

# **Richard Hartmann: Veränderungsprozesse als Bildungsprozesse : Über Chancen und Grenzen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot zu bekommen**

## **1. Wie den Wandel gestalten?**

Sowohl in den katholischen Bistümern wie in den evangelischen Landeskirchen und auf Deutschlandebene hat man sich mehr oder minder freiwillig von der Vorstellung verabschiedet, dass der von vielen für notwendig erachtete Wandel einfach organisiert werden könne. Selbst jene, die sich nicht vor dem Hintergrund der Luhmann'schen Systemtheorie eingestanden haben, dass *Steuerung* von Systemen nicht geht, sondern im besten Falle nur Irritationen, wurden belehrt, welche Überraschungen sich mit solchen Versuchen immer wieder zeigten: Was ich steuern kann als verantwortlicher Spitzenbeamter, sind Finanzaufweisungen und Personalzuweisungen und - meistens auch - Versetzungen. Schon die Schwerpunkte, die durch das Personal gesetzt werden, sind trotz aller „Pastoraler Richtlinien“ sehr unterschiedlich. Es ist keineswegs sicher, ob die angezielten inhaltlichen Veränderungen so erreicht werden können. Allorts zeigen sich Ungleichzeitigkeiten bezüglich der Kommunikation über den Wandel, ihrer inhaltlichen Bewertung und erst recht über ihre Handlungskonsequenz. Wenn in diesem Kontext dann der Handlungsdruck seitens der Vorgesetzten verstärkt wird, kann dies sogar kontraproduktiv wirken und innere Kündigung oder gar offene Gegenwehr provozieren. Längst haben sich daher Changemanager von mechanistischen Führungsideen verabschiedet und wissen, dass es gelingen muss, die hauptberuflichen wie die freiwillig engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu „gewinnen“, besser für den angestoßenen Prozess zu motivieren. Die Begleitungs- und Bildungsmaschinerie wird angeworfen.

## **2. Begleitung und Stützung als Motivation?**

Dies war auch der Weg, den ich im Bistum Fulda mit begleitet habe. Mit nicht unerheblichem Aufwand wurden verschiedene Impulse und auch verschiedene Formen der Begleitung und Stützung installiert. Es sind

Formen, die im kirchlichen Kontext inzwischen fast stärker als in anderen sozialen und bildungsbezogenen Einrichtungen verankert sind.

Dem Einzelnen wie den bestimmten Teams und Konferenzen wird die Begleitung durch Supervisoren ermöglicht. Die Verhaltensformen und Kommunikationsblockaden, die den einzelnen und den konkreten Teams und Arbeitszusammenhängen im Weg stehen können bearbeitet werden. Bestimmte Verhaltensveränderungen auf der Mikroebene werden dadurch tatsächlich erreicht. Die innere Zufriedenheit vor allem jener, die in Konflikten sich wunden gearbeitet haben, kann zu verbessert werden, manchmal entsteht durch das Überwinden von Blockaden ein ganz neuer Tätigkeitsschub. Jedenfalls gilt oft: Die Motivation steigt. Wichtig ist dabei jedoch das Prinzip der Freiwilligkeit. Wer nicht will, wird erfolgreich solche Prozesse für sich blockieren und ganze Gruppenprozesse lahm legen.

Die Supervision hat jedoch auch eine deutlich spürbare Gegenseite. Der Focus wird meistens vorrangig, wenn nicht ausschließlich auf die Mikroebene gesetzt. Was hier gemacht werden kann, wird erledigt. Die Zusammenhänge mit Führungsverhalten jenseits des bearbeiteten Systems sind nicht bearbeitbar; sie werden bestenfalls offen gelegt. Vielleicht steigt dadurch die Fähigkeit und der Wille, sich in die Konflikte mit den „höheren Ebenen“ einzulassen. Ob diese Auseinandersetzungen Wirkungen zeigen, hängt jedoch vorrangig an der Annahmefähigkeit und dem Willen der Vorgesetzten. Dass sie Erfolg haben, ist eher selten. Supervision kann aber eben auch seitens der Führungsebene als Maßnahme genutzt werden, um die an der Basis herrschenden Konflikte zu dämpfen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter still zu halten.

Ähnliches kann auch in einer systemisch aufgestellten Gemeindeberatung geschehen. Mir scheint, dass es immer noch Planer und Strategen gibt, die meinen, mit diesem Instrument „alles“ steuern zu können. Aber das wollen die verantwortlichen Gemeindeberaterinnen und –berater gerade nicht. Sie befähigen die zu beratenden Systeme vorrangig und ausschließlich, ihre Selbstheilungskräfte und ihre subjektbezogenen Kompetenzen zu verbessern, geben aber gerade inhaltlich keine eigenen Leitlinien vor. Ähnlich ist es auch mit Gruppen der Kollegenberatung oder teilweise noch

praktizierenden Balintgruppen. Die Formen und Wege der Reflexion und der kollegialen Beratung tragen zwar in sich eine eigene theologische Vorentscheidung. Sie stehen auf der Seite einer subjektorientierten und differenzierten Pastoral. Sie sind damit aber nur *Ermöglichungsorte* für eine große Vielfalt und gerade keine Maßnahmen, um auf gemeinsame Ziele einzuschwören.

Als weitere Stützungsmaßnahme versteht sich die Aufbereitung etlicher Ideen, Best-Practice-Präsentationen in Schriftform oder in Form von Informations-, Bildungs- und Messe-Veranstaltungen. Solche Märkte der Möglichkeiten bieten wirkliche Anstöße zu kreativer Pastoral, sie werden jedoch, so die oft gehörte Kritik, auch nur „von denen besucht und ausgewertet, die es am wenigstens nötig haben. Wer es besonders brauchen würde, kommt schon gar nicht.“

### **3. Die Fortbildungslücke - auch in der Kirche**

Also werden *Bildungsmaßnahmen* konzipiert und verordnet. Auch hierin haben wir im Bistum Fulda Erfahrungen gesammelt. Mit nicht unerheblichem Nachdruck wurden die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert und fast eingeschworen auf die Seehilfe der Sinus-Milieu-Studie. Diese Seehilfe, die zu ausdifferenzierten pastoralen Wegen motivieren wollte, wurde bis in die konkreten Arbeitsfelder der Kirche herunter gebrochen. Und dennoch hat diese Maßnahme nicht „automatisch“ einen Umdenkungsprozess in der Pastoral bewirkt. So sehr auch der Fortbildungsausschuss der Diözese und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Generalvikariats und einige Verantwortliche der Bistumsleitung diese Seehilfe als Paradigma weiter entfalten, so sehr gibt es Menschen, die dies als Mode abtun, die sich gar gegen diese Seehilfe wehren, die warten wollen, bis alles vorbei ist, die verharren in der eingeübten Praxis. Sind sie veränderbar? Sind durch solche Bildungsmaßnahmen Prozesse zu gestaltbar? Nach immerhin drei Intervallkursen, die ich mit einer Mitarbeiterin für etwa vierzig Dechanten und Moderatoren zum Thema Führung und Leitung durchgeführt habe, sehe ich schon wichtige Lernerfolge und teilweise Adaptionen von Methoden und Haltungen; aber ich sehe auch Bereiche der offenkundigen Unwirksamkeit, und das obgleich

diese Kurse durch Praxisprojekte an die Arbeitsfelder angedockt waren. Selbst Männer, die sich freiwillig angemeldet haben, wählen aufgrund ihrer Vorerfahrungen, ihrer Positionierung, ihrer Charismen und Behinderung aus ob und was sie zu übernehmen versuchen, wo sie eigentlich nur die Bestätigung ihrer Handlungsmuster erhofften und was sie „erfahrungsgesättigt“ entscheiden zurückweisen. Eine der zentralen Grundfragen ist, wie lernen geht. Maren Lehmann<sup>1</sup> systematisiert: „Lernen geht, wenn es geht, so, dass Zufälle und Einfälle ‚auf die Reihe‘ gebracht werden.“ Sie weist darauf hin, dass Lernen nur geht, wenn auch Verlernen möglich ist, also durch Entwerfen und Verwerfen von Ordnungen. Schließlich weist sie mit Montaigne darauf hin, dass das, was der Mensch nicht im ersten Anlauf lernt, durch Anstrengung nur noch weniger lerne. Somit wird deutlich, dass eine eigene persönliche Disposition notwendig ist, die den Menschen lernfähig macht. Noch einmal Lehmann: „Durch Lernen sollen, so die Erwartungen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, Handlungsformen verändert werden, über die wir nicht verfügen und auch nicht zu verfügen brauchen. Wir nehmen unsere eigenen Fähigkeiten nicht wahr, ‚wenn sie am Werk sind‘, wie von Foerster schreibt, sondern nur dann ‚wenn sie nicht wie gewöhnlich funktionieren‘ (133)<sup>2</sup>. Die von Strategen der Kirchenleitungen angesetzten Maßnahmen dürften danach tatsächlich nur dann fruchten, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Diözesen, den zu bearbeiteten Blinden Fleck selber schon erkennen. Doch auch das reicht noch nicht.

Die provozierenden Einsichten des in der Weiterbildungsbranche beheimateten Anonymus „Richard Gris“ kamen mir in der Rolle als Fortbildner sehr bekannt vor. Sein Bestseller „Die Weiterbildungslüge“ (Campus, 2008) wird treffend zusammengefasst in einem Interview mit Alexander Gutbrod: „Weiter bilden, weiter lügen? Warum entgegen aller Erkenntnisse ein Großteil der Beratungs- und Trainingsarbeit immer noch

---

<sup>1</sup> In ihrem als Manuskript vorliegenden Beitrag: „Wie ist Verlernen möglich?“ bei der Fachtagung zum 40jährigen Bestehen des Theologisch-Pastoralen Instituts der Diözesen Limburg, Mainz und Trier, in Wiesbaden, 19. 3. 2010. Vgl. Michel de Montaigne: Essais. Frankfurt: Insel, <sup>3</sup>1982.

<sup>2</sup> Ebd. S. 6 unter Verweis auf Heinz von Foerster: Lethologie : eine Theorie des Lernens angesichts von Unbestimmbarkeiten, Unentscheidbarkeiten, Unwissbarkeiten. In: Ders.: KybernEthik. Berlin: Merve, 1993, S. 126 – 160.

Verschwendung ist.<sup>3</sup> Gris konstatiert, „dass etwa 80 % von Seminaren und Trainings am nachhaltigen Lerntransfer scheitern – obwohl die Teilnehmer bei einem Seminar sehr zufrieden sind und zum Ausdruck bringen, das [sic] ihnen bewusst geworden ist, was sie in der Praxis ändern bzw. anwenden können.“<sup>4</sup> Betriebswirtschaftlich beziffert er dies auf einen Schaden von 21,7 Milliarden Euro (das sind 80 % der im Jahr 2004 ausgegebenen Mittel für Weiterbildung und Coaching!). Warum sollte das in den Kirchen anders sein?

Gris bietet eine Rezeption der Einstellungsforschung an. Menschen machen immer wieder gleiche Erfahrungen und entwickeln auf unbewusster Ebene Regeln, für die Art und Weise wie sie ihre Aufgaben angehen. Solche Prozesse, auch in Übernahme von Vorbildern und in der Adaption an bestimmte Bezugsgruppen bilden schließlich „psychologisch intensiv wirksame und bedeutende Orientierungsmuster. Sie bilden Kern-Glaubenssätze („core beliefs“), die grundlegend für unsere Persönlichkeit (z. B. „Alle müssen mich mögen.“) und sehr stabil auf psychologischer und neurobiologischer Ebene verankert sind.“<sup>5</sup> Wen wundert, wenn diese nur in längeren und intensiven Prozessen, zum teil nur in therapeutischen Prozessen veränderbar sind. Natürlich liegt nicht alles, was Menschen tun in dieser Tiefendimension. Und doch frage ich mich, ob nicht viele Wandlungsprozesse im kirchlichen Raum aufgrund der theologischen und existentiellen Dignität genau diese Tiefendimensionen erreichen. Das, was Gris im wirtschaftlich-organisationalen Bereich aufweist erhält nämlich noch wesentlich höhere Bedeutung, wenn die Handlungsbereiche das „Heilige“ und damit den Grundbestand von Glaube, Kirche und mehr noch allgemeiner Weltsicht und persönlichem Lebensentwurf berühren. Pastorale Ordnungsmaßnahmen und Schwerpunktsetzungen werden nämlich – und nicht zu unrecht – mit theologischen Grundpositionen in Beziehung gesetzt und sind daher nicht Kleinigkeiten, die ohne Probleme so oder so gestaltet werden dürfen. Fragen nach dem Vorrang sakramentaler Gnade vor der individuellen Lebensgestaltung (Geht die Unverfügbarkeit der Gnade über

---

<sup>3</sup> In: OrganisationsEntwicklung 2009, Heft 3, S. 52 – 57.

<sup>4</sup> Ebd., S. 53.

<sup>5</sup> Ebd., S. 55.

das Gewissen des Einzelnen?), Fragen nach der Personalität im Gegensatz zu einer einfachen Konsum- und Angebotshaltung (Muss Glaubenskommunikation über Personen bezeugt werden oder durch Maßnahmen organisiert?), Fragen nach der örtlichen Nähe von Kirche und Gemeinde in Spannung zu einer mobilen Passagerreligion (Braucht es die feste Bindung an eine Kirchengemeinde im Nahbereich oder darf ich auch punktuell örtlich wie personal veränderbar mein Christsein leben?) und Fragen nach der Rolle und Bedeutung des Amtes gegenüber dem Priestertum aller Gläubigen (Wie abhängig ist mein Glaube von den Amtsträgern der Kirche, wie groß ist und darf sein die Freiheit des Christenmenschen?) stellen sich. Immer wieder bieten solche Grundentscheidungen die Tiefenebene bestimmter pastoralstrategischer Richtungsentscheidungen. Und darum nehmen sich Christgläubige und erst recht Theologinnen und Theologen in Diskussion und Praxis heraus, sich selber zu positionieren, auch gegen obrigkeitliche Beschlüsse.

#### **4. Bedingungen für den Wandel, der von vielen getragen wird**

Zwei wesentliche Bedingungen für einen Wandel der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden muss, will ich daher entfalten:

##### **4.1 Die Führungskultur in der Kirche**

Eine merkwürdige Kluft kann ich – zumindest in der katholischen Kirche – deutlich identifizieren. Etliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gerade auch die Pfarrer beklagen, dass die Bischöfe zu wenig nach ihnen fragen und auf sie hören. Im gleichen Atemzug belegen, je nach eigenem Stil sogar mit gezücktem Terminkalender, die Bischöfe, dass das Gegenteil der Fall ist. Diese Kluft scheint mehrere Gründe zu haben und sie sollte auch noch präziser erforscht werden. Also nur einige Anmutungen:

- Kommunikation wird – trotz und gerade wegen der medialen Ausweitung – oft nur als face-to-face-Kommunikation akzeptiert. Briefe an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schriftliche Anfragen

und „Diskussionsprozesse“ werden anscheinend bei bester Anlage noch nicht als Ersatz angenommen.

- Kommunikation mit dem Bischof wird nur dann positiv verbucht, wenn sie im Sinne der einzelnen auch konkret erkennbare Konsequenzen zeigt. Kommunikation bekommt dann besonderen Wert, wenn sie nach der Gesprächsphase dazu führt, dass die besprochenen Dinge bearbeitet werden. Sonst entsteht die Kluft, dass „ich das dem Bischof schon x-Mal gesagt habe und es passiert doch nichts.“ Selbst wenn nichts passieren kann, braucht es dafür noch einmal eine gepflegte Kommunikation und Transparenz.
- Offenbar wird von vielen eine deutliche Spaltung zwischen der Leitung der Ortskirche durch den Bischof und den Ordinariaten und Generalvikariaten als leitender Behörde vermutet oder gar zu recht festgestellt. Darum werden Gespräche mit den Abteilungsleitern und Dezernenten oder auch den weiteren Sachbearbeitern nicht als Gespräche mit der Leitung rezipiert. Zugleich vermuten viele, dass das, was der Bischof erfährt, entweder nicht präzise genug weiter geleitet wird oder dann in Behördenmühlen zermahlen wird. Versuche Behörde gegen Bischof und umgekehrt gegeneinander auszuspielen, gelingen tatsächlich immer wieder einmal

Mit scheint, dass eine intensivere Kultur der Transparenz bezüglich der Leitungsaufgaben in der Kirche nötig ist. Auch wenn ich die Probleme hier nur auf der Ebene von Pfarrei zu Bistum und Behörde angedeutet habe, gilt das auch für die Beziehungen der unterschiedlichen synodalen Gremien. Mehr denn je sollten die Leitungsgremien, um Lernprozesse des Changemanagement zu befördern, moderne Wege der Leitungskommunikation erlernen. Torsten Oltmanns und Roland Berger Strategy Consultants<sup>6</sup> führen dazu die Metapher des *Orchesters* ein: Sie identifizieren drei grundlegende Typen von Entscheidern: Es sind die *Dirigenten*, die die Herausforderungen erkennen, Ziele definieren und Ressourcen lenken, auf der obersten Führungsebene. Ihnen folgen die

---

<sup>6</sup> siehe ebendiese (Hg.): Kommunikation in der Krise : wie Entscheider Wirklichkeit definieren. Wiesbaden : Gabler, 2009.

*Solisten* die innerhalb des ihnen vorgegebenen Spielraums eigene Ressourcen einsetzen und damit bestimmen und schließlich die *Orchestermusiker*, die operativ Entscheidungen umsetzen und konkrete Probleme lösen. Die Grenzen dieses Modells in solcher Kurzfassung liegen hier noch in der nicht geordneten Kommunikation der Rollenträger untereinander. Denn letztlich sind alle Entscheider auf allen Ebenen auf die Erfahrung und das Wissen anderer angewiesen. So können erst Problemlösekompetenzen auf der Handlungsebene den Dirigenten befähigen, die Herausforderungen zu erkennen und entsprechende Entscheidungen zu fällen. Insgesamt scheint mir aber gerade hier noch das Zusammenspiel – vorsichtig formuliert – ausbaufähig.

#### **4.2 Konsequenzen für die Art der Bildungsmaßnahmen**

Für die Bildungsmaßnahmen und die Personalarbeit gibt dann Richard Gris die wichtigen Hinweise, die klar machen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann „mit ins Boot“ kommen, wenn *Personalentwicklung* dies auch befördert. Offenbar wird also dieses Instrument immer wichtiger für die möglichen Veränderungsprozesse.

Gris fordert, die konkrete Bedarfslage eines Menschen als Grundvoraussetzung für die Einleitung einer Bildungsmaßnahme zu erfassen: „kein Seminar für jemanden, der weder Offenheit, Bereitschaft noch persönliche Betroffenheit für eine Veränderung hat oder wo absehbar ist, dass die Anwendungsmöglichkeiten direkt nach dem Seminar kaum gegeben sind.“<sup>7</sup> Die Zeiten, in denen Fort- und Weiterbildung als motivierende Zugaben in einer Berufskarriere verschenkt wurden, sind wohl längst vorbei. Die Vorstellung flächendeckender Maßnahmen und die Hoffnung durch sie etwas zu bewirken, sind jedoch immer noch weit verbreitet. Nicht selten dienen sie – so in Fortbildung von Weihejahrgängen der Priester in ihren Kursen oder gemeinsamen Fortbildungen aller Hauptberufliche Tätigen einer Region, die eben eher der allgemeinen Atmosphäre und weniger einer konkreten Veränderung (Man spricht von „Seminaren, deren vorrangiges Ziel darin besteht, dass die Teilnehmer

---

<sup>7</sup> Gris 2009., S. 57.



abends möglichst schnell an die Bar kommen“<sup>8</sup>. Klar individualisierte Bildungsprogramme brauchen jedoch sowohl die individuelle Begleitung und Beratung, wie die Übersicht über die Bildungsmaßnahmen, die nicht selten über die eigenen Bildungsangebote hinausgehen, also im Sinne eines Bildungsnetzes erfasst und bestückt werden.

Ausdrücklich legt Gris Wert darauf, dass dann eine gute Brücke von den Seminarinputs zu den Verhältnissen und Möglichkeiten am Arbeitsplatz geschlagen werden muss. Das Konzept, das er empfiehlt ist das des „Transfercoachings“ mit direkter Beratung im Vier-Augen-Gespräch, am Arbeitsplatz. Ob diese Form wirklich im Organisationsrahmen der Kirche implementiert werden kann, ist für mich zweifelhaft, auch aufgrund des dadurch entstehenden Personalaufwandes und einer gefährlichen Rolle von Personen, die als Coachs die eigentliche Führungsaufgabe übernehmen wollen oder gar sollen. Was jedoch m. E. über die Transferleistungen durch kursbegleitende Projekte und Supervision hinaus eingeführt werden sollte, ist die schriftliche oder per Mail versandte, einem Kurs in bestimmtem Abstand nachfolgende Frage und Diskussion, nach den begonnenen Veränderungen, die gegen Ende des Kurses auch vereinbart werden sollten. Auch Formen der Kollegenberatung nach bestimmten Kursen sollten ausdrücklich implementiert werden, so dass der gemeinsame Lernerfolg weiter gesichert werden kann. Eine weitere Maßnahme könnte sein, dass in Phasen, in denen Praktikanten für kirchlich-pastorale Berufe, in den Einsatzfeldern wirken, diese zugleich als Praxisberater für ihre anleitenden Mentoren wirken und somit eine Lernsituation auf Gegenseitigkeit eingeführt wird, die vom Praktikumsanleiter in enger Beratung als Coach begleitet wird.

Die dritte Empfehlung von Gris knüpft dann wieder an den entfalteten Überlegungen zur Führungskultur an. Führungskräfte müssen sich – und zwar auf allen Ebenen – Zeit nehmen für Mitarbeiterentwicklung. Diese Personalarbeit ist, da stimme ich Gris zu, die oberste und vornehmste Führungsaufgabe. Nicht Glaubensinhalte und dogmatische Wahrheiten sind also auf der obersten Prioritätsebene zu sichern, sondern die personale

---

<sup>8</sup> Ebd., S. 53.

Dimension der Zeuginnen und Zeugen, der Berufenen für den Verkündigung und Sendung. Was organisations- und bildungstheoretisch gefordert wird, findet so eine deutliche Resonanz in den Grundpositionen der Theologie.

### **5. Bildungsprozesse?**

Kirche kann nicht mechanistisch geleitet werden, Kirche braucht in Personen verankerte Bildungsprozesse. Darum sind alle kurz gegriffenen Übernahmeversuche von Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht ausreichend, wenn sie nicht der Gestalt der Kirche und ihrer Sendung angemessen sind. Bildungsprozesse in der Kirche brauchen darum vielleicht noch mehr als in anderen Systemen die Verankerung in den Grundvollzügen des Glaubens. Gottes Sorge für die Menschen, und zwar mit der Pastoralkonstitution des II. Vatikanum, *Gaudium et spes*, für jeden Menschen (GS 1), seine Entschiedenheit, die jedem seine Charismen mitgibt, und die Perspektive, dass allen Heil zuteil werden soll, sind Grundpositionen, die sich im Bildungs- und Entwicklungsprozess von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten in der Kirche zeigen müssen.

Wenn dann das Boot der Kirche in schwere Wasser und gewaltige Stürme gerät, darf es zwar – im Risiko gescholten zu werden – den schlafenden Jesus aufwecken, dass er ordnet und stillt. Die Menschen auf diesem Boot dürften jedoch zugleich vertrauen, dass sie selber es miteinander auf Kurs halten, da ja Er schon längst zugegen ist.