

Antje Goy: Katholische Kirchengemeinden - Gemeinsam stark ?

In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/00: 38-45

Interne Organisationsberatung im Prozess der Umstrukturierung von Kirchengemeinden

von Antje Goy

(Die Autorin - Diplompädagogin, klientenzentrierte Beraterin und Organisationsentwicklerin - war als Referentin und Beraterin auf Bezirksebene für die Diözese Limburg beschäftigt. Ihre Aufgabe war u.a. die fachliche Beratung und Begleitung ehrenamtlicher und hauptamtlicher Kräfte in den Gemeinden.)

1. Einleitung: "Arme Kirche"

In Zeiten verminderter Kirchensteuereinnahmen spart auch die katholische Kirche fast überall: Es wird rationalisiert, Strukturen bzw. Inhalte müssen verändert werden, um die zur Verfügung stehenden Mittel effektiver zu nutzen. Trotz dieses Umdenkens taucht von Zeit zu Zeit die Frage auf, ob die Diözesen nicht mehr Geld als bisher einsetzen sollten, um die konkrete Arbeit vor Ort auf dem gewohnten Niveau zu gewährleisten. Hintergrund solcher Fragen ist die lediglich bruchstückhafte Transparenz der finanziellen Situation der Diözesen. Man glaubt zu wissen, dass die katholische Kirche reich ist und über genug Rücklagen und Güter verfügt.

Tatsächlich reduzierten sich jedoch die Einnahmen aus der Kirchensteuer wegen Arbeitslosigkeit und Austritten. Diesem Umstand müssen die Diözesen in ihren Haushalten Rechnung tragen. Als Reaktion auf die Mindereinnahmen ist weder eine langfristige Deckung aus Rücklagen noch die Finanzierung aus Gütern noch eine offensive Strategie zur Einnahmesteigerung politisch entschieden worden, sondern es wurde der Weg der Kostenreduzierung gewählt.¹ In hauptsächlich drei Bereichen wurde hier angesetzt:

- Kürzung von beweglichen Mitteln (z.B. Materialzuschüsse, Schlüsselzuweisungen).
- Personalabbau, möglichst ohne Kündigungen.
- Die Einführung von mehr Kooperation zwischen den einzelnen Kirchengemeinden, sowie eine damit im Zusammenhang stehende langfristige Stellenreduzierung in diesem Bereich bis zum Jahr 2007.

Im Folgenden geht es um den Bereich der gemeindlichen Kooperationen. Kooperation und Vernetzung sollte einen Teil des Mangels an Mitteln und Priestern auffangen. So die Vorstellung der Bistumsleitungsebene. Gemeinden, Einrichtungen, Abteilungen und Projekte auf allen Ebenen der Hierarchie sollten Synergieeffekte erzeugen. Darüber hinaus wurden Pläne erstellt, welche Gemeinden bis zum Jahre 2007 enger in "Pastoralen Räumen" (Zusammenschluss mehrerer Gemeinden) zusammenarbeiten sollten.

Die in diesem Prozess beteiligten Gemeinden werden zukünftig einen pastoralen Raum bilden.

Die drei Gemeinden entschieden sich daher zusammen mit einer Beraterin, die die Gemeinden üblicherweise in pädagogischen Fragen von der Bezirksebene aus begleitete, einen Organisationsentwicklungsprozess durchzuführen, der eine erste Phase der Zusammenarbeit innerhalb des Pastoralen Raumes darstellen sollte.

2. Der Stein des Anstoßes

Gemeinsam mit den hauptamtlichen Verantwortlichen vor Ort sollten Erfahrungen gesammelt werden, um Klarheit darüber zu gewinnen, wie die eigenen Handlungsmöglichkeiten in diesen Umbruchszeiten ausgeschöpft werden könnten.

Die Startbedingungen waren insofern ausgesprochen gut, als alle Beteiligten davon ausgingen, dass ihre Lage zukünftig schlechter sein würde, und sie nun eine Möglichkeit sahen, das ihnen zugewiesene Los durch Kooperation zu verbessern, abzufedern und gemeinsam zu alternativen Lösungen zu gelangen. Außerdem schien es die winzige Chance zu geben, durch eigenes Engagement zukünftige Reglements zur Kooperation, die früher oder später durch die Bistumsleitung festgelegt werden würden, mit zu beeinflussen. Entsprechende Signale von Seiten der Leitung vermittelten hier durchaus Hoffnung.

Die Aussicht auf Verbesserung der persönlichen Arbeitssituation z. B. durch zuvor nicht vorhandene Teamarbeit und arbeitsteiliges Vorgehen bei gleichzeitiger Gewährleistung der gewohnten Aktivitäten, ja sogar die Entwicklung neuer Angebote für die Gemeinden hatte deutlich motivierende Wirkung. Durch gemeinsame Veranstaltungen wie Kommunion- oder Firmvorbereitung, rotierende Predigtreihen u.a. könnten Kooperationen entstehen, die allen zugute kommen und gleichzeitig Innovationen erzeugen würden. Vielleicht dachte der eine oder die andere auch an eine Arbeitsreduzierung oder

daran, ungeliebte Bereiche abgeben zu können. Trotz der unterschiedlichen Motive war Veränderung der Wunsch aller Beteiligten. Was immer das für die einzelnen Gemeinden und Beteiligten bedeuten mochte.

Auch die Autorin wollte die Möglichkeiten und Chancen eines solchen Prozesses angesichts anstehender struktureller Veränderungen kennenlernen. Und zwar insbesondere im Hinblick auf Organisationsentwicklung, aus ihrer Rolle als bisherige Kollegin heraus. Es interessierte sie, welche Möglichkeiten und Grenzen in diesen Konstellationen gegeben sind und ob dies ein zukünftiger Arbeitsbereich auch in anderem Rahmen sein könnte.

Einige ausgewählte Aspekte, dieses Organisationsentwicklungsprozesses werden im Folgenden reflektiert. Da die Autorin gleichzeitig den Prozess als Beraterin mitgestaltete, ist davon auszugehen, dass "Blinden Flecken" vor allem in bezug auf die Wahrnehmung des Gesamt-Systems vorhanden sind, ist eine solche eingeschränkte Sichtweise doch integraler Bestandteil der persönlichen Positionierung und Rollenfindung innerhalb eines Systems.

3. Der Kontrakt - Selbstverpflichtung oder verbindlicher Vertrag ?

Das KundInnen-System umfasste die hauptamtlichen Seelsorgerinnen und Seelsorgern dreier Kirchengemeinden.

In sieben Sitzungen von jeweils vier bis sechs Stunden ging es konkret um die Ausgestaltung der Kooperation.

Ein Einstieg über die ehrenamtlichen Gremien und Gruppierungen wäre ebenso denkbar gewesen, wurde hier allerdings einerseits aus pragmatischen Gründen, andererseits aufgrund von fehlenden Ressourcen nicht gewählt. Ein entsprechendes Projekt wurde jedoch für eine spätere Phase vorgesehen.

Nach Vorgesprächen mit den Seelsorgerinnen und Seelsorgern legte die Beraterin in der ersten Sitzung einen Kontrakt vor. Der Kontrakt sollte Ziele, Auftrag, Vorgehensweise und Verbindlichkeiten am Anfang des Prozesses transparent machen, damit gemeinsam von einem Punkt aus gestartet werden konnte. Der Kontrakt hatte zwar keine rechtskräftige Verbindlichkeit, doch traten die Beteiligten damit in die einzige Verpflichtungsebene ein, die zu diesem Zeitpunkt strukturell vorhanden war: in die der Selbstverpflichtung. Somit kam dem Kontrakt inhaltliche wie symbolische Bedeutung zu. Die Kontraktverhandlungen wurden daher auch zum Ausdruck der Willensbekundung eines gemeinsamen Projekts und stellten die Belastbarkeit dieses Systems auf eine erste harte Probe.

Einerseits erschien es den Beteiligten wichtig, dass sie die Möglichkeit zum Gespräch, zum Gestalten und zum Abbau von Vorbehalten hätten, doch andererseits sollte eine solche Möglichkeit den ehrenamtlichen Gremien nicht vorenthalten werden. Es tauchten Fragen auf, wie wohl dort darüber gedacht würde, dass sich die Hauptamtlichen trafen. Ebenso schwierig schien die Frage der Entscheidungen zu sein. Würde hier nicht gegen das Mitsprache- und Entscheidungsrecht der synodalen Gremien verstoßen? Würden womöglich im Anschein des vorauseilenden Gehorsams Interessen der Bistumsebene umgesetzt, die eigenen Interessen vor Ort zuwiderliefen ?

Es erwies sich als ausgesprochen schwierig, einen gemeinsamen Startpunkt zu finden. Unbehagen und Unsicherheit blieben auf allen Seiten bestehen.

Auch die Beraterin musste sich in diesen Verhandlungen positionieren. Welche Bedingungen erachtete sie als zwingend? Welche Wirkung hätte es auf ihre Vorgesetzten, wenn der Prozess bereits nach der ersten Sitzung wieder abgebrochen würde ?

Wegweisend für die Beraterin war die Überzeugung, dass in der Anfangsphase eines Versuchsprojektes besonders viel Wert auf Klarheit gelegt werden sollte. Zu viele Zugeständnisse z.B. bei der Frage, mit wem welche Entscheidungen jeweils rückgekoppelt werden sollten, würde die Beteiligten handlungsunfähig werden lassen und zudem die ohnehin vorhandene 'Gestrüpphaftigkeit' der Strukturen betonen, in die dieses System eingebettet ist, statt sie zu entzerren und sich nutzbar zu machen. Auch eine Reduzierung der Anzahl der Sitzungen wollte die Beraterin angesichts des ohnehin schon sehr kurzen Organisationsentwicklungsprozesses nicht mittragen. Sie erachtete sieben Sitzungen, jeweils zwischen vier und sechs Stunden, als Minimum.

Diese Forderung wurde von dem KundInnen-System als hohe zeitliche Investition gewertet und entwickelte sich zum Prüfstein dafür, inwieweit diesem Prozess Priorität eingeräumt würde.

Unsicherheit bestand auch in Bezug darauf, wie sich neben den sachlichen Zielen, die "Personen, Positionen und Beziehungen" (Fredrich 1996: 60) zueinander entwickeln würden. Welche Bedeutung

kommt Begriffen wie Macht, Einfluss, Vertrauen usw. zu? Welche Instanzen würden wem weisungsbefugt sein ?

Viel Ärger und Frustration entlud sich im Laufe dieser Verhandlungen in der ersten Sitzung, die zu keinem Ergebnis führten. Um den Blick wieder stärker auf das Gesamtsystem "Hauptamtliche im Pastoralen Raum" zu lenken und Chancen für eine weitere Zusammenarbeit zu beleuchten, intervenierte die Beraterin mit zwei Fragen am Ende der ersten Sitzung:

- Was wäre, wenn wir nicht weiter zusammenarbeiteten ?
- Wie würde die Zukunft des Pastoralen Raumes / für die Gemeinden aussehen, wenn wir diesen Prozess heute mit der ersten Sitzung beenden würden ?

Die Vielzahl der Antworten strich bei allem Für und Wider den Aspekt der verpassten Chance bei sofortiger Beendigung heraus. Es wurde deutlich, dass der gesamte Prozess von dem getragen würde, was die Beteiligten sich zu einigen bereit seien.

Dies war ein erstes Ergebnis.

Es wurde vereinbart, dass die Beraterin den Kontrakt überarbeiten und allen erneut zusenden würde, mit der Bitte um Rücksendung bis zu einem festgelegten Datum. Würden nicht alle Kontrakte rechtzeitig zurück bei der Beraterin sein, würde diese allen Beteiligten absagen und den Prozess beenden.

Die Kontrakte wurden alle wie verabredet zurückgeschickt. Lediglich am Rande war zu erfahren, dass vielfältige Gespräche stattgefunden hatten.

Bewegungen hatten auch außerhalb 'geregelter' Bahnen sozusagen "hinter den Kulissen" (S. Palazzoli) eingesetzt. An vielen Stellen hatte die Kommunikation neu begonnen. Kooperationen vollzogen sich auf neuen Ebenen.

4. Gemeinsame Möglichkeiten und Grenzen - Leistungen und Resultate

Die Ressourcen für diesen Prozess erscheinen ausgesprochen beschränkt. Sieben Sitzungen, keine Finanzen und keine Räumlichkeiten für dieses Vorhaben sind wahrlich keine üppige Ausstattung. Und doch gab es keinerlei Klagen darüber bis zum Ende des Prozesses; im Gegenteil. Es tauchte bei einigen Beteiligten ein schlechtes Gewissen darüber auf, dass durch diese zeitliche Investition Ressourcen aus der gemeindlichen Arbeit abgezogen würden. Nur das überzeugte Eintreten der Kolleginnen und Kollegen konnte die Zweifel besänftigen.

Für gemeindliche Verhältnisse war Zeit zu haben um sich mit der eigenen Situation zu beschäftigen, über eine Begleitung zu verfügen, die neben der Vorbereitung der Inputs auch noch ein Protokoll erstellt und sogar noch auf der Zubereitung von Kaffee sowie auf dem Vorhandensein von Arbeitsmitteln wie Stellwänden und Arbeitsmaterialien besteht, der pure Luxus.

Eigene Gestaltungen bei gemeindlichen Gruppierungen sehen in der Regel einen sparsamen, wenn nicht spartanischen Umgang mit Ressourcen vor. Für die Beraterin war diese Ausstattung sowie die damit im Zusammenhang stehende institutionelle Kompetenzzuschreibung, oder besser das fast vollständige Fehlen von beidem, bekannt und vertraut. Obwohl sie die Bedingungen als unzureichend erachtete, akzeptierte sie sie aus der Befürchtung heraus, dass durch weiter reichende Ressourcenforderungen dieser Prozess erst gar nicht beginnen würde, waren ihr doch die langwierigen Prozedere bekannt, die einer Ressourcenbeschaffung vorweilen. Auch vermutete sie, dass ein Einsatz für eine angemessene Ausstattung des Projekts bei allen Beteiligten die Motivation arg strapaziert hätte.

Es hätte auch die Frage auftauchen können, welcher Wert dem Prozess von allen Beteiligten beigemessen wird. Heute geht die Autorin davon aus, dass diese Frage im Vorfeld von niemandem gestellt werden wollte, denn die zugeschriebene, vermeintliche Antwort sollte zu diesem Zeitpunkt verdeckt bleiben. Wäre ein aufdeckenderes Vorgehen von der Beraterin angeregt worden, ist zweifelhaft, ob das KundInnen-System die zwingende Auseinandersetzung mit der Leitungsebene aufgenommen hätte.

Gleiches galt für das Setting und die Gestaltung der Arbeitssitzungen. Um die Aufwendungen so niedrig wie möglich zu halten, wurden die Arbeitssitzungen rotierend immer in einer anderen Gemeinde durchgeführt. Grundlegende Arbeitsmaterialien sollten vor Ort gestellt werden, alles Weitere sollte die Beraterin mitbringen. Dieses Vorgehen wurde in der Kultur des KundInnen-Systems gestaltet und glich mehr einem Schulungs-, denn einem OE-Ansatz. Die Beraterin akzeptierte dies, wollte sie doch den scheinbar zarten Konsens nicht überstrapazieren. Sie vertraute darauf, dass wenn

es erst zu gemeinsamen Sitzungen käme, die Irritationen und brauchbaren Interventionen auch in einem herkömmlichen, vertrauten Setting nutzbar eingesetzt werden könnten.

Diese gesamte Ausgangssituation charakterisierte, im Nachhinein betrachtet, den weiteren Prozess und verweist auf das Verhältnis von Eigenleistungen und Resultaterwartungen. Die Eigenleistung der Gemeinden wie der Diözesanleitungsebene wurde darin gesehen, diesen Prozess zuzulassen, ihm nicht im Wege zu stehen und sich darauf einzulassen mit der Bereitstellung all dessen, was man auch in andere Aufgaben und Felder investiert. Aus dieser Perspektive kann diese Ausgangssituation als gute, wenn nicht optimale Ausstattung verstanden werden. Engagement zeigt sich in einer solchen Systemkultur vor allem an der Nicht-Verhinderung, am Zulassen, an der Akzeptanz und nicht am direkten Einsatz für eine Sache. Als Resultate werden demgemäß schon positive Veränderungen durch blosses Einhalten der Sitzungen erwartet.

Bei all dem Engagement müsse sich doch vieles verändern, so die hehre Hoffnung. Häufig bleiben aber die grossen Resultate aus; die zur Verfügung gestellte Eigenleistung sowie die vermeintliche Resultaterwartung pendeln sich in einem minimalistischen Niveau ein.

Die Beraterin sah sich also geringen Ressourcen, einer allgemeinen Akzeptanz auch auf der Leitungsebene, einem Willen zur Mit- und Zusammenarbeit und hohen Resultaterwartungen gegenüber. Gleichzeitig musste sie sich fragen, was es in dieser Sache zu profitieren gäbe. Weder gab es einen Dienstauftrag im eigentlichen Sinne, noch die entsprechenden Mittel, kaum die nötige Kompetenzzuschreibung und noch weniger eine begleitende Rückendeckung durch die Leitung.

Gab es hier überhaupt etwas zu gewinnen, konnte es in dieser Konstellation nur darum gehen, mit heiler Haut davon zu kommen ohne den guten Ruf eingebüsst zu haben? War nicht ein "Scheitern" des Projektes in der Anlage bereits konstitutiv. Reflexionen mit Beratungskolleginnen und Kollegen legten diesen Schluss nahe. Dazu kamen die eigenen Vorerfahrungen der Beraterin innerhalb dieser Institution. Dies alles führte sie zu sehr zurückhaltenden, kaum konfrontativen, manchmal sogar ängstlichen Vorgehensweisen und Interventionen. Zur Beleuchtung der spezifischen Situation der internen Beraterin thematisierte diese ihren Hintergrund, ihre Motive und Erwartungen in der Anfangsphase explizit. Für die Beratungstätigkeit erschien ein solches Vorgehen der radikalen Offenlegung anhand der Fokussierung der Rolle der Beraterin als brauchbar, sollten doch klare Signale auch gegen eine vollkommene Anpassung und Vereinnahmung der Beraterin (wie bereits durch die Ressourcenanerkennung geschehen) durch die systemimmanenten Sicht- und Vorgehensweisen gesetzt werden.

Die Beteiligten reagierten mit Verwunderung und großem Interesse auf die Ausführungen und begrüßten die Offenlegung. Das Thema der 'Internen Beratung' wurde danach nicht mehr angesprochen.

Im Weiteren nahm die Frage der Einbindung der Ehrenamtlichen der Gemeinden einen besonderen Raum ein. Hier zeigte sich nun aber ein Dilemma. Einerseits sollte und konnte in diesem Prozess nichts beschlossen werden, an das die Ehrenamtlichen gebunden wären. Andererseits sollten Absprachen und Vorhaben Verbindlichkeitscharakter besitzen. Aehnlich verhielt es sich mit der Anregung, dass für die verschiedenen synodalen Gremien der Gemeinden ebenfalls ein begleiteter Prozess hilfreich wäre. Die Beteiligten verständigten sich schliesslich darauf, dass in diesem Prozess der Fokus nach innen, d.h. auf die Zusammenarbeit der hauptamtlichen SeelsorgerInnen in diesem pastoralen Raum gerichtet sein solle. Unstrittig war darüber hinaus, dass die Funken, die in diesem Prozess entstehen würden, weiter in die Gemeinden getragen werden sollten. Die Frage der Zusammenarbeit der Gemeinden auf ehrenamtlicher bzw. synodaler Ebene wurde ab diesem Zeitpunkt weitestgehend aus dem Prozess ausgeklammert.

Das Szenario habe ich komplett rausgenommen, da es nur äusserlich beschrieben wurde und ich eine inhaltliche Nennung als Offenlegung von internen Informationen sehen würde, wenn diese in ihrer vollen Umfang hier benannt würden. Ich finde, der text geht auch gut ohne, oder ?

5. Störenfriede

Parallel zu dem hier benannten OE-Prozess arbeiteten verschiedene Gremien und Gruppierungen vor allem auf Bezirks- und Diözesenebene an diversen Fragestellungen im Hinblick auf die Pastoralen Räume.

Die dabei an verschiedenen Stellen aufscheinenden Positionen und Vorhaben wirkten wenig motivierend auf die Beteiligten, die sich zunehmend behindert sahen im eigenen Handlungsspielraum in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Das Gefühl der Sinnlosigkeit nahm überhand.

Versuche der Beraterin, durch ‚Reframing‘ neue Sichtweisen und Umdeutungen zu erzielen, wurden kaum aufgenommen. Die Selbstlähmung nahm ihren Lauf; statt Aufbruch herrschte vorerst Starre und Frustration.

All die Aspekte, die eine Veränderung erschwerten, standen fortan im Mittelpunkt. Gemeinsam wurde noch das letzte bisschen Lust und Motivation in den Schatten gedrängt und zugunsten einer Perspektive des Nicht-Machbaren, des Nicht-Veränderbaren aufgegeben. Der Blick auf das Gesamtsystem schien die Winzigkeit des eigenen Subsystems erst richtig zu verdeutlichen.

Es wurde auf bekannte Muster zurückgegriffen (z.B. die Dinge aussitzen oder zu warten, bis Veränderungen verordnet werden). Die Beraterin konzentrierte sich im weiteren Vorgehen insbesondere auf drei Aspekte, um Reflexionsprozesse innerhalb des Systems anzuregen:

- Stimulation der Organisationsmitglieder zur Beschäftigung mit sich selbst als Kollektiv
- Störung der systemischen Handlungs- und Argumentationsmuster
- Übernahme einer Spiegelfunktion: Vermittlung von Selbst- und Fremdbildern

(Baitsch u.a. 1997: 12)

Beraterinnen und Berater können als Störende gesehen werden, als diejenigen, die das System der Ratsuchenden stören, damit diese neue Möglichkeiten des Reagierens entdecken können. Das geschieht manchmal, indem der Ratsuchende "den Störenfried und Spielverderber abwehrt, z.B. indem er nicht mehr zur Beratung hingehet, indem er auf alte, wohl vertraute Muster zurückgreift und das eingefahrene Spiel einfach weiterspielt, oder, indem er sich einen andern Berater sucht, von dem er hofft, dass er ihm sanfter, einfacher, leichter hilft. Manchmal tut er das, indem er sich der Störung aussetzt, sich provozieren lässt, die Störung annimmt, die Komplexität der Situation wieder in den Blick nimmt, die Mehrdeutigkeit akzeptiert, den offenen Ausgang erfährt. Vielleicht greift dann der Ratsuchende nach einer bisher nicht gesehenen Möglichkeit, deutet die Situation anders, stellt einen neuen Kontext her (...)." (Bardmann u.a. 1992: 91f)

Die Beraterin nahm sich vor, das System so wirksam als möglich in den wenigen verbleibenden Sitzungen zu stören. Hierbei zog sie verschiedene konfrontative Techniken hinzu, bezog Gestaltelemente mit ein und setzte gegenständliche Symbole wie z.B. Stofftiere, Bauklötze und diverse Spielmaterialien zur Beleuchtung und Benennung von abgedunkelten Aspekten ein. Auf diese Weise war es möglich, die Komplexität nochmals zu erhöhen.

Als vorläufige Ergebnisse kristallisierten sich folgende Vorgehensweisen heraus:

Alle zwei Monate würde ein gemeinsames Dienstgespräch mit anschließendem Mittagessen stattfinden. Die Einladung, die Moderation und die Protokollführung würden rotierend wahrgenommen. Nach sechs sowie nach zwölf Monaten würde durch eine Beraterin jeweils eine Reflexionssitzung begleitet. Nach den Erfahrungen eines Jahres solle über ein weiteres Vorgehen erneut beraten werden.

Zum Schluss dieses Prozesses sollte besser gesagt werden, dass es sich um einen Schluss des Projektes handelte, dessen Rahmenbedingungen durch den Kontrakt anfänglich festgelegt wurde. Ein Prozess läuft weiter. Auf verschiedenen Bühnen mit unterschiedlichen Besetzungen. Die in diesem Rahmen hart erarbeiteten Formen der gemeinsamen Weiterarbeit wurden, als später die Pastoralen Räume eine Form erhielten, als nicht regelgemäss von der Leitungsebene zurückgewiesen mit der Bitte um Neustrukturierung. Eine gemeinsame Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen der Gemeinden nimmt ebenfalls ihren Lauf. Die Beraterin wurde um Fortsetzung einer Beratung im Pastoralen Raum gebeten.

6. Gesamtbetrachtung

Was ist in einer solchen Schlussbetrachtung als Erfolg anzusehen? Ist bereits ein Erfolg, dass die Beraterin nicht in das Getriebe gekommen ist und zermahlen wurde? Mit Sicherheit.

Kann als Erfolg gewertet werden, dass interne Beratung für weitere Projekte als zukunftsfähiger Ansatz durch die Beteiligten bewertet wurde? Auch dies ist sicher ein Erfolg, der jedoch ebenso sicher durch einen hohen Preis erkaufte wurde. Wirksame Möglichkeiten der OE-Beratung wurden nicht eingesetzt, um die Beteiligten nicht zu verärgern, die Arbeit der Beraterin nicht zu diskreditieren und zukünftige Projekte nicht zu verunmöglichen. Es zeigt sich gerade auch im Nachhinein, dass diese politischen Einschätzungen von Anfang an Bedeutung hatten. Sie nahmen dem Projekt seine Schärfe, seine Würze.

Inwieweit bei einem solchen Pilotprojekt der kleinste gemeinsame Nenner gewählt oder deutliche Positionen, die Ausbrechen bedeuten, gewählt werden sollen und können, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Einige sind in diesem Artikel benannt.

Von dem KundInnen-System wurde kein Versuch unternommen, Ressourcen für einen weitergehenden Prozess zu mobilisieren. Konzepte für Anschubbegleitungen der Pastoralen Räume durch die Diözesanebene sehen in der Regel drei bis fünf Sitzungen vor, die vor Ort durchgeführt werden.

Deutliche Zeichen dafür, dass trotz Neustrukturierung Veränderungen innerhalb des Systems nicht wirklich gewünscht sind. Für die an diesem Prozess Beteiligten aus den Gemeinden bedeutete dieses Vorhaben, selbst aktiv ihre Situation in die Hand zu nehmen und sich ihres Aktionsradiuses wieder einmal bewusst zu werden. In vielerlei Hinsicht, denn neben Ausgestaltung wurde die Beschneidung durch Kolleginnen und Kollegen ebenso deutlich wie die Einschränkungen durch die Leitungsebene. In einem Reflexionsprozess könnten die gesammelten Erfahrungen ausgewertet und analysiert werden und in die Umsetzung weiterer Schritte münden. Gerade die gesammelten Erfahrungen könnten einen reichen Fundus zur Entwicklung von Ansätzen zur Umsetzung der eigenen Vorstellungen darstellen. Selbst oder gerade frustrierende, auf Grenzen stossende Erfahrungen und Systemerkenntnisse sind zum weiteren Ausloten von Ansatzpunkten ausgesprochen hilfreich. Es bleibt abzuwarten, ob diese Möglichkeiten genutzt werden. In einer abschliessenden Evaluierung konnten Veränderungen und Zufriedenheiten erhoben und verdeutlicht werden. Dabei zeigte sich, dass die Umsetzung der Zielsezung im Hinblick auf konkrete Kooperation vor Ort noch lange nicht in zufriedenstellendem Masse umgesetzt erscheint. Dagegen wurde der Bereich der internen Beratung als ausgesprochen positiv bewertet.

Der Beraterin wurde durch diesen Prozess klar vor Augen geführt, welche besondere Bedeutung die Anfangssituation und die Ausstattung für einen Prozess bedeutet. Sie musste die Sichtweise relativieren, dass durch enormes individuelles Engagement strukturelle Einschränkungen nahezu völlig ausgeglichen werden. Die Beraterin erstellte einen Abschlussbericht zum Verlauf des OE-Projektes, der den Hauptamtlichen vor Ort ebenso vorgelegt wurde wie der Bezirks- und Diözesanebene. Von keiner Ebene kam der Wunsch um Rücksprache und Diskussion. Nie wurde die Autorin auf den Bericht bzw. das Projekt angesprochen. Die gesammelten Erfahrungen verpufften im System und die Beraterin zog für sich persönlich den Schluss daraus, dass unter solchen Bedingungen, sie für weitere Beratungs- und Begleitungsprozesse innerhalb des Systems nicht zur Verfügung stehen würde.

Auf die Ausstattung von Projekten, die gleichsam die erfolgten Prioritätenbildung innerhalb eines Systems widerspiegeln, wird die Beraterin zukünftig deutlicher schauen als bisher. Auch die Philosophie ‚wasch mich – aber mach mich nicht nass‘ war bereits früh im Prozess erkennbar. Angemessene Interventionen, die diesen Aspekt aufgreifen ohne die eigene berufliche Zukunft auf's Spiel zu setzen, sollten in Hülle und Fülle zum Instrumentarium einer internen BeraterIn gehören. Ihre Stärke ist sich der eigenen Verwobenheit einerseits, sowie der ausgeprägten Fach- und Feldkompetenz andererseits bewusst zu sein und diesen Umstand mit in die Beratung einzubeziehen. Diese Berücksichtigungen führen zur Veränderung des Blickwinkels, lassen Unterschiede entstehen und führen zu neuen Sichtweisen. Diesen ‚Begleiteffekt‘, der die verschiedenen Ebenen berührt, erkaufen sich viele Unternehmen teuer mit jahrelanger externer OE- oder Unternehmensberatung. Ob diese Effekte gefördert und gemeinsam nutzbar gemacht werden können, wird erst die Zukunft zeigen. Systemische Umsetzungen für Ansätze oder Werte zu implementieren erscheint aus den unteren Hierarchieebenen heraus momentan nahezu unmöglich. Einige Ansätze für die eigene gemeindliche Arbeit jedoch zu etablieren ist in gewissen Grenzen mit Sicherheit möglich. Der Begriff Gemeinsam aus dem Titel dieses Artikels erhält somit eine erweiterte Bedeutung, denn nicht nur die Gemeinden sind unter Gemeinsam zu subsumieren, sondern alle, die diese Kirche prägen, sind aufgefordert, gemeinsam Neubewertungen vorzunehmen, um sich heutigen Herausforderungen zu stellen.

Anmerkungen

1. Es wird in dieser Ausarbeitung ein Überblick gegeben, der im einzelnen etwaigen davon abweichenden Versuchen nicht gerecht wird. Es gibt viele Projekte und Aktivitäten, die hiermit ausdrücklich ebenfalls gewürdigt werden sollen.

2. Schlüsselzuweisungen sind Gelder, die die einzelnen Kirchengemeinden vor Ort pro einzelneR KatholikIn durch das Generalvikariat bzw. Bischöfliche Ordinariat zugewiesen bekommen.

Literatur

Bardmann, Theodor M. u.a. (1992): Das gepfefferte Ferkel: Lesebuch für Sozialarbeiter und andere Konstruktivisten. 2. Aufl., Aachen.

Baitsch, Christof / Knoepfel, Peter / Eberle, Armin (1996): Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. Dargestellt an einem Fall aus der öffentlichen Verwaltung.
In: Organisationsentwicklung, Jg. 15, H. 3: 4-21.

Fredrich, Annette (1996): Die Angst vor der Komplexität - Anspruch und Wirklichkeit systemischer Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung, Jg. 15, H. 3: 54-62.

Selvini Palazzoli, Mara u.a. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart.