Sujet zu sein bedeutet nicht, schon verloren zu haben. Es kann gerade auch in der Anerkennung des Sujet-Seins eine Handlungsperspektive liegen und zwar eine, die entlastet. Entlastung geschieht dann, wenn die Verantwortung dorthin abgegeben werden kann, wo sie ange-

»eine Handlungsperspektive, die entlastet«

nommen werden muss – bei den Leitungen. Wenn diese allerdings glauben, auf der Basis von Macht ihre Ämter und Aufgaben wahrnehmen zu können, werden sie schnell merken, dass so keine wirklichen Lösungen herbeizuführen sind. Im Gegenteil.

Jetzt braucht es keine Macht, sondern Autorität. Eine Person mit Autorität ist jemand,

der/die von einer Sache weiß, sie vertreten kann und danach handelt. Und wenn dies sichtbar wird, dann autorisieren ihn/sie die Mitarbeiter/innen, sie durch diese Zeit zu führen.

Spirituelle Perspektiven

- Nicht zuletzt bedarf es auch einer spirituellen Perspektive, die lehrt, mit den Fakten der Zeit und den Zumutungen, die diese für Gläubigen und Pastoral darstellen, wirklich umgehen zu können. Fehlen die Spiritualität und die pastorale Perspektive, dann verstellen die roten Zahlen den Blick, die Dynamik der krisenhaften Situation nimmt zu, man gerät in ihren Sog und verliert die Ausrichtung und sich selbst darin, was jeweils fatale Folgen hat.

Eine Spiritualität hingegen, die befähigt, mit den Zumutungen der Zeit und des Glaubens umzugehen, schenkt die Kraft, in turbulenten Zeiten eine neue Spur zu suchen und zu finden. Denn es geht eben nicht nur um Bereinigung der Finanzen, sondern auch um die Zukunftssicherung von Kirche und die kann es nicht ohne inhaltliche Verständigung und Orientierung geben. Für beide Bereiche tragen die Leitungen die Verantwortung.

Personen, die in solchen Prozessen Leitungsverantwortung haben, müssen nichts neu machen, allerdings gewinnt das, was ohnehin Bedeutung im Umgang mit Mitarbeiter/innen hat, jetzt eine größere und offensichtlichere Wichtigkeit. Zunächst gilt es, sich der eigenen Handlungsmuster wie auch der der Mitarbeiter/innen zu vergegenwärtigen. Einige Mitarbeiter/innen reagieren z. B. auf Umstrukturierungsprozesse mit Ängsten. Hier gilt es, die Ängste so klein wie möglich zu halten und die Mitarbeiter/innen zu ermutigen, in Alternativen zu denken.

Andere reagieren nicht nur mit Angst, sondern auch mit Kränkung. Oftmals reagieren Mitarbeiter/innen so, dass die Notwendigkeit von Umstrukturierungen als eigenes Versagen verstanden wird. Doch auch Trauer und Wut über die Organisation Kirche sind vorhanden. Andere sind von ihren Leitungen insofern enttäuscht, weil sie anscheinend auch nicht besser auf die Situation ihrer eigenen Mitarbeiter/innen eingehen, als es von Organisationen und Unternehmen auf dem freien Markt erwartet wird und bekannt ist.

All dies ist gemeinsam in den Blick zu nehmen und es muss herausgearbeitet werden, welche Muster und Reaktionen zutreffen und begründet sind und welche nicht. Einer der zentralen Aspekte in Umstrukturierungsprozessen ist die Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiter/innen. So ist es dringend geboten, dass die Leitungsverantwortlichen das direkte Gespräch mit den Mitarbeiter/innen suchen.

Es ist wichtig anzuerkennen, was gut ist und was an guter Arbeit geleistet wurde und wird. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter/innen umfassend und zeitnah über Entwicklungen und Ideen informiert werden. D.h. auch, dass die Sachverhalte klar benannt werden müssen. Und nicht nur das: Es ist ebenso notwendig wie unerlässlich, neben dem Inhalt auch die Erwartungen an die Mitarbeiter/innen zu formulieren. Sie müssen nicht nur über die Ziele in Kenntnis gesetzt werden, sondern auch darüber, wie man mit ihnen diese Ziele erreichen will.

Wer Mitarbeiter/innen für die erforderlichen Umstrukturierungen gewinnen möchte, wird ihnen die Möglichkeit geben, sich für das notwendige Neue zu erwärmen, den Sinn und den Zweck des Ganzen einzusehen und mitzutragen. Dazu bedarf es aber der klaren und inhaltlichen Perspektive und diese muss von allen durchschaut werden können.

In Umstrukturierungsprozessen braucht es eine Überzeugung und Strategie, wie die Zukunft gestaltet werden soll. Hierzu die Eckpunkte zu benennen, ist die Pflicht der Leitungsverantwortlichen. Wenn die Leitung ihrer Aufgaben nachkommt und die Ergebnisse nicht nur vermittelt, sondern auch plausibel machen kann, dann kann das ganze System neu in Bewegung kommen. Es wird möglich, was viele vielleicht nicht glaubten: Altes kann guten Gewissens zurückgelassen werden, und etwas Neues kann an Form gewinnen.

Angesichts der zunehmenden Ohnmachtserfahrungen von Kirche ist es erforderlich, die Ausrichtung und Umsetzung des Kirche-Seins zu verändern. Es muss um eine neue, andere Tätigkeit gehen. Dabei ist es unerlässlich, auf das Stiftungskapital der Kirche zu schauen. Das heißt nicht, dass nun das Alte falsch ist, weil es etwas Neues geben muss. Es geht vielmehr darum, dass die Kirche sich von dem her erneuert, was ihr von alters her an Tätigkeit vor Gott und den Menschen zugemutet ist: die Verkündigung der Botschaft des Reiches Gottes und die Arbeit an der Menschwerdung aller Menschen.

¹ Vgl. H.-J. Sander, Nicht ausweichen. Die prekäre Lage der Kirche, Würzburg 2002.

² Vgl. M. Foucault, Warum ich Macht untersuche.

Die Frage des Subjekts, in: H. L. Dreyfus/Paul Rabinow, Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik, Frankfurt 1994, 243-250.