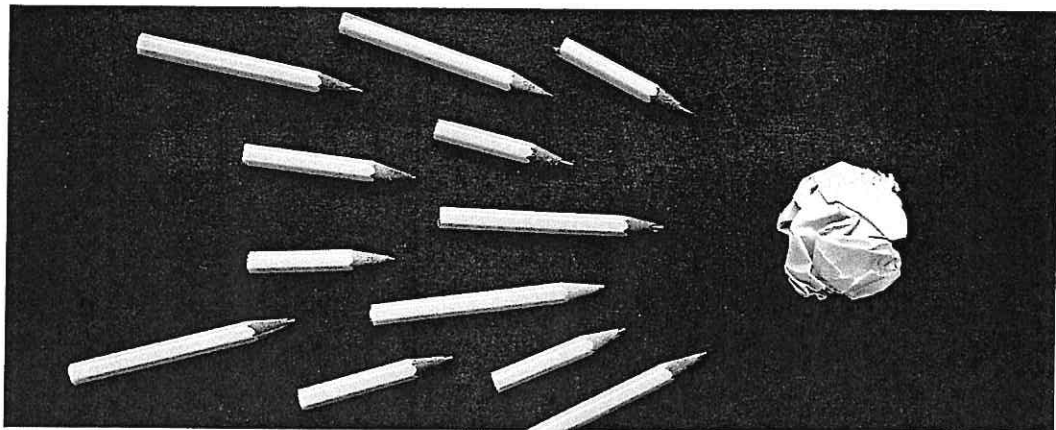


ISSN 0342-6378
GRÜNEWALD

DOMINIKANISCHE ZEITSCHRIFT
FÜR GLAUBEN UND GESELLSCHAFT

60. JAHRGANG HEFT 1
JANUAR-MÄRZ 2019

Wort und Antwort



Führen und Leiten
Kirche lernt fremd



GRÜNEWALD

Klaus Pfeffer

Führen in Zeiten von Abschied und Neuentwicklung der Kirche

„Führen muss man wollen – und leiten muss man können.“ So war meine erste Fortbildung für Führungskräfte überschrieben, an der ich als junger Priester vor knapp zwanzig Jahren teilnahm. Ich hatte die Leitung einer Jugendbildungsstätte übernommen, in der ich Veränderungsprozesse anstoßen sollte. Der theologische Fächerkanon während meiner Ausbildung war umfangreich, aber Führungswissen kam nur spärlich vor. Jetzt wurde mir klar, dass die Leitung einer Organisation eine eigene Kompetenz verlangt. Damals erfuhr ich leidvoll, dass Organisationen aus sich heraus selten Veränderungen wollen. Sie ringen eher um ihren Selbsterhalt. Führung verlangt deshalb, die Menschen in einer Organisation in Bewegung zu bringen. Das setzt voraus, die Führungsrolle anzunehmen und führen zu *wollen*. Dass es neben diesem Wollen dann auch um Können geht, versteht sich von selbst: Führung braucht auch Wissen, praktische Instrumente und Intuition.

Die Erfahrung meiner frühen beruflichen Jahre holte mich ein, als ich 2012 zum Generalvikar ernannt wurde. Gemeinsam mit dem Bischof ging es jetzt um die Führung eines Bistums. Wieder stand die Frage nach dem „Wollen“ an: Wohin wollen wir die uns anvertraute Kirche führen? Wir nahmen uns Zeit und Abstand, um mit einem Berater in Klausur zu gehen. Dieser mutete uns zu, auf die Wirklichkeit zu blicken: In welchem Zustand befindet sich die Kirche? Wie verlaufen die gesellschaftlichen Entwicklungen und welche Folgen haben sie für die Kirche? Wir waren uns einig: Die Kirche wird nicht bleiben, wie sie ist – die Menschen entfernen sich in immer größerer Zahl von ihr. Die Gefahr ist groß, dass sie in der Bedeutungslosigkeit verschwindet. Darum braucht es grundsätzliche Veränderungen, damit die Botschaft von Jesus Christus auch künftige Generationen erreichen und bewegen kann.

Rückblickend war dieser Moment der Klausur entscheidend für unseren weiteren Weg in der Leitung des Bistums. Er markiert ein wesentliches Element kirchlichen Führungshandelns: Es braucht den inneren Abstand und die kontinuierliche Reflexion, um die je gegenwärtige Situation wahrzunehmen – und um daraus die angemessenen Schritte für die Zukunft zu entwickeln.

Vom Dialog-Prozess zum Zukunftsbild

Es war ein Glücksfall, dass der Beginn unseres Weges mit dem Dialog-Prozess verbunden war, der seit dem Jahr 2011 im Bistum Essen eine intensive Debatte ausgelöst hatte. Auf allen Ebenen riskierten zahlreiche Gläubige einen schonungslosen Blick auf die kirchliche Wirklichkeit. Viel Unzufriedenheit kam zur Sprache: Kirchengaustritte, sinkende finanzielle und personelle Ressourcen, Rückgang der Priesterzahlen, offene Zweifel an kirchlichen Lehren und ungelöste kirchenpolitische Streitfragen sorgten für Frust und Zorn. Der zunächst „nur“ zuhörende Bischof wurde angefragt: Wie sieht er die Lage und wohin will er mit „seinem“ Bistum gehen? Das war die Chance, unsere eigenen Analysen und Überlegungen offen zu legen.

Wir präsentierten eine mögliche Perspektive für eine künftige Kirche und stießen auf eine überaus positive Resonanz. So entstand in den folgenden Monaten ein Zukunftsbild, das die Grundüberzeugungen von Bischof und Generalvikar sowie viele Einschätzungen und Empfehlungen aus dem Dialog-Prozess zusammenführte. Der entstandene Text fasst die Kennzeichen einer Kirche zusammen, die *vielfältig, wach, wirksam, nah und lernend* sein will; und die sich *gesendet* weiß, damit Menschen *berührt* werden vom Gott Jesu Christi.¹

Die Brisanz der angestrebten Veränderungen

Mit dem Zukunftsbild war eine inhaltliche Grundlage skizziert, die alle weiteren Prozesse innerhalb des Bistums bestimmen sollte. Wichtig war nun, möglichst viele Menschen mit diesem Zukunftsbild in Kontakt zu bringen, um eine inhaltliche Auseinandersetzung anzustoßen. Es sollte eine Veränderungsbereitschaft geweckt werden, ohne die die Prozesse der folgenden Jahre nur schwer zu vollziehen sein würden.

- Das Zukunftsbild verweist auf die Bedeutung von existentiellen geistlichen Erfahrungen, auf die christlicher Glaube beruht. Bleiben sie aus, dann verkümmert der Glaube zu einer Gewohnheits- und Behauptungsreligion, die keine Bedeutung mehr beanspruchen kann. Viele Aussagen von Gläubigen decken auf, wie hoch das Defizit an geistlichen Erfahrungen bereits ist: Gottesdienste werden als „langweilig“ erlebt, die religiöse Sprache als fremd und unverständlich, die kirchlichen Lehren als lebensfern. Selbst engagierten Katholiken fällt es schwer, auf Erfahrungen des eigenen Glaubens zu verweisen. Auf die Frage, worin die existentielle Bedeutung des christlichen Glaubens liegt, folgt oft hilfloses Schweigen. Hier stehen nicht nur die Qualität kirchlicher Liturgie und anderer inhaltlicher Angebote zur Debatte, sondern das spirituell-theologische Selbstverständnis eines jeden einzelnen.

Klaus Pfeffer, Dipl.-Theol. (klaus.pfeffer@bistum-essen.de), geb. 1963 in Werdohl, Generalvikar des Bistums Essen. Anschrift: Zwölfling 14, D-45127 Essen. Veröffentlichung u. a.: Christsein ist keine einfache Angelegenheit. Mit Dietrich Bonhoeffer auf dem Weg zu einer erneuerten Kirche, Essen 2017.

- Das Zukunftsbild bekräftigt das allgemeine Priestertum, demzufolge alle Getauften Trägerinnen und Träger des kirchlichen Lebens sind. Damit wird eine Abkehr von einer „klerikalisierten“ Kirche angezielt, in der vor allem geweihte oder eigens beauftragte und meist hauptberufliche Personen das kirchliche Leben bestimmen. Dies führte in der Vergangenheit zu einer Schieflage: „Kirche“ wurde und wird bis heute überwiegend mit hauptberuflichen Mitarbeitenden, mit Bischöfen, Priestern und Diakonen identifiziert, während die übrigen Kirchenmitglieder deren Angebote „konsumieren“. Es ist ein theologisches Gebot, dies zu verändern – aber auch eine Existenzfrage für die Kirche der Zukunft. Die Brisanz einer solchen Veränderung liegt darin, dass die Bedeutung des Weiheamtes damit überdacht werden muss. Eine Aufwertung aller Getauften und eine damit verbundenen Stärkung des (nicht-geweihten) Ehrenamtes wird jedenfalls zwangsläufig Macht und Einfluss der geweihten Amtsträger und der hauptberuflichen Mitarbeitenden verändern.
- Die im Zukunftsbild geforderte Öffnung der Kirche in die Breite der Gesellschaft stellt ein Kirchenverständnis in Frage, das sich auf wenige Milieus beschränkt und sich mit einer gewissen Gleichförmigkeit der Außenwelt verschließt. Wachsam, vielfältig und lernbereit zu sein – das setzt voraus, nicht am jeweiligen Status Quo der gegenwärtigen kirchlichen Formen und Überzeugungen festzuhalten, sondern im Dialog mit der Umwelt sich inhaltlich und strukturell zu verändern.

Dass die hier skizzierten Implikationen radikaler Veränderungen im Zukunftsbild leicht übersehen werden, hat Gründe. Heribert Gärtner hat auf eine verbreitete „anthropologische und organisationale Täuschung“ hingewiesen, die behauptet: „Wir wollen uns gerne verändern.“ In den Forderungen nach Reformen in der Kirche deutet sich oft eine Veränderungssehnsucht an, die aber schwindet, sobald einzelne Reformen konkrete persönliche Auswirkungen mit sich bringen. Darum lautet der stimmigere Satz für Gärtner: „Wir wollen bewährte Routinen erhalten. Es muss etwas passieren, aber es soll sich nichts ändern.“²

Das muss ich als Führungskraft im Hinterkopf haben: Jeder Mensch sucht Verlässlichkeit und Stabilität. Beharrungsvermögen und Widerstand gegen Veränderungen muss ich einkalkulieren und ihnen in einer Kombination von einfühlsamen Verstehen und überzeugender Standfestigkeit begegnen, um möglichst viele Menschen zu gewinnen und „mitzunehmen“.

Veränderungsprozesse sind Entscheidungsprozesse

Führung „funktioniert“ natürlich nicht im Sinne eines heldenhaften Anführer-Daseins; sie ist eine komplexe Reflexions- und Kommunikationsaufgabe. Davon sind die zurückliegenden Jahre im Bistum Essen geprägt, zuletzt auch ausdrücklich durch einen eigenen Gesprächsprozess innerhalb der pastoralen Dienste, die von den Veränderungsprozessen besonders betroffen sind. Aber Führung verlangt ebenso, notwendige Entscheidungen zu treffen, damit Veränderungsprozesse in

Gang kommen. Dazu wiederum braucht es klare und praktikable Führungsstrukturen.

Wichtig war daher zu Beginn, innerhalb des Generalvikariates eine Steuerungsstruktur zu schaffen, die zur Entscheidungsfähigkeit verhilft. Nicht alles und jedes muss auf höchster Ebene entschieden werden, wohl aber die wesentlichen Richtungsentscheidungen – oder solche, die unmittelbar damit in Zusammenhang stehen. Das Gros vieler Entscheidungen gehört auf die jeweils zuständigen Ebenen und deren Verantwortungsbereiche.

Neu war daher die Schaffung einer kleinen zentralen Steuerungseinheit unter der Leitung des Generalvikars. Kleinere, bislang eigenständige Zentralabteilungen wurden in übergeordnete Dezernate zusammengefasst; diese wiederum in übergeordnete Hauptabteilungen. Die Führungsspanne des Generalvikars wurde dadurch verkleinert; die bisher ihm zugeordneten Bereiche den Hauptabteilungen zugewiesen. So entstand ein inzwischen achtköpfiges Führungsteam, in dem die zentralen Steuerungsfragen gebündelt werden. Bemerkenswert ist, dass außer dem Generalvikar kein Priester diesem Gremium angehört. Natürlich führte die Bildung dieser „Hauptabteilungsleiterkonferenz“ zu Enttäuschungen. Bei vielen Führungskräften kam es zu einer „gefühlten Degradierung“ – und zu der Angst, nicht mehr an Entscheidungsprozessen beteiligt, sondern einer kleinen „Führungsclique“ ausgeliefert zu sein.

Um dem entgegen zu wirken, entstanden andere Formen der Beratung und Beteiligung. Zwei bis dreimal jährlich kommen *alle* Führungskräfte mit dem Bischof und Generalvikar zusammen, um ausgewählte Themen zu beraten, die für alle bedeutsam sind. Daneben gibt es einen themenorientierten Austausch der Hauptabteilungsleiterkonferenz unmittelbar mit den (Weih-)Bischöfen und dem Dompropst.

Darüber hinaus hat sich die Arbeitsweise des Projektmanagements etabliert. Komplexe Aufgaben werden nicht den bestehenden Verwaltungsstrukturen zugeordnet, sondern an übergreifende Arbeitsgruppen delegiert. Ihnen gehören Fachleute aus unterschiedlichen Strukturen an – bis hin zur Beteiligung von ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeitenden aus anderen Bereichen des Bistums. Verbindliche Projektsteckbriefe strukturieren die Arbeit: Sie klären Ziele und Aufträge, legen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten fest, kalkulieren Risiken ein, beschreiben geplante Arbeitsschritte und sorgen insgesamt für Verbindlichkeit. Vorteil: Es gibt wechselnde Arbeitsgruppen; auch wechselnde Verantwortlichkeiten – und nach Möglichkeiten beraten und entscheiden vornehmlich diejenigen, die von einer Sache auch im Wesentlichen betroffen oder dafür zuständig sind.

Zur Steuerungsaufgabe der Hauptabteilungsleiterkonferenz gehört die Priorisierung der wichtigsten Ziele für die Organisation. Elemente aus der „Balanced Score Card“ (BSC)³, mit der in größeren Unternehmen die vordringlichen Ziele ermittelt werden, halfen dabei. Die Gefahr der Verzettelung im Organisationsalltag ist groß, wenn Verantwortliche vor einer uferlosen Liste von Notwendigkeiten stehen. Sie erleben: *Alles* geht nicht. Aber was soll zuerst gehen? Damit nicht ein all-

täglicher Automatismus bestimmt, was getan wird und was nicht, braucht es Reduzierung und Priorisierung. So wurden mit Hilfe der Methodik der BSC die Vielzahl an möglichen Aufgaben und Zielen debattiert, um zu einer verbindlichen Rangfolge zu kommen. Vorrang hat bis heute der Prozess der Umsetzung des Zukunftsbildes – begleitet von verschiedenen Prognosen zu den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Veränderungsdruck insbesondere aus finanzieller Perspektive aufrecht erhalten und erhöhen.

Ein Bischof kann mit seinem Generalvikar einen Veränderungsprozess niemals allein steuern. Es braucht die Bereitschaft, weite Teile der komplexen Vorgänge anderen Führungskräften und Mitarbeitenden anzuvertrauen. Voraussetzung ist das gemeinsame Grundverständnis, wohin sich das Bistum entwickeln soll. Dies erlaubt es, viele Prozesse vertrauensvoll den jeweiligen Verantwortlichen zu überlassen – und sich als Führung auf die Gesamtverantwortung zu konzentrieren. Diese beinhaltet, zu beobachten und zu erkennen, welche steuernden Impulse oder auch Interventionen notwendig sind, um Prozesse in Gang zu halten, zu korrigieren oder zu beschleunigen. Zugleich braucht es die Wachsamkeit der Mitarbeitenden, die ggf. die Unterstützung oder Intervention der Gesamtführung erfordern.

Pfarreientwicklungsprozesse: Wie wollen wir morgen Kirche sein?

Neben dem unmittelbaren Zukunftsbildprozess, der inzwischen zu zwanzig diözesanen Projekten geführt hat, mit denen die Inhalte des Zukunftsbildes exemplarisch „übersetzt“ werden, sind weitere Prozesse entstanden. Insbesondere die „Tochterunternehmen“ innerhalb des Ruhrbistums stellen sich den Veränderungen in Gesellschaft und Kirche ihrerseits – angefangen vom Zweckverband für die Kindertageseinrichtungen, über den Caritasverband und seine Mitgliedsverbände bis hin zur Erwachsenen- und Familienbildung.

Von zentraler Bedeutung sind die Pfarreientwicklungsprozesse. Auf der Grundlage des Zukunftsbildes und auf Basis der wirtschaftlichen Prognosen müssen die 42 Pfarreien derzeit einen Entwicklungsplan für die Zeit bis 2030 formulieren und umsetzen. Dabei werden zwei Dimensionen zusammen geführt: Zum einen die pastorale Perspektive, nach der sich die Pfarrei in ihrem Stadtteil oder ländlichen Raum inhaltlich entwickeln soll; zum anderen die Perspektive der jetzt bekannten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die Pfarreientwicklungsprozesse verdeutlichen das Ausmaß der Veränderungen: Das strukturelle „Kleid“ der Volkskirche ist zu groß geworden, weil das Geld nicht reicht und die Menschen weniger werden, um alles wie bisher mit Leben zu füllen. Das bedeutet Abschied von liebgewordenen Gebäuden und Strukturen. Die Wucht der Veränderung ist vor Ort enorm groß, so dass es schwer fällt, zugleich neue Perspektiven zu sehen.

Umso wichtiger sind daher die Projekte aus dem diözesanen Zukunftsbild-Prozess, die motivierend und beispielhaft wirken für diejenigen, die innerhalb ihrer Pfar-

reien nach Innovationen suchen. Der Erfolg mancher Projekte macht jedenfalls Hoffnung: Es gibt durchaus Menschen, die innerhalb von Kirche Neues erfinden und gestalten – und es gibt Menschen, die sich von kirchlichen Angeboten ansprechen lassen, wenn sie ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte treffen.

Führung in Zeiten der Veränderung braucht inneren Abstand

In der gegenwärtigen Situation der Kirche eine Führungsaufgabe wahrzunehmen, birgt die Gefahr der Überforderung in sich. Darum ist der innere Abstand wichtig, mit dem unser Führungsweg begann. Der innere Abstand entsteht durch persönliche Zeiten der Reflektion und der geistlich-theologischen Auseinandersetzung. Dazu braucht es Menschen, die mit einer externen Perspektive auf die kirchliche Situation blicken und als „Fremdpropheten“ zu Einsichten verhelfen, die sonst durch „Betriebsblindheit“ dem Betroffenen verschlossen blieben. Die Entwicklungen der zurückliegenden Jahre wären nicht möglich gewesen ohne „fremdprophetische“ Unterstützung: Beraterinnen und Berater, die mit ihren Erfahrungen aus anderen Organisationen weiterführen; aber auch geistlich-theologische Expertinnen und Experten, die mit ihrem Hintergrund zu neuen Perspektiven ermutigen.

Der innere Abstand relativiert die manchmal ausweglos erscheinenden Alltagsprobleme in der Führung eines Bistums: Die Kirche ist mehr als ihre jeweilige Organisationsform, um die wir derzeit ringen. Vom Einsturz bedroht ist derzeit „nur“ eine äußere Form der Kirche, die für eine bestimmte Zeit passend war – aber jetzt an ihr Ende kommt. Ungebrochen bleiben aber die Faszination und die Kraft der Botschaft, die von Jesus von Nazareth ausgehen. Seine Botschaft wird auch in Zukunft Menschen anziehen und zusammenführen – auch deshalb, weil ebenso die Sehnsucht nach Gott in vielen Menschen lebendig bleibt. Eine Epoche des Christentums und unserer Kirche geht zu Ende – für die Epoche, in der wir und die kommenden Generationen leben, wird sich das Christentum aber neu entwickeln und erfinden – in unserer Kirche und darüber hinaus. Dazu braucht es Menschen, die diesen Übergang mit Vertrauen und Mut begleiten, unterstützen und vorantreiben.

01 Die hervorgehobenen sieben Begriffe fassen die Gedanken des Zukunftsbildes zusammen. Umfassende Informationen sowie der vollständige Text finden sich auf der eigens dazu eingerichteten Homepage: <https://zukunftsbild.bistum-essen.de/> [Aufruf: 15.01.2019].

02 H.W. Gärtner, Wie kommt das Evangelium in die Organisation?, in: N. Schuster, Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, hrsg. v. Th. Schmidt (Gesammelte Werke Bd. 1), Freiburg/Br. 2008, 41–58, hier 51.

03 Das aus dem Management großer Unternehmen stammende Konzept der „Balanced Score Card“ ist inzwischen auf kirchliche Zusammenhänge übertragen worden. Sehr inspirierend dazu: B. Halfar/A. Borger, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007.