

# Führungs- und Leitungskultur im Wandel

## Thesen

- (1) Aus systemischer Perspektive ist die Kultur von F&L untrennbar mit der Organisationskultur verknüpft. Es sind zwei Facetten ein und dieselben Wirklichkeit. Wenn wir heute mehrfach festgestellt haben, dass Kirche sich verändern muss, heißt das in der Konsequenz: F&L ist zugleich Teil des Problems und Teil seiner Lösung, kann sich die Organisation nur erneuern, wenn F&L vorausgeht und sich verändert.

## Sehen – Annäherung an den Status Quo

- (2) F&L wird in der Kirche vielfach nicht bzw. nicht in adäquater Form wahrgenommen. Das unterscheidet sie zwar nicht von anderen Institutionen und Organisationen in der Gesellschaft. Das Problem ist auch nicht neu, kommt jedoch seit den 90er Jahren verschärft zum Vorschein und hat kirchenspezifische Randbedingungen/Verstärker.
- (3) Die in der katholischen Kirche herrschende F&L-Kultur ist eine vielfach gebrochene, die sich über 2000 Jahre und unterschiedliche Kulturen hinweg entwickelt und dabei höchst unterschiedliche Einflüsse integriert hat. Dabei haben sich bestimmte F&L-Modelle herauskristallisiert die bis heute wirksam sind und kirchliches Handeln prägen:
  - das monarchisch-feudale Modell
  - das hierarchisch-bürokratische Modell
  - das synodal-demokratische Modell
  - das kooperativ-teamorientierte Modell
- (4) F&L findet in der Kirche unter Rahmenbedingungen statt, die für volkshirchliche Kontexte optimiert worden sind und die in dieser Form nicht mehr existieren. Sie schränken die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von F&L strukturell erheblich ein, was jedoch aus der Binnenperspektive mit mangelnder eigener Kompetenz assoziiert wird:
  - Maximum an formal-struktureller Komplexität und funktionaler Unbestimmtheit
  - hochgradig redundante Entscheidungsprozesse und ritualisiertes Muster „geplanter (arrangierter) Folgenlosigkeit“
  - einseitiger Fokus auf Stabilität und Funktionalität des Arbeitsalltags (Aufrechterhaltung der Seelsorge in ihrer bisherigen Form)
  - binnen- und produktorientiertes, konservativ-zentralistisches Reformparadigma

## Urteilen – Verändertes Anforderungsprofil

- (5) Die Anforderungen, an denen sich F&L in der Kirche zu orientieren hat, können nicht allein aus der Tradition und den Lösungen der Vergangenheit abgeleitet werden. Sie ergeben sich aus den Herausforderungen vor denen die Kirche aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihres (Sendungs-)Auftrags jeweils steht und in Zukunft aller Voraussicht nach stehen wird.
- (6) Orientierungspunkte – Sicht des 2. Vatikanischen Konzils
  - Kirche ist gestaltbar, mehr noch, sie ist gefordert, sich immer wieder zu besinnen, umzukehren und neu zu formieren, um dem Sendungsauftrag gerecht zu werden und so ihre Zukunft, die Zukunft Gottes in veränderter Welt offen zu halten (LG 1; 9)

- Eine zukünftige Sozialgestalt und damit auch die zugehörige Rollenarchitektur muss die doppelte Wirklichkeit von Kirche als Ministratio und Communio abbilden (LG 4). Kirche braucht dazu in der F&L ein starkes Amt und starke Laien/ Synodale.
  - Die Binnenorganisation von Kirche ist relativ: Der Zuschnitt der Ämter ist auf den Sendungsauftrag zu beziehen und nicht umgekehrt. Inhalt geht vor Form, Auftrag vor Struktur (LG 30-33, c. 225).
- (7) Die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse haben in den letzten Jahrzehnten eine neue Qualität erreicht, auf die Kirche noch keine adäquate Antwort gefunden. Sie haben tiefe Spuren hinterlassen und die Kirche als Organisation an den Rand des Zusammenbruchs geführt.
- (8) Setzt man – den Kontextanforderungen entsprechend – auf eine veränderte, offensiv-missionarische Reformstrategie mit dem Ziel, näher an den Menschen zu sein, braucht es eine Organisationsgestalt, die deutlich beweglicher und innovationsfähiger ist. Sie setzt – anders als der Mainstream bisheriger Reformprozesse – wesentlich auf selbststeuernde kleinere Einheiten und dezentrale Ressourcenverantwortung. Die Kirche entwickelt sich in diesem Szenario zu einem Netzwerk (Plattform, Schnittstelle und Entwicklungsraum) lose gekoppelter multipler kirchlicher Formate, die geeint ist durch die gemeinsame Herkunft, die gemeinsame Mitte und das gemeinsame Ziel (Vision). Eine solche Kirche braucht eine veränderte F&L-Kultur.

## **Handeln – Konturen einer neuen Kultur von F&L**

- (9) Grundverständnis: F&L ist in diesem Szenario verantwortlich für die Rahmenbedingungen, damit die Organisation primär ihre Zukunftsfähigkeit (d.h. ihre Lern- und Steuerungsfähigkeit) zurückgewinnen und damit sekundär ihre Funktionsfähigkeit nachhaltig aufrecht erhalten kann. In diesem Sinne sorgt F&L für eine dem Tempo der Kontextentwicklung angemessene Balance von Stabilität und Entwicklung (Innovation). F&L verfolgt dabei stets das Ziel, maximaler Einheit, Erkennbarkeit und Profilbildung des Ganzen, und maximaler Vielfalt, Autonomie und Selbststeuerung der geführten (Teil-) Systeme.
- (10) Grundhaltung: Getragen wird ein solches Verständnis von einer Grundhaltung, durch die F&L signalisiert, dass sie die gegenwärtige Krisensituation angstfrei als Chance und Aufgabe begreift, Kirche in veränderter Zeit im Geiste Jesu Christi zu erneuern, zu gestalten und zu profilieren. Dies beinhaltet v.a. die grundlegende Überzeugung, dass F&L ein höchst spiritueller und zugleich seelsorglicher Vorgang ist (der mit Verwaltung im engeren Sinne kaum etwas zu tun hat)
- (11) Verantwortung: Zeiten der Veränderung erfordern eine andere Art und Weise des F&L als Zeiten der Stabilität und Massenproduktion, wie wir sie aus volkskirchlichen Zusammenhängen kennen. Der Fokus der Verantwortung ist ein grundlegend anderer:
- Stand bisher das aktuell-operative Tagesgeschäft im Vordergrund, gewinnt zukünftig die langfristig-strategische Perspektive und Ausrichtung der Organisation immer größere Bedeutung.
  - Rücken gegenwärtig (unter den Bedingungen der Ressourcenverknappung) zielorientierte Organisation und Steuerung der Pastoral in den Vordergrund, wird zukünftig die Begleitung von offenen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen immer wichtiger.
- (12) Rollenarchitektur: In einer Kirche, die – den Anforderungen einer veränderten Umwelt entsprechend – ihre horizontale Komplexität erhöht und sich als Netzwerk lose gekoppelter multipler kirchlicher Formate versteht, kann F&L nicht mehr der einzelnen Person und damit dem Zufall überlassen bleiben.

- Systemisch gesehen wird den veränderten Anforderungen nur eine differenzierte Rollenarchitektur gerecht, die der veränderten Verantwortung in angemessener Weise Rechnung trägt und an der unterschiedliche Akteure und Instanzen auf unterschiedliche Art und Weise beteiligt sind,
  - F&L ist dabei als ein dynamischer Prozess zu begreifen, der kontextuell-situativ ein differenziertes Vorgehen erfordert, als Manager und Chef (der den Alltag organisiert und steuert), als Moderator und Trainer (der Kommunikation und Qualifizierung im Alltag ermöglicht), als Entwickler und Mentor (der langfristige Veränderungsprozesse begleitet) oder als Leader und Inspirator (der das Ganze geistlich auf Zukunft und die Mitte hin ausrichtet).
- (13) Strategie: Die Führungsstrategie heißt Empowerment, Stärkung der kleineren Einheiten. Kirche braucht F&L-Kräfte (-Systeme), die sich als Spielertrainer oder Coaches verstehen. Sie sind in der Lage situativ zu erkennen, was das System (oder einzelne Teilsysteme) und die Menschen darin aus eigener Kraft und Kompetenz zu leisten in der Lage sind, um sie zu unterstützen, den nächsten Lernschritt auf Selbststeuerung und Autonomie hin zu gehen. Dabei ziehen sie sich selbst schrittweise aus dem operativen Management heraus, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- (14) Zielperspektive: Der Entwicklung einer gemeinsamen, geistlich fundierten und langfristig ausgelegten Zukunftsperspektive kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie bildet den dynamischen Bezugsrahmen für die Entwicklung und die Steuerung der autonomen Teilsysteme, indem sie Vergangenheit (Tradition), Gegenwart (Praxis) und Zukunft (Vision) miteinander verknüpft. Sie dient damit der vertikalen Einheit und der Reproduktion über die Zeit. Zugleich schafft und sichert sie jedoch den (Spiel-)Raum für die horizontale Vielfalt, und damit für Innovation und Zukunftsfähigkeit.
- (15) In diesem Sinne geht es um den (stetigen) Übergang von einem defensiv-verwaltenden zu einem offensiv-missionarischen, in anderen Worten von einem operativ-presbyterialen zu einem strategisch-episkopalen F&L-Verständnis, das die Menschen in unterschiedlichen gemeindlichen Zusammenhängen zu Subjekten der Seelsorge und ihrer Organisation macht, ganz so, wie es Paulus, der Stratege, vorgelebt hat.

## **Autor**

Valentin Dessoy, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Psychotherapeut, Familientherapeut, Supervisor und Organisationsberater, Ausbilder in systemischer Organisationsberatung und systemischem Coaching, Lehrsupervisor BDP; Geschäftsführer kairos. Coaching, Consulting, Training mit Sitz in Mainz; Arbeitsschwerpunkte: Strategische Organisations- und Personalentwicklung, Führungskräftecoaching und -training, wissenschaftliche Projektbegleitung und Evaluation; Autor und Herausgeber einschlägiger Veröffentlichungen in den Bereichen Führen und Leiten, Organisations- und Personalentwicklung.