Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?

von Reinhold Reck

Beratungsdienste aller Art sind im Lauf der vergangenen Jahrzehnte in Mitteleuropa zu einem zentralen Bereich kirchlichen Handelns geworden, zu einem Kennzeichen der Kirche in einer zunehmend ausdifferenzierten Gesellschaft, die für jede Aufgabe ihre hochqualifizierten und zertifizierten Experten hat.[1]

Eine eher späte Frucht dieser Entwicklung sind die Einrichtungen für Gemeindeberatung bzw. kirchliche Organisationsentwicklung. Was sich – aus Amerika kommend[2] – in verschiedenen evangelischen Landeskirchen seit mehr als 20 Jahres fest etabliert hat, ist nun auch für viele katholische Diözesen in Deutschland[3] und Österreich[4] offensichtlich interessant geworden.

Daß es dazu gekommen ist, hat zwei zusammenspielende Ursachen: Zum einen verlangt die gegenwärtige Umbruchsituation nach Gestaltung von Prozessen. Die Krise öffnet zudem Verantwortliche für neue Ansätze und Konzepte; dies gilt umso mehr für die Gemeindeberatung, als diese ja gerade eine besondere Kompetenz für Konfliktbearbeitung und Konzeptentwicklung bereitzustellen verspricht.

Zum anderen braucht eine von Ausdifferenzierung und Professionalisierung geprägte Gesellschaft sowohl ein Verständnis von der Funktion vernetzter Systeme als auch Personen und Institutionen, die sich auf die Steuerung dieser komplexen Systeme verstehen.[5] Da die Kirche von dieser Entwicklung ebenso betroffen ist, bedarf sie genauso dieser Möglichkeiten. Wie in der kirchlichen Finanz- und Liegenschaftsverwaltung selbstverständlich betriebswirtschaftliches know how eingesetzt wird, wie die Ausbildung der ReligionspädagogInnen nicht hinter den Standards der staatlichen Lehrerbildung zurück-

---

[1] Vgl. *Paul M. Zulehner*, Pastoraltheologie Bd 2: Gemeindepastoral. Orte christlicher Praxis, Düsseldorf 1989, 136–138.

[2] Zu den Wurzeln der Gemeindeberatung in USA: *Loren B. Mead*, Aus den Anfängen der Gemeindeberatung, in: *Ingrid Adam/Eva R. Schmidt*, Gemeindeberatung. Ein Arbeitsbuch zur Methodik, Begründung und Beschreibung der Entwicklung von Gemeinden, Gelnhausen u.a. 1977, 13–16.

[3] In die geschichtliche Entwicklung der Gemeindeberatung in Deutschland ist jetzt durch die Dissertation von *Hans-Jürgen Marcus* (Aspekte einer Praxistheorie kirchlicher Gemeindeberatung. Qualitative Untersuchung zu bestehenden Konzeptionen und Entwicklungspotentialen, München 1998) ein guter Einblick möglich.

[4] Eine etwas andere Szene gibt es in der Schweiz; dazu *Paul Zemp*, Erfahrungen mit der Gemeindeberatung in der Schweiz, Diak. 28 (1997) 325–329.

[5] Dazu z.B. auch *Andreas Heller*, Kirchliche Organisationskultur entwickeln. Perspektiven für die Planung in der Seelsorge, LebZeug 48 (1993) 211–222, 217: »Damit die gegenwärtige kirchliche, gesellschaftliche Komplexität überhaupt hinreichend bearbeitet werden kann, müssen neue komplexe Strukturen, Organe und Instanzen eingerichtet werden, die diese Komplexität bewältigen können. Ihre Funktion muß gerade darin bestehen, sich ausdrücklich mit dem System selbst befassen zu dürfen.«

bleiben darf, so braucht die Kirche auch Instrumente der Organisationsentwicklung, die dem in der Umwelt bekannten Niveau zumindest entsprechen.

Dennoch ist Gemeindeberatung längst noch nicht selbstverständlich geworden. Neben einer gewissen Euphorie gibt es vorsichtige Zurückhaltung, aber auch Mißtrauen und Ablehnung. Die Gründe dafür mögen in Unkenntnis und mangelnder Auseinandersetzung mit der Konzeption liegen – aber auch in einem ausgeprägten Sensorium für alles, was zu Veränderungen, zu Neuorientierungen nötigen könnte. Diese intuitive Wahrnehmung, die Abwehr hervorruft, muß auch im Interesse der Gemeindeberatung selbst erkannt und in ihren Hintergründen ausgelotet werden. Auseinandersetzung ist gefordert. Hier wird nun deutlich, daß sich Gemeindeberatung bisher wenig um theologische Verortung gekümmert hat, so daß man eventuell sogar von einer Theologievergessenheit der Gemeindeberatung sprechen könnte.

1. Brauchen wir eine Theologie der Gemeindeberatung?

»Als Theologen haben wir mit allen Methoden, die sich uns neu andienen, Legitimationsprobleme.«[6] So resümierte ein evangelischer Pfarrer nach den ersten zaghaften Versuchen mit Gemeindeberatung in den siebziger Jahren.

Nun hat es Beratung in der Kirche ja immer gegeben, vor allem im individuellen Bereich in Form der geistlichen Begleitung. Neu ist die Professionalisierung der Beratung, das reflektierte Anwenden von sozialwissenschaftlichen Instrumentarien und die Institutionalisierung im Bereich der individuellen Beratung; noch neuer ist der systemische Ansatz und das Verlassen der rein therapeutischen Kontexte – nicht nur mit der Gemeindeberatung, sondern auch in Form von Strukturuntersuchungen auf Diözesanebene, Organisationsberatungen in Ordinariaten und paradigmatischen OE[7]-Prozessen in einzelnen Regionen.[8]

Die enorm gestiegene Bedeutung von Beratung in der Kirche und durch die Kirche evoziert die Frage, inwiefern das beraterische Handeln der Kirche insgesamt und die Gemeindeberatung im besonderen der theologischen Reflexion bedürfen. Handelt es sich bei der Gemeindeberatung um eine reine Hilfsfunktion, deren sich die Kirche im Sinne des traditionellen ancilla-Paradigmas[9] bedient? Abgesehen von der Problematik dieses

---

[6] *Wolfgang Lück*, Organisationsentwicklung auf theologisch, in: *I. Adam/E.R. Schmidt*, Gemeindeberatung (wie Anm. 2)., 69–72, 69.

[7] OE ist die Standardabkürzung für Organisationsentwicklung.

[8] Z.B. die 1997 veröffentlichte Strukturuntersuchung der Erzdiözese München und Freising oder das »München-Programm«, das vom evangelisch-lutherischen Dekanat München in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey durchgeführt wird.

[9] D.h. die Theologie bedient sich der verschiedensten Wissenschaften als Hilfswissenschaften, als ancillae. Auf die pastorale Praxis übertragen: die Seelsorge bedient sich durch die Bank pädagogischer, psychologischer und anderer sozial- und humanwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden. Im weiteren Bereich: selbstverständlich werden im kirchlichen Bauwesen neueste Techniken und Materialien eingesetzt; selbstverständlich muß das kirchliche Arbeitsvertragsrecht den vergleichbaren Standards in Industrie, Handel oder Öffentlichem Dienst entsprechen; und selbstverständlich werden in den Pfarrbüros und Ordinariaten Computer, Kopiergeräte und Dictaphone eingesetzt. Zum Verhältnis von Theologie und Sozialwissenschaft referiert *Hermann Steinkamp*

Paradigmas: Ist nicht alles Tun in der Kirche theologisch relevant? Hat nicht z.B. der Einsatz von Kopierern ökologische, ergonomische, pädagogische Aspekte mit jeweils wieder schöpfungstheologischen, sozialethischen und katechetischen Bezügen? Die Kirche kommt also nicht umhin, grundsätzlich all ihre Vollzüge – nicht nur die pastoralen im engeren Sinn – theologisch zu reflektieren.

Trotz der in den vergangenen Jahren stark wachsenden Bedeutung von Gemeindeberatung in vielen deutschen und österreichischen Diözesen und Landeskirchen gibt es bisher nur sehr anfänglich eine theoretische Reflexion dazu[10] – obwohl das Desiderat seit langem immer wieder formuliert wird. So wurde schon beim Symposion »Gemeindeberatung«, zu dem der Beirat der Konferenz der deutschsprachigen Pastoraltheologen bereits 1984 nach Würzburg eingeladen hatte, die Frage thematisiert, ob bei der Gemeindeberatung ausreichend Wert auf Theoriebildung gelegt werde.[11] Vor allem Hermann Steinkamp stellte damals kritische Anfragen an das Konzept der Gemeindeberatung als Organisationsentwicklung: Ob »Gemeinden als Organisationen zureichend gefaßt«[12] seien? Inwiefern die übernommenen theoretischen Implikationen reflektiert würden? Worin die Zielperspektive von Gemeindeberatung bestehe? Derselbe Autor bemängelt im Jahr 1997 immer noch, daß das neu erschienene Beratungshandbuch[13] »aus der ›Hochburg‹ der Gemeindeberatung« die »dringliche theoretische Fundierung wiederum nicht leistet«: »Die fundamentalere Kritik (bzw. das weiterhin unerledigte Desiderat) dieses neuen Handbuchs der (Gemeinde-) Beratung betrifft seine fehlende kirchentheoretische bzw. praktisch-*theologische* Grundierung.« [14] Speziell moniert Steinkamp die Verwendung des Gemeindebegriffs »in einem theologisch unkritischen Sinn (der hierzulande noch immer vorherrschenden Form der volkskirchlichen Gemeinde)« und die Ignorierung der vehementen Diskussion um das Gemeindeverständnis.[15]

Wie dem im einzelnen auch sei, es stellt sich die Frage: Was ist zwischen 1984 und 1997 in dieser Hinsicht geschehen? Gemeindeberatung hat zwar inzwischen offensichtlich einen festen Stand; die theoretische Reflexion aber scheint zu stagnieren. Ist sie überflüssig? Ist sie nicht leistbar? Widerspricht etwa Theorie an sich schon dem Konzept der Gemeindeberatung? Oder gar Theologie?

Im einzelnen stellen sich folgende Fragen: Was ist Gemeindeberatung? Wo liegen die historischen Wurzeln? Was sind die Grundprinzipien der OE? Inwiefern prägen sie die implizite Theologie der Gemeindeberatung? Inwiefern entspricht Gemeindeberatung dem

---

vier Paradigmen in: *Norbert Mette/Hermann Steinkamp*, Sozialwissenschaft und Praktische Theologie, Düsseldorf 1983, 164–176.

[10] Einen frühen Versuch in diese Richtung stellt die Arbeit von *Josef Bormann* dar: Elemente einer Handlungstheorie der Beratung der kirchlichen Organisation Pfarrverband. Entwickelt und dargestellt am Beispiel der Beratung des Pfarrverbandes Saarbrücken II (Dissertationen Theologische Reihe 12), St. Ottilien 1986.

[11] *Martina Blasberg-Kuhnke*, Gemeindeberatung. Ein Tagungsbericht, PThI 1/1985, 129–143, 136.

[12] Ebd., 140. Dort auch die folgenden Anfragen.

[13] *Eva R. Schmidt/Hans G. Berg*, Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Offenbach/M. 1995.

[14] WzM 49 (1997) 380. Hier auch die weiteren Zitate.

[15] Vgl. *H. Steinkamp*, Gemeindeberatung, in: *Christof Bäumler/Norbert Mette*, Gemeindepraxis in Grundbegriffen. Ökumenische Orientierungen und Perspektiven, München u.a. 1987, 176–185, 179.

Wesen der Kirche? Wo ist der Ort der Theologie in der Gemeindeberatung? Was ist die Funktion der Theologie im Beratungsprozeß?

2. Was ist Gemeindeberatung? Zur Problematik des Begriffs

»Wenn wir den Wortsinn zugrunde legen, war ›Gemeindeberatung‹ nie möglich und wird so auch auf absehbare Zeit nicht möglich sein. Vielmehr ist sie *Organisationsberatung für gemeindliche und kirchliche Teilsysteme;*«[16] In diesem Zitat wird einerseits die Problematik des Begriffs deutlich, andererseits aber auch schon positiv ein Selbstverständnis von Gemeindeberatung formuliert.

Sicherlich gilt, daß der eingebürgerte und inzwischen auch in landeskirchlichen und diözesanen Statuten verankerte Begriff der Gemeindeberatung eine Engführung impliziert, die historisch zu erklären ist, der gegenwärtigen Herausforderung der Kirche aber nicht mehr entspricht. So definieren auch die Protagonisten der Gemeindeberatung im deutschsprachigen Raum ihr Selbstverständnis inzwischen deutlich weiter: »Gemeindeberatung versteht sich – gemäß ihrer Praxis – als Organisationsberatung für Gemeinden und Kirchliche Einrichtungen; Kirchenvorstände, Kindergartenteams, kirchliche Vereine, psychosoziale Zentren, kirchliche Krankenhäuser, Gefängnisseelsorge usw. zählen mittlerweile zu ihren Klienten.«[17]

Die Entstehung des Begriffs erklärt sich einerseits aus dem protestantisch geprägten Kirchenbild der Mütter und Väter dieser Beratungsform, aber wohl noch mehr aus der konfessionsübergreifenden Gemeindeeuphorie der 60er und 70er Jahre. »Zunächst klingen im Begriff ›Gemeindeberatung‹ wichtige Entstehungsmotive nach: ... via Entwicklung, Veränderung und Stärkung von Parochien zu einer grundlegenden ›Kirchenreform‹ beizutragen; ... in der Ortsgemeinde die ›eigentliche‹ Kirche zu sehen und Kirchenleitung und -verwaltung als der Gemeinde nachgeordnete Funktionen zu verstehen; ... Gemeinden zu ›ermächtigen‹ und ihre individuelle Gestalt herauszuarbeiten.«[18]

Allerdings: Inzwischen sind andere Sozialgestalten von Kirche nötig geworden und teils schon Realität. Der allenthalben wahrnehmbare gesellschaftliche Differenzierungsprozeß erfaßt auch die Kirchen. Er zeigt sich bis in die Ortsgemeinden hinein:[19] strukturell in der Verselbständigung der Diakonie, kulturell in der Polarisierung verschiedener theologischer Richtungen innerhalb der Kirchen und individuell in den verbreiteten (und tolerierten) Synkretismen. In dieser Situation ist Gemeindeberatung nach wie vor und mehr denn je nötig – gerade auch um Ortsgemeinden auf einem Weg aus Milieuverengung[20] und Gemeindefixierung heraus zu begleiten. Sie ist aber genauso hilfreich für die kirchliche Entwicklung jenseits der Gemeindeebene: in den Leitungsstrukturen und der

---

[16] *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 13.

[17] Ebd., 12.

[18] Ebd., 12.

[19] Zur innerkirchlichen Pluralisierung vgl. *Michael N. Ebertz*, Kirche im Gegenwind, Freiburg i.Br. 1997, 116–128.

[20] Dazu vgl. *ders.*, Kirchenmitgliedschaft – ein Tauschverhältnis? ThPQ 145 (1997) 139.

Personalentwicklung, in der Kategorialseelsorge und in der Konzipierung einer zukunftsfähigen Gestalt von Kommunikationspastoral.[21]

Das Spezifische der Gemeindeberatung liegt darin, daß sie nach eigenem Selbstverständnis keine vorgefertigten Konzepte für Gemeindeaufbau oder Gemeindeentwicklung liefert. Gemeindeberatung versteht sich nicht primär als Fachberatung, sondern als Prozeßbegleitung.[22] Hierfür stellt sie eine methodische Kompetenz auf dem heutigen Stand der Sozialwissenschaften zur Verfügung. »Der in den Leitlinien ausgesprochene Auftrag gibt der Gemeindeberatung keine Richtung vor. Auf welche Kirche hin Gemeindeberatung tätig werden soll, ist nicht definiert. Gemeindeberatung wird also nicht einem kirchenleitenden Interesse untergeordnet. Vielmehr impliziert der Auftrag, daß in der Begegnung zwischen Klientensystem und Beratungssystem sich die ›Vernunft des Evangeliums‹, also was für Kirche wichtig und nützlich ist, durchsetze; ...«[23] »Sowenig die Gemeindeberatung Vorgaben zu erfüllen hat, so wenig kann sie ihrerseits den beratenen Systemen inhaltliche Vorgaben machen.«[24]

Dieses Selbstverständnis findet auch in den diözesanen[25] und landeskirchlichen[26] Statuten Ausdruck, wobei es einschränkend zu berücksichtigen gilt, daß »Gemeindeberatung« kein geschützter Begriff ist,[27] d.h. daß man im Einzelfall immer genau hinsehen muß, was darunter verstanden wird.

Das im bereits mehrfach zitierten Handbuch von E.R.Schmidt und H.G.Berg zugrundegelegte Konzept von Gemeindeberatung »entspricht sowohl protestantischem ... wie beraterischem Selbstverständnis«.[28] Hier könnte nun ein Punkt sein, wo im katholischen Kontext angesichts des anderen Lehramts- und Kirchenverständnisses auch anders zu urteilen wäre. Allerdings kann sich das (sachlich begründete und notwendige) Selbstverständnis der Beratenden im katholischen Kontext kaum anders definieren als im protestantischen, wenn es denn um professionelle Beratung im Sinne der OE gehen soll. Dennoch gilt es, das der Gemeindeberatung zugrundeliegende Konzept der OE zunächst im Hinblick auf Ziele, Methoden und implizite Voraussetzungen zu betrachten und dann das Verhältnis von kirchlichem und beraterischem Selbstverständnis genauer zu beleuchten. Bei letzterem ist das Augenmerk einerseits vor allem darauf zu richten, was die Anwendung der OE in der Kirche theologisch bedeutet, andererseits aber auch, welche Funktion die Theologie im Rahmen einer kirchlichen OE haben könnte.

---

[21] Vgl. Ebd.

[22] Die neuere Entwicklung zeigt allerdings, daß eine lupenreine Trennung hier nicht sinnvoll ist; Ziel muß es vielmehr sein, dem Klientensystem eine adäquate Beratungsleistung zu bieten. Reine Moderation ist dafür in der Regel zu wenig.

[23] *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 13–14.

[24] Ebd., 14.

[25] Z.B. Amtsblatt der Erzdiözese München und Freising (1996) 193–196; Amtsblatt für die Diözese Augsburg 107 (1997) 99–104; vgl. auch für die Diözese Passau: *Franz Lummer*, Gemeindeberatung, in: *Isidor Baumgartner* (Hg.), Handbuch der Pastoralpsychologie, Regensburg 1990, 333–347.

[26] Z.B. die Leitlinien für die Gemeindeberatung in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, in: *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 36–37.

[27] Dazu *Ernst-Georg Gäde*, Ein kirchliches Beratungsinstrument hat sich etabliert: Gemeindeberatung, Diak. 28 (1997) 308–314, 314.

[28] *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 14.

3. Die historischen Wurzeln der Gemeindeberatung

Vom Jahr 1969 an arbeitete in den USA eine Gruppe von »Pfarrern und Verhaltenswissenschaftlern an Untersuchungen über die mögliche Erneuerung der Ortsgemeinden. ... Diese Untersuchungen hatten ein doppeltes Ziel: mehr zu *lernen* über das komplexe innere Leben von Gemeinden und die Gemeinden zu größerer Effektivität zu *befähigen*.«[29] Die Gruppe nannte sich »Project Test Pattern« und baute in den USA ein Netz von etwa 70 Organisationsberatern auf, die jeweils in Zweierteams arbeiteten. Bereits in den siebziger Jahren gab es in den USA eine kaum mehr überschaubare Zahl von Gemeindeentwicklungsansätzen und mehrere Ausbildungsprogramme für Organisations- und Gemeindeberater sowie eigene Abteilungen für Gemeindeberatung.

Anlaß dieser Initiativen war die Beobachtung eines Mißverhältnisses zwischen Programm und Realität in den Kirchengemeinden, zwischen Überzeugung und Handeln bei den Pfarrern und den Gläubigen. Loren B. Mead, der in den USA in den siebziger Jahren einer der maßgebenden Initiatoren und Leiter des Project Test Pattern war, verweist u.a. auf folgende Schwächen von Gemeinden: Verlegenheit in bezug auf die Gottesrede, Fundamentalismus, Konfliktunfähigkeit, Intellektualisierung, Traditionalismus und Modernismus. Diese Diskrepanzen und Schwächen führen zu Resignation und Rückzug; sie verstellen oft den Blick für die vorhandenen, ungeahnten menschlichen Ressourcen und verhindern deren Entfaltung.

Loren B. Mead nennt einige Gemeinsamkeiten derer, die an Gemeindeentwicklung interessiert waren: »(1) Zunächst die Überzeugung, daß Gemeindeleben im allgemeinen effektiver und befriedigender werden kann. (2) Sie betrachten jede Gemeinde als einzigartiges Geflecht von Beziehungen. (3) Sie begreifen den Prozeß der Veränderung von Gemeinden als zeit- und energieaufwendig. (4) Sie glauben, daß Gemeindeberater im Veränderungsprozeß jeder Gemeinde benötigt werden.«[30]

Für mich selbst waren bei der Lektüre der wenigen Informationen über die ersten Anfänge der Gemeindeberatung zwei Dinge überraschend: zum einen, daß diese Anfänge sich in stark biblisch orientierten »Freikirchen«[31] finden, und zum anderen, daß an keiner Stelle ausdrücklich auf das Konzept der Organisationsentwicklung bezug genommen wird. Dennoch steht es außer Frage, daß Gemeindeberatung in ihren amerikanischen Ursprüngen direkt durch den Ansatz der Organisationsentwicklung geprägt war. Und auch im deutschsprachigen Raum versteht sich Gemeindeberatung bis heute als Organisationsentwicklung in der Kirche,[32] so daß sich die Frage nach dem Wesen der Organisationsentwicklung stellt.

---

[29] *L.B. Mead*, Aus den Anfängen der Gemeindeberatung (wie Anm. 2), 16. Vgl. dort auch zum Folgenden.

[30] Ebd.

[31] Eigentlich ist der deutsche Begriff Freikirche gar nicht auf die amerikanischen Verhältnisse anwendbar. *L.B. Mead* bezieht sich in seinen Beispielen aber u.a. auf Methodisten, Brüdergemeinden und Presbyterianer – Gemeinden also, die in Deutschland als Freikirchen organisiert sind.

[32] Bereits in *I. Adam/E.R. Schmidt*, Gemeindeberatung (wie Anm. 2), ist Gemeindeberatung eng auf Organisationsentwicklung bezogen. Höchst interessant auch, daß *H. Becker* und *I. Langosch* in die 4. Auflage ihres Standardwerkes »Produktivität und Menschlichkeit« (s. Anm. 34) unter Kapitel 6 »Anwendungsformen« den Abschnitt 3.6 »Gemeindeberatung: OE in der Kirche« aufgenommen haben.

4. Was ist Organisationsentwicklung (OE)?

Es existiert inzwischen ein Fülle von Definitionen der OE.[33] *H.Becker* und *I.Langosch*, die Autoren eines Standardwerkes zur OE, definieren Organisationsentwicklung als einen »Sammelbegriff für den koordinierten Einsatz sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in Organisationen, um diese durch die in ihnen tätigen Menschen und damit auch die Arbeit dieser Menschen selbst humaner und effektiver zu machen.«[34]

Die Wurzeln der OE liegen in den vierziger und fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts und beruhen auf den theoretischen Arbeiten von Kurt Lewin.[35] Erfahrungshintergrund ist, daß sich in der Arbeit der Gruppendynamiktrainer mit Systemen erhebliche Schwierigkeiten bei der Übertragung des von den Teilnehmern im Laboratorium erlernten Verhaltens und Wissens auf die Lösung von Organisationsproblemen zeigten.

Daß es bei der Organisationsentwicklung um Veränderungen in Organisationen geht, steckt schon im Begriff. Organisationen aber sind »zweckrationale Systeme«, d.h. sie verdanken ihre Existenz einem Zweck, der mit Hilfe eines organisierten Systems möglichst effizient verwirklicht werden soll. Dafür arbeiten Menschen in Organisationen. Die Notwendigkeit für Veränderungen in Organisationen resultiert meist aus veränderten Umfeldbedingungen. OE versteht sich als Methode, diese Veränderungen so zu steuern, daß sie den Zweck der Organisation genauso ernstnehmen wie die Bedürfnisse der darin arbeitenden Menschen. »Ziel der OE ist letzten Endes, die Arbeit für alle Beteiligten *sinnvoll zu* machen.«[36]

Dieser Grundansatz der OE läßt sich in einige Grundprinzipien aufschlüsseln. Sie sollen hier ohne den Anspruch auf Vollständigkeit kurz angedeutet werden.

Grundlegend für die OE ist inzwischen das systemische Denken[37] geworden. Es kommt aus der Biologie und Kybernetik, wurde aber schon sehr früh auch auf soziale Systeme übertragen. Ein System wiederum ist ein Beziehungsgefüge, das aus mehreren Elementen besteht und eine Grenze zur Umwelt hat. Diese Grenze kann mehr oder weniger durchlässig sein; essentiell ist jedoch die Erkenntnis der autopoietischen Strukur von Systemen.[38] Die einzelnen Elemente können jeweils eigene Systeme (Subsysteme) ausbilden, so wie auch das System selbst Element eines größeren Systems sein kann. Die zunächst frappierende und theoriearchitektonisch höchst bedeutsame Entscheidung des neueren soziologischen Systemdenkens besteht nun darin, als zentrale Elemente von sozialen Systemen nicht Personen zu sehen, sondern Kommunikationen. Das bedeutet in letzter Kon-

---

[33] Schon 1982 dokumentierte *Karsten Trebesch* 50 verschiedene Definitionen: *K. Trebesch*, 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende? In: Organisationsentwicklung, Zeitschrift der GOE 2/82, 37–62.

[34] *Horst Becker/Ingo Langosch*, Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, Stuttgart [4]1995 ([1]1984), 6.

[35] Zum Folgenden: *Wendell L. French/Cecil H. Bell Jr.*, Zur Geschichte der Organisationsentwicklung, in: *Burkard Sievers* (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977, 33–42.

[36] *H. Becker/I. Langosch*, Produktivität und Menschlichkeit (wie Anm. 34), 19.

[37] Zur soziologischen Systemtheorie gibt es inzwischen eine Fülle von Literatur. Eine gute Einführung bietet *Helmut Willke*, Systemtheorie I: Grundlagen – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme (UTB 1161), Stuttgart [5]1996.

[38] Ebd., 60-69.

sequenz, daß auch der Mensch so gesehen nicht Teil, sondern Umwelt einer Organisation ist,[39] eine Sicht, die wiederum häufig zum Widerspruch herausfordert, weil sie die Bedeutung des Subjekts allzusehr zu relativieren scheint. Für die Systemtheorie dagegen schützt diese Konstruktion die Eigenständigkeit des Menschen, indem sie ihn nicht als Element eines größeren Systems betrachtet, und sie entlastet ihn zugleich, indem sie die vom einzelnen nur sehr bedingt zu beeinflussende autopoietische Struktur sozialer Systeme ernstnimmt.

OE setzt nur voraus, daß Organisationen sich verändern können und müssen, mehr noch, daß sie sich auf jeden Fall verändern, ob wir das wollen oder nicht. Es kann daher nur darum gehen, wie wir mit Veränderungen umgehen, ob wir sie fördern oder dämonisieren, ob wir sie erleiden oder gestalten. OE macht sich zum Programm, die notwendigen Veränderungen als Chancen zu begreifen, sie gegebenenfalls zu initiieren und soweit möglich steuernd zu begleiten.

Zwei Dinge dürfen dabei jedoch nie vergessen werden: Zum einen gilt, daß Veränderungen in Systemen nie exakt zu prognostizieren sind. Konkret: Eine Intervention an einer Stelle betrifft zwar immer das ganze System, aber es ist nie genau vorherzusagen, wie sie sich an welcher anderen Stelle auswirken wird. Zum anderen muß im Blick bleiben, daß innerhalb einer Organisation die in ihr arbeitenden Menschen – auch wenn sie in systemischer Sicht Umwelt sind – zentrale Bedeutung haben; sie sind die Urheber und Träger aller Ideen, Pläne und Aufgaben. Deshalb kann sinnvolle und produktive Veränderung nie an den Menschen vorbeigehen – nie einfach von oben herab verordnet werden.

5. Grundlagen der OE und das christliche Proprium

Die Betonung der Humanität für die sinnvolle Entwicklung einer Organisation führt uns zur Frage, inwiefern die Grundprinzipien der OE Anknüpfungspunkte für eine implizite Theologie der Gemeindeberatung bieten. Dazu die folgenden sechs Gedankengänge:

1. Wenn Gemeindeberatung als kirchliche OE davon ausgeht, daß die Kirche sich verändern kann, sogar muß, dann nimmt sie damit unwillkürlich ein Proprium christlicher Existenz auf: *Umkehr*. Die Kirche verstand sich von Anfang an als Umkehrbewegung; im Begriff der Sünde nahm sie die Gebrochenheit menschlichen Seins als Realität ernst und hat sie (wenn auch leider nicht immer) zugleich in der Umkehrverkündigung als Chance begriffen.

Hier sind allerdings sogleich drei Einschränkungen zu machen: Zum einen wurden Sünde und Umkehr in der zweitausendjährigen Tradition der Kirche fast durchgängig ausschließlich individualistisch verstanden und praktiziert. Zum zweiten steht Umkehr derzeit gesamtgesellschaftlich wie innerkirchlich ohnehin nicht hoch im Kurs. Und schließlich hat sich die Kirche bis heute immer sehr schwer getan, ihre eigenen Prinzipien auch intern umzusetzen, so daß das programmatische »semper reformanda« kaum als Aufruf und Ermutigung zu aktiver, aus dem Evangelium inspirierter Reform begriffen wurde, sondern meist nur als Erklärung unvermeidlicher Anpassungsprozesse.

---

[39] Vgl. Ebd., 190–191.

2. Die Erkenntnis der OE, daß Interventionen in ihren Effekten nicht prognostizierbar sind, korrespondiert mit der christlichen Überzeugung, daß Menschen nicht manipuliert werden dürfen und daher Ergebnisse und auch Erfolge im letzten nicht machbar sind. Dies ist aber nur die eine Seite. Gemeindeberatung schließt sich nämlich nicht der in der Kirche verbreiteten Haltung an, die eigene Konzept- und Erfolglosigkeit (meist mit Hilfe des bekannten Buber-Wortes, daß Erfolg keiner der Namen Gottes sei) theologisch zu rechtfertigen.[40] Vielmehr nimmt sie die Frage der Effekte und der *Effizienz* ernst.

Wie effizient muß oder darf die Kirche sein? Vermutlich ist der Begriff im kirchlichen Kontext deshalb verpönt, weil er in unserer Gesellschaft ganz massiv mit dem kapitalistischen Prinzip der Profitmaximierung konnotiert ist. Etymologisch aber steckt ja nichts anderes dahinter als »bewirken, schaffen, hervorbringen«. Und welcher Pfarrer, welche Jugendbildungsreferentin, welcher Pfarrgemeinderat wollten durch ihre Arbeit nicht etwas bewirken? Effizienz ist also ein berechtigtes Anliegen. Nur ist nach den Effizienzkriterien zu fragen. Und dazu braucht es ein Wissen um den Organisationszweck, der wiederum in Zieldefinitionen zu konkretisieren ist. Gute OE beginnt bei diesen Klärungen. Gemeindeberatung muß es erst recht. Und dann kommen natürlich teilweise andere Effizienzkriterien heraus als bei einem gewinnorientierten Unternehmen. Ich habe ganz bewußt »teilweise« geschrieben; denn in bezug auf die Strukturierung einer Ordinariatsverwaltung oder auch das Selbstmanagement eines pastoralen Mitarbeiters ist durchaus vieles übertragbar. Vielleicht könnte man so formulieren: Kirche arbeitet dann effizient, wenn sie ihre Ressourcen im Sinne ihrer Ziele möglichst wirksam einsetzt.

3. Gemeindeberatung nimmt *Kirche als Organisation* für Religion ernst. In der katholischen Tradition ist das Bewußtsein tief verankert, daß die Kirche »hier auf Erden als sichtbares Gefüge verfaßt« (LG 8) ist. Sie existiert also wie alles irdische Sein unter den gegebenen politischen und sozialen, den geographischen und historischen Bedingungen. Genauer: sie ist von diesen Bedingungen geprägt und durchdrungen. Diese Existenzbedingungen der Kirche sind ernstzunehmen; sie haben theologische, ekklesiologische Qualität. Zum Beispiel dergestalt, daß alles Leben Veränderung ist, Dynamik und Entwicklung. Oder daß Kirche (auch) Organisation ist – und Organisationen sich verändern, sich entwickeln, ja sogar altern und sterben können.

Hier erfüllt die Gemeindeberatung eine nicht zu unterschätzende Aufgabe im Hinblick auf das Wahr- und Ernstnehmen dieser Wirklichkeit. Allzuleicht neigen wir ja dazu, Ideal und Wirklichkeit zu vermengen.[41] Dies ist auch gar nicht pauschal abzulehnen, teilweise vielleicht sogar (über-)lebensnotwendig. Aber gerade in Veränderungs- und Umbruchsprozessen führt kein Weg an einer nüchternen Analyse der Situation vorbei.

4. Nur unter dieser Voraussetzung der irdischen Verfaßtheit gilt dann auch die andere Aussage: daß es in der Kirche auch eine geistliche Realität gibt, daß das Evangelium und der *Geist Gottes* in ihr präsent sind und wirken. Gemeindeberatung geht deshalb auch da-

---

[40] Vgl. dazu auch *A. Heller*, Kirchliche Organisationskultur entwickeln (wie Anm. 5), 212.

[41] So ist z.B. die einigermaßen adäquate Rezeption der theologischen Deutung der Sakramente wie Taufe oder Ehe weitgehend eine Fiktion, jedenfalls nach Auskunft der Religionssoziologen. Diese Fiktion aber brauchen Pfarrer (Theorie von der kognitiven Dissonanz), um überhaupt im mitteleuropäisch-volkskirchlichen Kontext die Tauscherwartungen der Kirchenmitglieder erfüllen zu können, ohne ihrer eigenen Überzeugung untreu zu werden. Dazu näher *M.N. Ebertz*, Kirche im Gegenwind (wie Anm. 19), 89-93.

von aus, daß Gottes Geist in der Kirche mit der Vielfalt seiner Gaben lebendig ist, daß die Charismen (oft verborgen) da sind. Von daher wohnt kirchlichen Sozialgestalten auf allen Ebenen und in allen Bereichen ein Potential inne, das über die bloße Vorfindlichkeit des Seienden hinausweist. Dieses Potential ist also nicht mehr von außen in die Gemeinden, die Sozialstationen, die Ordinariatsabteilungen einzubringen; es ist vielmehr zu befreien, zuzulassen, zu fördern, zu vernetzen. Diese Prozesse zu initiieren und zu begleiten, kann Gemeindeberatung hilfreich sein.

5. Weil es der Kirche um das Heil der Menschen geht (c. 1752 CIC), kann sie ihre eigene Organisationsgestalt nicht unabhängig von den darin lebenden und arbeitenden Menschen entwickeln. Die *Subjektwerdung* der Menschen und der Gemeinden ist als Programm ernstzunehmen. Gerade hier muß die Kirche von ihrem Selbstverständnis her Vorreiter sein. »Warum soll sich die Kirche in guten Dingen von säkularen Gesellschaften, sozusagen zu ihren Ungunsten, unterscheiden...?« fragt Dietmar Mieth in anderem Zusammenhang.[42]

6. In der katholischen Soziallehre gilt das *Subsidiaritätsprinzip*[43] als einer der Grundpfeiler: soweit die jeweils kleinere Einheit autonom wirken und entscheiden kann, soll sie das auch tun und dürfen. Jede übergeordnete Einheit hat nur subsidiäre Funktion. So kommt man derzeit auch in Wirtschaft und Verwaltung weg von den großen und zentral gesteuerten Einheiten und versucht, die Verantwortung für ihren Bereich direkt bei den betroffenen Einzelnen oder Gruppen anzusiedeln. Auch hier also findet Gemeindeberatung eine Konvergenz von Prinzipien der OE und einem ureigenem Anliegen der Kirche.

6. Die Kirche ist kein Unternehmen

Dennoch haben wir im kirchlichen Bereich eine Reihe von Unterschieden gegenüber einem Unternehmen oder einer Behörde zu beachten. So gibt es dort nicht den in der Kirche und besonders in den Pfarrgemeinden ganz entscheidenden Bereich des ehrenamtlichen Engagements. Es gibt auch nicht das strukturell angelegte, spannungsvoll gleichzeitige Miteinander und Gegenüber von Amt und Gemeinschaft.[44] Es gibt ebenso nicht die beiden unterschiedlichen Seinsweisen der Kirche: als Institution einerseits und als Glaubensgemeinschaft andererseits. Und auch die Organisationsstruktur in sich ist sehr differenziert und entspricht überhaupt nicht dem in der Öffentlichkeit oft suggerierten Eindruck straff hierarchischer Gliederung.

Gerade die wesenhafte Mehrdimensionalität von Kirche, die sich bis in die Organisationsstruktur hinein ausdrückt, legt ein nochmaliges Nachdenken nahe, bevor zu einfache Übertragungen aus anderen Bereichen in die Sackgasse führen. Sehen wir uns also die genannten Besonderheiten noch einmal im einzelnen an:

---

[42] *Dietmar Mieth*, Haben Frauen ein Recht auf das Priestertum? in: ThQ 173 (1993) 242–244, 243.

[43] Die klassische Definition der Enzyklika »Quadragesimo anno« (n. 79–80) zitiert bei *Joseph Höffner*, Christliche Gesellschaftslehre, Kevelaer [8]1983, 52–53.

[44] Diese Spannung ist beim Amtsträger sogar intrapersonal repräsentiert; vgl. das bekannte Augustinus-Zitat: »Mit euch bin ich Christ, für euch bin ich Bischof.«

1. Kirche ist *Institution und Glaubensgemeinschaft* zugleich. Zwar organisiert sich jede Gemeinschaft von der Familie über den Sportverein bis zum Staatswesen. In der Kirche aber ist die Qualität des Zugleich dieser beiden Seinsaspekte konstitutiv. Als Institution ist die Kirche in hohem Maße ausdifferenziert; als Glaubensgemeinschaft lebt sie im Selbstverständnis der Einheit. Als Institution ist sie (in Deutschland) Körperschaft öffentlichen Rechts, Juristische Person, Träger von (sozialen) Einrichtungen, Arbeitgeber; als Glaubensgemeinschaft lebt sie unter dem Anspruch des Evangeliums. Als Institution wird sie vor allem in ihren Repräsentanten und in ihren Gebäuden wahrgenommen; im Glauben versteht sie sich als Gemeinschaft aller Getauften.

2. Das Neben- und Miteinander von *hauptamtlicher Mitarbeit und ehrenamtlichem Engagement* mit oft hoher Kompetenz und Verantwortung prägt wesentlich die Gestalt der nachkonziliaren Kirche in Mitteleuropa.[45] Das Engagement dieser Ehrenamtlichen[46] ist aber nicht mit den Mitteln einer traditionellen Personalführung (»Kommandieren – Kontrollieren – Korrigieren«) zu steuern. Gerade die Entfaltung der eigenen Gaben und die Möglichkeit zur Partizipation in der Entscheidungsfindung[47] sind ja entscheidende Motivationsfaktoren für die ehrenamtliche Mitarbeit.

3. Im Zusammenhang der Unterscheidung von Institution und Gemeinschaft, Hauptamt und Ehrenamt ist auch noch *das Spezifische des geistlichen Leitungsamtes* in Korrelation zum Gottesvolk zu bedenken. Im katholischen Verständnis gilt dieses Leitungsamt ja nicht primär als aus dem Gottesvolk hervorgegangen, sondern als ihm gegenüber. Andererseits hat die Kirche in den vergangenen Jahrzehnten ein differenziertes *System partizipativer Strukturen* entwickelt, das die Mitverantwortung aller Gläubigen verheißt; gerade in dieser Doppelgleisigkeit aber liegt ein großes Konfliktpotential, wenn nicht intensiv an Rollenklarheit, Kommunikation und Kooperation gearbeitet wird.

Insgesamt kann man davon sprechen, daß die Kirche ein »zum Teil sehr differenziertes Leitungssystem«[48] ausgebildet hat – was unserem Wissen über das Wesen von Organisationen durchaus entspricht: »Auf jeden Fall jedoch reflektiert der Ausdifferenzierungsprozeß der Leitungssysteme die Erfahrung, daß Organisationen nur sehr begrenzt hierarchisch geplant und kontrolliert werden können.«[49]

Dieses differenzierte Leitungssystem korreliert mit der differenzierten Struktur des Gesamtsystems Kirche in seinen vielfältigen horizontalen und vertikalen Gliederungen, in seiner Vielzahl zwar vernetzter, aber doch rechtlich selbständiger Einheiten (Diözesen, Verbände, Kirchenstiftungen, Orden, Fakultäten u.ä.). Damit sind viele Konfliktebenen, die den kirchlichen Alltag prägen, strukturell angelegt. Gerade in dieser Beobachtung

---

[45] Vgl. z.B. die 1997 veröffentlichten Ergebnisse der Strukturuntersuchung der Erzdiözese München und Freising, die in der Stärken-Schwächen-Analyse eine signifikante Zunahme der Ehrenamtlichen in den Pfarreien von 22% in den letzten zehn Jahren verzeichnet (*Wolfgang Baaske* u.a., Strukturuntersuchung der Erzdiözese München und Freising, Schlierbach 1997, 14.42–45).

[46] Hier besteht sicher eine Parallele zu anderen Non-Profit-Organisationen wie Green Peace, amnesty international oder auch Vereinen.

[47] Dazu die empirisch-theologische Studie von *Klaus Sonnberger*, Die Leitung der Pfarrgemeinde, Kampen/Weinheim 1996.

[48] *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 19.

[49] Ebd.

wird eine Spannung zwischen dem Anspruch der katholischen Kirche als streng hierarchisch verfaßter Institution und ihrer realen Komplexität deutlich. Es ergibt sich die Frage: Führt nicht auch das zwangsläufig zu Entwicklungsblockaden?

Zusammenfassend läßt sich sagen: Um in der Kirche Organisationsentwicklung grundsätzlich bejahen und aktiv betreiben zu können, sind drei Voraussetzungen nötig:

1. Zunächst bedarf es der Bereitschaft, die Kirche ganz nüchtern (auch) als Organisation für Religion zu sehen und zu verstehen. Jenseits aller theologischen Idealvorstellungen oder auch ideologischen Überhöhungen ist die Kirche zunächst in ihrer faktischen Vorfindlichkeit wahrzunehmen.

2. Organisationsentwicklung ist nur im Kontext einer transitiven Strukturvorstellung[50] akzeptabel, d.h. der Möglichkeit und Notwendigkeit der Adaption (nicht Assimilation) der kirchlichen Organisationsstruktur an die jeweiligen sozialen Kontexte.

3. Es braucht schließlich noch den Glauben, daß Organisationen sich verändern können – mehr noch das Wissen, daß sie sich sowieso verändern und daß es deshalb darum geht, diese Veränderungsprozesse bewußt zu begleiten und womöglich gezielt zu gestalten.

7. Der Ort der Theologie in der Gemeindeberatung

Aus dem bereits Ausgeführten ergibt sich, daß Theologie nicht das erste Anliegen der Gemeindeberatung ist – zumindest nicht explizit. Insofern sich aber Gemeindeberatung mit kirchlicher Wirklichkeit beschäftigt, ist sie auch permanent mit Theologie konfrontiert. Und insofern sie an der Gestaltung kirchlicher Zukunft mitwirkt, betreibt sie ein theologisch eminent relevantes Geschäft. Wo also hat die Theologie in der Gemeindeberatung ihren Ort? Ich sehe vier Ebenen:

1. Zunächst ist sie in der theologischen Kompetenz der GemeindeberaterInnen präsent; viele von ihnen haben eine theologische Ausbildung, allerdings nicht alle (darauf wird noch eigens einzugehen sein). Auch im Klientensystem ist in der Regel theologische Kompetenz präsent. Welche Bedeutung diese (latente) theologische Kompetenz im Beratungsprozeß hat, ist ebenfalls noch eigens zu bedenken.

2. Gemeindeberatung geschieht in der Regel im Rahmen von diözesanen bzw. landeskirchlichen Arbeitsgemeinschaften. Hier geschieht Supervision und Intervision (kollegiale Beratung). Hier könnte auch die theologische Reflexion ihren Ort haben.

3. Die genannten Arbeitsgemeinschaften sind normalerweise über institutionalisierte Gespräche mit ihren Diözesan- bzw. Kirchenleitungen rückgekoppelt. Sinn solcher Gespräche ist es – unter Wahrung der Vertraulichkeit – spezifische Trends, Anfragen, Signale aus der Beratungspaxis für kirchenleitendes Handeln fruchtbar zu machen. Auch hier wird sinnvollerweise Theologie vorkommen.

4. Wenn Gemeindeberatung die oben angedeutete theologische Relevanz hat, bedarf sie auch der wissenschaftlichen Reflexion. D.h. die Pastoraltheologie als Fachdisziplin ist

---

[50] Zur transitiven Strukturidee von Kirche s. *K. Sonnberger*, Die Leitung der Pfarrgemeinde (wie Anm. 47), 34–39.

gefordert mitzuhelfen, daß die »Theologievergessenheit« der Gemeindeberatung überwunden wird.

Die genannten Orte der Theologie sind nun jeweils personaler oder interpersonaler Natur. Offen bleibt hier die Frage, ob es nicht auch theologische Orte im Bereich der Riten und des Rechtes braucht. Und: Vorsicht ist auch insgesamt bei der Verwendung des Theologiebegriffs angesagt: Denn welche Theologie meinen wir eigentlich? Die akademische? Die Theologie von unten? Oder meinen wir Theologie als einen Prozeß der Weg- und Wahrheitsfindung? Gerade unter letzterem Blickwinkel könnte Theologie für den Beratungsprozeß noch einmal eine ganz andere Bedeutung gewinnen.

8. Die Funktion der Theologie im Beratungsprozeß

Im Prozeß der Beratung beinhaltet zunächst einmal gerade eine strikte Theologieenthaltung seitens des Beratersystems die Chance, der theologischen Verbrämung von Problemen ihre Wirkung zu nehmen und »häretischen« Theologiegebrauch zu übergehen.

Dennoch wird Theologie im Beratungsprozeß meist eine Rolle spielen; aber es müssen die theologischen Themen sein, die vom Klientensystem eingebracht werden. Natürlich muß im Zusammenhang von Leitbildentwicklung oder Prioritätenentscheidungen theologisch argumentiert werden. Allerdings ist es nicht Aufgabe der Beratenden, hier Theologie einzuspeisen: sei es die offizielle, sei es die je eigene. Ihre Aufgabe ist es auch hier, den Prozeß zu ermöglichen. Dazu bringen sie Methodenkompetenz ein, sichern einleuchtende Verfahren, gewährleisten Offenheit, stellen Deutungsraster zur Verfügung, geben nötigenfalls Formulierungshilfe, sichern die Ergebnisse und sorgen für klare Vereinbarungen.

Zu diskutieren bleibt m.E. die Frage, ob vom Beratersystem her auch so etwas wie eine theologische Kriteriologie eingebracht werden darf. Nach P.M.Zulehner hätte die Theologie z.B. in der Gemeindeanalyse die inhaltlichen Frage-/Wahrnehmungskriterien zu liefern: Wie steht es bezüglich der zentralen Glaubensvollzüge in der Gemeinde: Mystik, Koinonia, Diakonia?[51] Die Beratenden würden damit aber auch zu Anwälten[52] theologischer Anliegen – und das müßte gut überlegt werden; vor allem müßte ihr damit verbundener Rollenwechsel transparent gemacht werden. Ein anderes ist es natürlich, eine solche Kriteriologie mit dem Klientensystem zusammen zu entwickeln oder sie bei Bedarf im Prozeß zur Verfügung zu stellen, wenn gewährleistet ist, daß im Klientensystem selbständig damit umgegangen werden kann.

Da Defizite intern meist gar nicht wahrgenommen werden, ist es eine zentrale Aufgabe von Beratung, gerade diese klar anzusprechen, gegebenenfalls zu provozieren – keinesfalls aber positiv vorzugeben, wie künftig vorzugehen ist. Theologie könnte also eine

---

[51] Vgl. *P.M. Zulehner*, Pastoraltheologie Bd 2 (wie Anm. 1), 173. Dort finden sich auch konkrete Fragestellungen.

[52] Im Spektrum möglichen Beraterverhaltens bildet die Advokatenrolle den Extrempol an Direktivität; vgl. *Ronald Lippitt/Gordon Lippitt*, Der Beratungsprozeß in der Praxis, in: *B. Sievers* (Hg.), Organisationsentwicklung als Problem (wie Anm. 35), 93–115, 106–107.

diagnostische, eine kritische und eine hermeneutische Funktion im Beratungsprozeß haben; keinesfalls jedoch darf sie präskripitiv oder normativ gebraucht werden. Aber auch die diagnostische, die kritische und die hermeneutische Funktion sind differenziert zu sehen, und zwar unter der Fragestellung: Wem stehen diese Funktionen wann und für welchen Zweck zur Verfügung?

Die diagnostische Funktion der Theologie könnte vor allem auf seiten des Beratersystems wirksam werden, insofern sie für spezifisch kirchliche bzw. theologische Problemlagen sensibel macht. Die kritische Funktion der Theologie speist sich aus der biblisch-christlichen Tradition und steht auf allen Ebenen immer wieder im Gegenüber zu aller selbstverständlichen Praxis. Sie kann also sowohl für das Gesamtkonzept der Beratung als auch im konkreten Prozeß relevant werden. Schließlich die hermeneutische Funktion: sie hilft den Beratenden zunächst, ihr Beratungshandeln im Horizont ihrer Glaubensüberzeugung zu deuten, dann aber auch, im Hinblick auf die Entwicklung des Klientensystems Analysen und Perspektiven im Kontext des Glaubensparadigmas zu formulieren.

9. Müssen GemeindeberaterInnen TheologInnen sein?

Wenn wie gesagt ein Ort der Theologie im Beratungsparadigma in der Person der Beratenden selbst liegt, erhebt sich folgerichtig die Frage, ob nicht GemeindeberaterInnen im Normalfall zugleich TheologInnen sein müssen. Dabei ist aber folgendes zu bedenken:

Zwei Konstitutiva beraterischer Kompetenz sind die Feldkenntnis und die Fremdheit. Bei internen Beratungssystemen ist in der Regel eine hohe Feldkenntnis vorhanden; der Preis ist die mangelnde Fremdheit, so daß ein Minimum an Fremdheit strukturell gesichert werden muß. Bei externen BeraterInnen ist es eher umgekehrt. Die Frage im Hinblick auf interne kirchliche Organisationsberatungseinrichtungen ist in diesem Zusammenhang, ob die Feldkenntnis wirklich immer bis in die Qualifikation des theologischen Fachstudiums reichen muß? Andersherum gefragt: Könnte nicht auch hier Fremdheit ein Gewinn sein? Die Fachfremdheit eines Soziologen, einer Lehrerin, einer Betriebswirtin? Ist es nicht so, daß gerade an theologischer Kompetenz in der Kirche kein Mangel herrscht, eventuell aber an Kompetenz in anderen Bereichen?

De facto liegt in den Diözesen und Landeskirchen eine unterschiedliche Praxis vor. Während die einen großen Wert darauf legen, daß nur hauptamtliche MitarbeiterInnen im pastoralen Dienst, also Leute mit theologischer Ausbildung, in der Gemeindeberatung tätig sind, sehen andere es sogar gern, wenn auch Nicht-TheologInnen mitwirken, sofern sie nur beraterische Kompetenz einbringen und sich mit den kirchlichen Grundanliegen identifizieren können.

Und wo bleibt dann die theologische Kompetenz? Wenn man davon ausgeht, daß Gemeindeberatung grundsätzlich im Zweierteam geschieht und immer in den größeren Rahmen einer diözesanen Arbeitsgemeinschaft eingebunden ist, dürfte gewährleistet sein,

daß genügend theologische Kompetenz vorgehalten wird, auch wenn Nicht-TheologInnen im Beratersystem mitarbeiten.

10. Leitungshandeln und beraterische Unabhängigkeit

Gemeindeberatung existiert in der Regel als internes Beratungsangebot. Sie ist somit ein von der Leitungsebene gewolltes und bereitgestelltes Instrument der Organisationsentwicklung, wird aber vom Leitungssystem nicht programmiert oder gesteuert. Wie das Christentum als einzige der Weltreligionen eine wissenschaftliche Theologie im Sinne von Selbstreflexion des Glaubens entwickelt hat, so leistet sich Kirche nun »ein Teilsystem wie Gemeindeberatung und institutionalisiert damit eine gewisse Spielart ihrer Selbstreflexion«.[53]

Hintergrund dieser Konstruktion ist die Frage, unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ein institutionsinternes Beratungssystem dem Gesamtauftrag der Institution förderlich sein kann. Denn nur dann hat es ja seine Existenzberechtigung. Konkret: Stehen nicht klare Interessen und Zielvorgaben der Leitungsebene im Gegensatz zu einem Beratungssystem, das sich von dieser Leitungsebene nicht steuern läßt und selbst wiederum das Klientensystem nicht steuern will? Hier ist auch der Ansatzpunkt des (offenen oder latenten) Mißtrauens gegenüber einem Beratungskonzept, das auf Freiwilligkeit, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit basiert.

Betrachten wir zum Vergleich zunächst ein profitorientiertes Unternehmen, das in ähnlicher Weise eine von der sonstigen Unternehmenshierarchie unabhängige Stabsstelle Organisationsentwicklung einrichtet: es wäre doch offensichtlich eine Verschwendung von Ressourcen, wenn dies den Zweck hätte, Unternehmensziele, Produktionsvorgaben, Qualitätsanforderungen, Leitbilder und Strategien auf diesem Wege »top down« zu transportieren. Darum kann es nicht gehen, denn solches ist mit Hilfe der bekannten Führungsinstrumente zu leisten. Die Beratungsabteilung muß einen Mehrwert erbringen, muß etwas leisten, das anders nicht zu erbringen ist: zum Beispiel mit den Betroffenen einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe an der Verbesserung von Leistung und Arbeitszufriedenheit, von Kommunikation und Kooperation, letztlich von Produktivität und Humanität zu arbeiten – im Rahmen der Gesamtziele des Unternehmens. Selbstverständlich können die übergeordneten Unternehmensziele beim Beratungsprozeß eine Rolle spielen, eventuell sogar eine zentrale; aber sie werden nicht vom Beratungssystem vorgegeben oder eingebracht, sondern wenn, dann vom Klientensystem, insofern sie für dieses virulent sind.

Welche inhaltlichen Vorgaben kann also die Leitungsebene einem von ihr eingerichteten Beratungssystem nach dem Konzept systemischer Organisationsentwicklung sinnvollerweise machen? Oder kirchenspezifisch formuliert: Welche Vorgaben kann eine Diözesanleitung den GemeindeberaterInnen der Diözese machen?

Zunächst einmal gilt folgendes: Wenn eine Organisation eine interne Beratungseinrichtung unterhält, muß sie davon ausgehen können, daß sich letztere im Hinblick auf den Gesamtauftrag der Organisation loyal verhält. Im Rahmen dieser prinzipiellen Loyalität

[53] *E.R. Schmidt/H.G. Berg*, Beraten mit Kontakt (wie Anm. 13), 20.

muß dann aber wiederum die Unabhängigkeit des Beratersystems im Hinblick auf das beraterische Handeln ebenso gewahrt sein wie die absolute Vertraulichkeit – und auf jeden Fall muß das Verhältnis des Beratersystems zum Leitungssystem für das Klientensystem transparent sein. Anders ist die Beratung eines Teilsystems mit dem Ziel größerer Effizienz (durch klare Ziele, sinnvolle Strategien, hilfreiche Strukturen, etc.) nicht möglich.

Eventuell vorhandene Vorbehalte seitens der Kirchenleitungen gegenüber der beraterischen Unabhängigkeit könnten m.E. in dem Maße reduziert werden, in dem ...

... seitens der Gemeindeberatungs-Arbeitsgemeinschaften jede mögliche Transparenz gewährt wird, soweit sie nicht gegen den Grundsatz der Vertraulichkeit und das Beratungsethos verstößt.

... seitens der Kirchenleitungen die Illusion (sofern es sie denn überhaupt geben sollte) abgelegt wird, alles im Griff oder zumindest im Blick haben zu müssen und zu können.

... gegebenenfalls in Zusammenarbeit von GemeindeberaterInnen und Kirchenleitungen überlegt wird, wie letztere zu notwendigen leitungs- und entscheidungsrelevanten Daten und Informationen kommen können, ohne das Beratungsparadigma seines Zwecks zu entfremden.

11. Gemeindeberatung und Theologie

Kirche kommt – wie die Gesellschaft insgesamt – nicht umhin, in völlig neuer Weise mit Komplexität auf allen Ebenen umzugehen. Dafür darf und muß sie sich der Instrumentarien bedienen, die in dieser Zeit zur Verfügung stehen, d.h. auch der Organisationsentwicklung. Sie darf dabei aber ihr Proprium nicht aus dem Blick verlieren, sondern muß alle Methoden auf immanente Ideologien und gegebenenfalls deren Vereinbarkeit mit dem eigenen Wesen und Auftrag prüfen. Aber genau dafür kann OE hilfreich sein: indem Auftrag und Zweck explizit benannt, unterschiedliche Verständnisse offengelegt, Ziele auf Kompatibilität und Operationalisierbarkeit überprüft werden.

Konsequenterweise kann das Instrument OE selbst nicht von diesem Vorgang permanenter kritischer Begleitung ausgenommen sein. In der Beratungspraxis wird das dadurch gewährleistet, daß Supervision als selbstverständliche Voraussetzung professionellen Arbeitens ernstgenommen wird. Im Bereich der theologischen Reflexion dagegen zeigen sich deutliche Lücken. Allerdings ist zugleich mit dieser Defizitanzeige davor zu warnen, ein Instrument der Fremdprophetie theologisch zu vereinnahmen und damit letztlich wieder zu entschärfen.