
Von der lernenden Organisation zum Beratungsproblem

**Kirche im gesellschaftlichen
Modernisierungsprozess**

wenn etwas zu Ende geht

- Was im Zentrum, also im vorliegenden Fall häufig von der Landeskirche und den Synoden als Innovation und Erneuerung oder auch notwendige Sparmaßnahme und Rationalisierung beschlossen wird, wirkt in den Gemeinden, wie Sterben und Abschied.
-

Erlebensweisen

- Wenn etwas zu Ende geht, die andere verdrängte Seite des Wandels und der Modernisierung. Wenn etwas zu Ende ginge, sei nichts mehr wie vorher. Daran könnten Menschen zerbrechen, weil ihnen das, was Sinn versprach, für immer abhanden gekommen sei.
-

Wirkung der Modernisierung

- Kirchen, die als Expertensysteme für das Thema Endlichkeit gelten, die den Zusammenhang von Leben und Tod ihren Mitglieder in immer wieder einschärften, gestalteten Prozesse des Endes nun manageriell und lösten damit starke maligne Regressionen aus. Organisatorisch spricht der neben der Metapher des Todes bei den Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahme der katholischen Kirche im Bistum Essen vor allem vom Ende der Priesterkirche und von einer Lückenbüßerfunktion der Ehrenamtlichen.

System und Feld

- Dass, was im Zentrum der Organisation als Modernisierung beschlossen wird, muss an der Peripherie verarbeitet werden und löst dort Bewegungen aus - beobachtbar von Integration und Isolation.
- Im von Musall und Steinkamp beschriebenen Fall als Endes von etwas, woran man gebunden ist, werden vor allem Prozesse des Trauerns, des Protestes und der Identitätsunsicherheit thematisiert, die Gegenstand der Gemeindeberatung - mitunter chiffriert und emotional - sind.
- Die Beschlüsse des Zentrum scheinen an der Peripherie nicht mehr integrierbar zu sein und werden über Isolation verarbeitet oder den ruf nach Beratung. Diese hat als Systemfunktion nun Deutungsmuster zur Integration bereitzustellen.

Die Verbindung von Zentrum und Peripherie

- Zu Beginn der 1990er Jahre hat der Sozialpädagogikprofessor Thomas Klatetzki eine Dissertationsschrift verfasst, die sich aus system- und in gewisser Weise auch aus einer feldtheoretischen Sicht mit dem Problem befasst, wie Organisationseinheiten in einem sozialen System – Zentrum und Peripherie - miteinander verbunden sind und welche Probleme der Integration hier entstehen. Für unser Thema ist vor allem diese Verbindung wichtig, die Klatetzki zwar als Ausdruck der Organisationskultur betrachtet, der aber in seinem Verständnis auch strukturelle Qualität zukommt.

System und Lebenswelt

- Mit den Kategorien von System und Lebenswelt nach Habermas definiert Klatetzki (1993) die Kommunikationsprobleme in seiner Dissertation für die sozialen Dienstleistungsorganisationen.
- Die Erbringung von Leistungen findet seiner Auffassung nach an zwei Orten in der Organisation statt, die eigentlich in einer Interdependenz zueinander stehen und sich deshalb in ihren Denkweisen und Überzeugungen ergänzen und ihre Interdependenz als Organisationskultur leben müssten:
- im Zentrum einer Organisation und an ihrer Peripherie. Klatetzki (1993) nennt diese Orte zentral und dezentral. Mit beiden Orten seien jeweils unterschiedliche soziale Praxen verbunden

Zentral und dezentral

- Der zentrale Ort der sozialen Dienstleistung befasst sich dabei immer wieder mit der Entwicklung von Strategien. Demgegenüber sei die Peripherie also die Lebenswelt von einer durchgängigen Andersartigkeit bestimmt. Die Offenheit der Situation im dezentralen Bereich und die Geschlossenheit der Situation in den zentralen Bereichen können als die strukturellen Spannungen schlechthin verstanden werden.
-

System und Feld

- Besinnt man sich auf den von Musall und Steinkamp formulierten Anfang zu den Konflikten in der Kirche, so handelt es sich bei der Gegenüberstellung von Zentrum und Peripherie im Kontext der Kirche um das Verhältnis von System und Feld, wobei das System die formalen Gremien, Organisationen und manageriellen Einheiten, das Feld die Gemeinde mit ihren gewachsenen Strukturen, ihren Mitgliedern, ihren Einrichtungen und ihren Pfarrern, Küstern, Kantoren und anderem Personal darstellt.

Wirkungsmacht

- 1994 legte der Theologe Johannes Degen an der Ruhr Universität Bochum eine Habilitationsschrift mit dem Titel „Diakonie als soziale Dienstleistung“ vor, in deren theoretischem Mittelpunkt die Verbindung von zwei wissenschaftlichen Disziplinen stand, die bis dahin, so Degen, nur sehr lose miteinander verkoppelt waren, die aber seit seiner Habilschrift sehr wirkungsmächtig geworden sind. Diese Disziplinen haben sich in der Zwischenzeit und nicht zuletzt auch wegen des Diskurses für den die Habilitationsschrift von Degen steht, auch empirisch zu einem Sinn erzeugenden, luhmannianischen System innerhalb der Kirche entwickelt.

Neubestimmung

- Johannes Degen (1994, S. 24ff) diskutiert zur Vermittlung seines Modernisierungsprogramms zunächst das Verhältnis von Theologie und Betriebswirtschaft als ein fremdes Verhältnis und nennt die Betriebswirtschaft aus der Sicht der Theologie verdächtig. Es ginge beim Verhältnis von Betriebswirtschaft und Theologie um mehr als um die Spannung zwischen zwei Disziplinen, sondern um die Fremdheit von zwei gesellschaftlichen Sphären (Degen 1994, S. 24).
-

Kulturwechsel

- Mit der Entwicklung zu einem Konzern und einer Positionierung an einem zunehmend global entworfenen Markt hat in der Unternehmung Kirche selbst ein Kulturwechsel stattgefunden, der aus einer Zunahme an Beschleunigung, aus Komplexität, aus Rationalisierung und nicht zuletzt aus einer Habitustransformation der Leitungen bestanden hat und besteht. Gleichzeitig hat mit diesen Entwicklungen eine Verinselung der Diakonischen Betriebe innerhalb des Feldes Gemeinde stattgefunden, welche später ca. um das Jahr 2000 schmerzlich zu Bewusstsein gekommen ist und weitere Forderungen nach Entwicklung der Organisationskultur nach sich gezogen hat.
-

Sinn erzeugende Systeme

- Das Sinn erzeugende System von Betriebswirtschaft und Theologie wurde als solches durch das sogenannte Münchenprogramm (EMp) oder MCKinsey-Programm institutionalisiert – und auch wenn dieses Experiment der Verbetriebswirtschaftlichung der Gemeinden scheiterte, so ist die Rationalität dieses Systems für die diakonischen Einrichtungen weiterhin gültig. Diakonie als Dienstleistung ist Kultur in der Kirche geworden

Doing Community

- Ob jetzt Immobilien wie Gemeindehäuser und Kirchen vor allem der Ökonomie zugeordnet werden oder der Gemeinschaft im Feld der Kirchengemeinde ist nicht umsonst der Kampfplatz, denn grundsätzlich ist zum Beispiel ein Gemeindehaus beides – eine Immobilie und ein Stück Heimat, Symbol und Öffentlichkeit. Wie dies jeweils interpretativ zusammengeführt werden kann, hier geht es wiederum um Zentrum und Peripherie - ist die Integrationsleistung, die jede Gemeinde im Sinne des Doing Community immer wieder zu erbringen hat.

Transformation einer Kultur

- Steinkamp spricht von der Pastoratsmacht als traditioneller Macht im Feld der Kirche und ihrer Diakonie und betont im Rahmen verschiedener Publikationen (Steinkamp, die sanfte Macht der Hirten, das Andere der Institution etc.), dass diakonische Organisationen traditionell einen anderen Zweck bzw. ein anderes Ziel verfolgt hätten, als ein kapitalistischer Betrieb. Sie beruhen auf dem Prinzip der Seelen- und Gewissensführung und ihr Zweck sei die Erlangung des Heils.
-

Suche nach der Gotteserfahrung

- Steinkamp (1995) fordert nun angesichts des sich in den 1990er Jahren ankündigenden Wandels der Systemrationalität in der Kirche, das, was Hans Gerd Koch (2010) in der Zeitschrift Agogik auch forderte – die Besinnung der Kirche auf das Eigene und keine Firma Gott und Söhne (Koch 2010, S. 10). Am Beispiels des barmherzigen Samariters führt Steinkamp aus, dass hier im Akt des Helfens die Gotteserfahrung liege.
-

Kommunitarismus

- Ähnlich wie Johannes Degen das Verhältnis von Betriebswissenschaft und Theologie zu Beginn der 1990er Jahre neu bestimmen wollte, tauchte in den 1990er Jahren eine weitere Denkfigur auf, die für die Bestimmung dessen, was Gemeinde ist und wie diese sich als Peripherie zum Zentrum gegenüber zu verhalten hat, auf. In Amerika hatte Michael Walzer mit seinen Entwürfen zum Kommunitarismus und zur Zivilgesellschaft viel Resonanz erzeugt und Personen wie Amitai Etzioni in Begeisterung versetzt.
-

Ehrenamt oder Doing Community?

- Auch innerhalb der Kirche wurden Anreize zur neuen Kultur des Helfens geschaffen, das Ehrenamt wurde aufgewertet. Die kommunitaristische Diskussionen hatten auf die zunehmende Instrumentalität, Bürokratie, und Rationalität von dominierenden Wohlfahrtsorganisationen in sozialen Feldern aufmerksam gemacht.
- Gemeinde so schien es, könnte neu bestimmt werden, wenn Selbsthilfe, Ehrenamtlichkeit und Freiwilligkeit eine neue Melange eingehen würden, gleichzeitig könnten so Probleme der Kirche gelöst und Finanzen eingespart werden.
- Vor allem das Zusammenwirken von Haupt- und Ehrenamtlichen, die Neubestimmung dessen, was Gemeinde ausmachen könne, die höhere Bedeutung sinnhafter aber nicht mehr bezahlter Arbeit standen im Vordergrund der Diskussion.

Bedürfnis nach unbezahlter Arbeit

- So schreibt Hintzen schon 1990 im Pastoralblatt für den katholischen Bereich: „In einer Zeit, in der unter enormen Kostendruck die Verweildauer von Patienten im Krankenhaus immer kürzer wird, kommt der Schnittstelle zwischen Krankenhaus und Gemeinde eine bislang nicht gekannte Bedeutung zu. Immer mehr Kranke und Pflegebedürftige finden sich mitunter vorzeitig in häuslicher Umgebung wieder und leben deshalb in ihrer besonderen Lebens- und Leidenssituation in gemeindlichem Kontext (Hintzen 1990, S. 107).

Der Widerspruch des Ehrenamtes

- Ehrenamtliche Mitarbeiter verrichten in der Kirche unbezahlte nützliche Arbeit im Kontext einer Gesellschaft die durch Beschleunigung, Entgrenzung der Arbeit, neue Armut – um nur ein paar Widersprüche aufzuzeigen, gekennzeichnet ist, wodurch sich ihr Status, ihr Prestige und ihre Rolle ändern. Unter dem Druck des Sparens erfuh das Ehrenamt in der Kirche zum einen eine ganz neue Renaissance.
-

System und Feld als Intrarollenkonflikt

- Die Rolle der hauptamtlichen Gemeindepfarrer ändert sich. Sie repräsentieren viel weniger das Zentrum der Kirche in ihrer Gemeinde, sondern geraten in vollständig neue Abhängigkeiten und Rollen. Ihr Prestige und ihr Status ändern sich. Ihre Rolle ist durch den Paradigmenwechsel und die Neubestimmung des Ehrenamtes unbestimmter geworden. Als Pfarrer sind sie Teil des Feldes, als Angestellte und Beamte der Kirche Teil des Systems.
-

Gouvernementalität

- Diakonische Unternehmen, die heute betriebswirtschaftlich fundiert sind und die diesen Wandel durchgemacht haben, unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihrer gouvernementalen Kultur.
- Mitarbeiter sind hier einerseits Personal, das heißt Produktionsmittel (Neuberger 1994), Arbeit ist einerseits ein Kostenfaktor und die Institution ist einerseits Produkt und Zweck. Die Betriebswirtschaft verfügt über ganz eigene Strategien der Rationalisierung, die von Max Weber in seiner Soziologie des kapitalistischen Betriebes beschrieben wurden und die vor allem auf dem Modell der zentralisierenden rationalen Macht aufgebaut sind – also Bürokratie, Hierarchie und funktionale Arbeitsteiligkeit im Sinne von Taylorismus und Fordismus.
- Parallel dazu werden aber individualisierende Machttechniken der Gouvernementalität, also eines neuen Verhältnisses von Macht und Subjektivität eingeführt, wie sie zum Beispiel im Konzept des Arbeitskraftunternehmers und des unternehmerischen Selbstes konzipiert sind und in der Personalentwicklung gelehrt werden (Schreyögg 2004).

Strategie 1

- die erste Strategie jene der Verbetrieblichung der Kirche ist als Konzept auf der Ebene des Habitus von Führungspersonal in der Kirche wie auf der Ebene der diakonischen Einrichtungen ungebrochen wirkungsmächtig, auf der Ebene der Gemeinde hingegen ist dieses Konzept vorerst gescheitert. Denn wie Hans Gerd Koch sagt, ist das was die Gemeinde zusammenhält mehr als das was sich in der Ökonomie abbildet. Gemeinschaft und Religion fusionieren mit den materiellen Bereichen in einer Gemeinde zu einer Gesamtgestalt.

Zweite Strategie das Kommunitaristische

- Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Strategien für die Zukunft der Kirche kommt es nach dem Scheitern der Ökonomisierung zu einer Neubestimmung des Kommunitaristischen und der Ehrenamtlichkeit innerhalb der Gemeinden, vor allem im Kontext der Sparmaßnahmen. Diese Ehrenamtlichkeit hat ein Doppelgesicht vor allem dort wo es sich um nützliche und notwendige, aber unbezahlte Arbeit handelt, die früher einmal von hauptamtlichen Beschäftigten geleistet wurde. Die Neubestimmung des Ehrenamtes, um welche sich die Kirche in ihrem Zentrum als Strategie bemüht, kann nicht ohne Weiteres an der Peripherie umgesetzt werden.
-

Dritte Strategie: Selbstmanagement

- Schließlich ist drittens zu beachten, dass sich die beiden Prinzipien von zentralisierender und individualisierender Macht zu einer Strategie des Gouvernementealen verbinden können, was sich dann vor allem als Kultur der Beschleunigung niederschlagen würde.
-

Das jeweilige Feld

- Die Einflüsse von Habitus und Feld wirken auf einer unbewussten Ebene und sind dem Individuum selbst nicht einfach zugänglich, da sie selbstverständlich hingenommen werden. Im Feld vollzieht sich vor allem ein Kampf um die Behauptung des eigenen Platzes in der Gesellschaft, nur so lassen sich Konflikte der Sozialen verstehen. Felder sind demnach durch bestimmte Interessenkonstellationen charakterisiert.
-

Die Kräfte des Feldes

- In einer Kirchengemeinde sind die Kräfte des Feldes keineswegs aufgehoben, sondern müssen durch das Nadelöhr der Gemeinschaft, der Brüderlichkeit . Kirchengemeinden stellen für viele Menschen ein zentrales Medium sozialer Integration und sozialem Aufstieges dar.
-

Mehr Leitung

- Für die Krise zeichnen derzeit zwei Lösungen ab. Die eine Lösung setzt auf mehr Führung, mehr Management, mehr Postwohlfahrtstaatlichkeit in der Kirche. So wird eine Stelle extra für Fund Raising beim Superintendenten geschaffen, um Gelder für Kirchenprojekte bei der Wirtschaft zu akquirieren. Der Superintendent Peter Bukowski schreibt, dass es in der Gegenwart vor allem darauf ankommt, Führung und Leitung zu zeigen. Er betont die manageriellen Seiten des Pfarrbildes und die Führungsfähigkeit der PfarrerInnen in den schwierigen Zeiten.

Mehr Gemeinschaft

- Im Entstehen von Gemeinde zeigt sich dass das Ziel der Sendung Christi die Versöhnung zwischen Gott und Mensch zwischen Mensch und Mitmensch und zwischen Mensch und Kreatur ein Stück weit erreicht worden ist. Während Sünde im Zerstören von Gemeinschaft besteht, zeigt die Existenz von Kirche die Wirklichkeit von Versöhnung mitten in allem Übeln und Bösen diese Welt.
-

Oder von allem mehr

- Mehr Führung (Bukowski),
 - mehr Pastoral (Marti) mehr Gemeinde und Ehrenamt. Schaut man sich die Publikationen zum Problem des Verhältnisses von Peripherie und Zentrum in den Organisationen an, so erhält man den Eindruck es ginge darum von allem mehr zu bekommen.
 - Argumentierte Herrmann Steinkamp noch 1995 gegen Qualität und Management in den diakonischen Organisationen und für mehr Gemeinde, so hat es heute den Anschein, dass statt entweder oder – entweder betriebswirtschaftliche Rationalität oder Gemeindeprinzip, ein entschiedenes sowohl als auch in der Organisationsphilosophie vertreten wird. So entsteht das, was der Soziologe Hartmut Rosa (2005) die sozialen Beschleunigung genannt hat. Für die Pfarrer entsteht eine enorme Verletzlichkeit
-

Danke

- Für ihre Aufmerksamkeit



