Anorganisches Wachstum

Eine Reflexion der Reorganisation territorialpastoraler Strukturen im Bistum Münster

Jan-Christoph Horn

Im Bistum Münster sind Strukturanpassungen notwendig, um den pastoralen Betrieb zu gewährleisten. Daher entscheidet sich die Bistumsleitung für die Einführung »Pastoraler Räume«, bei der bislang eigenständige Organisationseinheiten zusammengedacht werden. Mit diesem Prozess eines anorganischen Wachstums sind nicht nur strukturelle, sondern auch persönlich-motivationale und kulturelle Änderungen verbunden.

Problemstellung

Die Situation der beiden (noch) sogenannten Großkirchen in Deutschland ist prekär: Zunehmend weltanschaulich, kontaktschwach zu den Sinn- und Lebensfragen der Zeit und moralisch durch die Aufdeckung des lange Zeit eher hinhaltenden Umgangs mit körperlichem und seelischem Missbrauch in den eigenen Reihen delegitimiert,[1] haben sie massiv engagiert-mittuende und damit auch Kirchensteuer zahlende Mitglieder verloren und kaum hauptberufliche Mitarbeitende für Ämter, Aufgaben und Rollen – nicht nur in der Seelsorge – dazugewonnen.[2] Die Größe ist für die Organisation christlicher Kirche zwar an sich kein Kriterium des Gelingens, wie eine kleinteilige und quirlige Freikirchenszene zeigt, aber wenn – wie in den römisch-katholischen Diözesen (lat. Diözese = Verwaltungsbereich) und evangelischen Landeskirchen – das Normalbild das einer flächendeckenden Präsenz für Seelsorge und Evangelisierung ist, entsteht ein Gap zwischen Realität und inkulturierter Normalität.

Die Kirchenleitungen haben in dieser Situation wiederholt Maßnahmen ergriffen und tun es weiterhin. Zum einen werden veränderte inhaltliche Strategien mit dem Ziel einer neuen Passung zwischen Situation und Auftrag formuliert. Zum anderen werden territoriale Ordnungsstrukturen für Personaleinsatz, Kirchensteuerzuweisungen und Immobilienbestand neu gefasst. Kleiner werden ist die Aufgabe, größer werden die Lösung.

In seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen ist dabei das reproduktive Motiv im kulturellen Code von Kirche. In der biblischen »Ur-Kunde« ist vom Wachsen des Reiches Gottes und der Verheißung einer wachsenden Glaubensgemeinschaft im Halten der Treue zu Gott die Rede.[3] In einer Kirche, die schrumpft, ist dieses Grundprinzip erschüttert.

Anorganisches Wachstum

Ein anorganisches Wachstum ist die Entscheidung der Führungsebene, bislang eigenständige interne Organisationseinheiten zusammenzuschließen oder mit bislang externen Organisationen zusammenzugehen, mit der Absicht, Geschäfte und Prozesse wieder positiv entwickeln zu können. Die Entscheidung zu anorganischem Wachstum ist also die Reaktion auf eine Krise, eine strategische Antwort für die Sicherung des Unternehmensziels.

Beispielsweise wenn Produktivziele nicht mehr erreicht werden. Der Betrieb könnte in seinen Prozessen zwar weiterlaufen, aber Mengen und Reichweiten fallen hinter der Planung oder dem Anspruch zurück. Dabei sind nicht die Prozesse selbst gestört, sondern deren Produktivkraft. Nicht Mitarbeitende machen »schlechte« Arbeit, sondern die Anschlussreferenzen sind beschädigt oder verändert. Würde es weiterlaufen wie bisher, liefe die Prozessenergie leer bzw. heiß, weil zwar Kennen und Können, aber keine Mengen mehr gegeben sind. Anorganisches Wachstum verändert hier nicht die Idee, wie und worauf hin Wachsen gilt – anorganische Wachstumsprozesse sind keine Visionsprozesse –, es verändert »nur« die Konfiguration des Unternehmens im Erreichen des verabredeten Wachstums.

Da der Zusammenschluss plötzlich und nicht aus eigener Kraft entsteht, spricht man von *anorganischem* Wachstum. Es handelt sich um ein disruptives Zusammenführen organisch-eigenlebendiger und zum Zeitpunkt der Zusammenführung nicht auf neue Rezeptoren eingestellter Strukturen. Anorganisches Wachstum ist dabei nicht per se etwas Schlechtes, es ist kein *unorganisches* Wachstum. Es kann den Punkt in der Zeit dafür geben, denn warum sollte Wachstum immer nur organisch geschehen? Ist nicht vielmehr relevant, dass es Wachstum gibt? Jede steuerliche Subvention für den Klimaschutz ist aus marktliberaler Sicht anorganisch, aber aus Sicht vieler eine richtige Sache. Und umgekehrt führt nicht jedes organische Wachsenlassen zu einer reichen Ernte, wie nicht nur Gärtner:innen wissen.

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

> Bei anorganischem Wachstum handelt es sich um ein disruptives Zusammenführen organisch-eigenlebendiger und nicht auf neue Rezeptoren eingestellter Strukturen.

Die Bildung von »Pastoralen Räumen«

Die Entscheidung der Bistumsleitung in Münster, im Zuge des »Prozesses zur Entwicklung pastoraler Strukturen« Pastorale Räume als Organisationsgröße im Bistum zu gründen,[4] führt bislang eigenständige Organisationsstrukturen (Pfarreien) in einem »Raum« zusammen, in welchem ihre Sozialstrukturen (Gemeinden und Einrichtungen wie die der Caritas, bischöfliche Schulen, Verbandsarbeit) pastorale Arbeit gemeinsam koordinieren sollen. Es entsteht ein Hybrid, in dem die Pfarrei rechtlich erhalten bleibt, aber ein überpfarrlicher Administrationsverband (z. B. für Personal) mit eigener Leitung besteht.

Die von Armin Töpfer[5] benannten Grundprämissen für anorganisches Wachstum finden sich im Aufriss der Pastoralen Räume, wie Abbildung 1 zeigt. Den Führungsverantwortlichen im Bistum Münster sind dabei die grundsätzliche Größe der zu erbringenden Leistung, die emotionale Tragweite und das Risiko von Reibung bewusst.

Töpfer unterscheidet drei Phasen in der Realisierung anorganischen Wachstums:

1. strategische Analyse und Konzeption
2. Transaktion (Umsetzung)
3. Vernetzung (Stabilisierung) und Integration

Grundprämissen für anorganisches Wachstum (nach Töpfer 2017)	»Pastorale Räume« im Bistum Münster (Prozessabschnitt bis 2025)
Anerkennung der bisherigen Eigenständigkeit der zusammenschließenden Partner	▸ Ausgangspunkt ist die übergeordnete Mangelsituation.
Strategischer Fit der Partner	▸ Die Aufgaben der lokalen Kirche sind regulativ gleich. Die pastorale Arbeit von Hauptberuflichen und freiwillig Engagierten erfolgt größtenteils in gleicher theologischer Grundgesinnung.
Effiziente Steuerung des Vorhabens	▸ Eine Steuerungsgruppe ist eingerichtet, eine Geschäftsführung unmittelbar unter dem Generalvikar eingesetzt, Entscheidungen werden in Themengruppen erarbeitet und vom Bischof in Rückbindung an den Diözesanrat getroffen.
Anreiz für Kooperation	▸ Pastorale Räume verschaffen Planungssicherheit und sichern Gestaltungsmöglichkeit.

Abb. 1 Anorganisches Wachstum in den Pastoralen Räumen

Legt man diese drei Phasen nun auf den Prozess, erkennt man auch diese wieder: Strategische Analyse und Konzeption wurden auf der Führungsebene be- und erarbeitet und dann kommunikativ mitgeteilt, argumentativ im Rückgriff auf vorliegende kirchenentwicklerische Positionen z. B. des Diözesanrats.[6] Es besteht die Hoffnung, dass Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Vorgehens sowie das Erkennen guter Eigenleistung der Führungsebene eine Stabilisierung ermöglichen und Motivation erschließen. Denn eine gewisse Eile war aufgrund der Ruhestandserwartung des Bischofs ab März 2025 gegeben.[7]

Wie aber wird der Prozess in seiner Transaktion angenommen? Zwar verkennt wohl niemand im Bistum Münster ernsthaft die Situation, aber für viele ist die Bildung Pastoraler Räume eine nicht gewünschte Konsequenz. Der Hinweis, dass es in der Kirche eigentlich notwendige Veränderungen zweiter Ordnung bräuchte, die dann die Herausforderungen erster Ordnung anders lösen ließen, ist dabei zwar theologisch gerechtfertigt und unterstützenswert,[8] löst aber derzeit keine der organisationalen Herausforderungen.

Angesichts solcher demotivationaler Einlassungen sei mit Jan Lakotta und Olivier Hervé auf die Sinnhaftigkeit stabilisierender Erlebnisse hingewiesen.[9] Sie nennen vier »Deals«, die sich leicht auf pastorales Handeln und Kirchenverwaltung der Akteure im pastoralen Raum übertragen lassen (vgl. Abb. 2). Der Begriff »Deal« verweist dabei auf ein Einvernehmen zwischen Personen. Was im anorganischen Wachstum zwischen Mitarbeitenden grundsätzlich wichtig ist,[10] ist in der Kirche als Gesinnungsorganisation evident. Denn vor allem in der Seelsorge, der zentralen Wertschöpfung von Kirche, sind es nicht Maschinen oder zu erledigende Prozesse, sondern die Mitarbeitenden als Personen, die für das Angebot von Kirche stehen. Sie müssen den »Deal« des anorganischen Wachstums mittragen. Goldstandard dafür sind Beteiligungsformate.[11]

> Ein Einvernehmen zwischen Personen (Deal) ist im anorganischen Wachstum sehr wichtig, vor allem in der Gesinnungsorganisation Kirche.

Die vier Deals (nach Lakotta/Hervé)	Übertrag auf die Pastoralen Räume
Gemeinsam erreichbare Skaleneffekte	▸ Nutzung von Größenvorteilen, z. B. in der Verwaltung
Know-how-Transfer	▸ Konzepte und personengebundenes Wissen weiterreichen
Gemeinsam erreichbare Erweiterung der regionalen Präsenz	▸ Pfarreigrenzen, die die allgemeine Bevölkerung meist eh nicht kennt, werden unerheblicher, der Kontakt zur Kirche damit niederschwelliger
Gemeinsam erreichbare Erweiterung der unternehmerischen Ideen	▸ Kreativitätspotenzial ist höher

Abb. 2 Beispiele für stabilisierende Erlebnisse im Pastoralen Raum

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Dazu wird im Bistum Münster in die Kommunikation und in Nudges investiert. Für die Zusammenführung der (seelsorgerischen) Mitarbeitendenschaft eines Pastoralen Raums wurden Workshops veranstaltet, in dem an der Akkommodation des bisherigen gemeindlich orientierten »Ich & Wir« auf ein räumlich orientiertes »Ich & Wir« gearbeitet und dazu auch das Rollen- und Aufgabenverständnis Hauptberuflicher in der Seelsorge[12] reflektiert wurde. Dadurch sollen Einstellungsveränderungen aktiviert werden, die gewissermaßen als »Organisches im Anorganischen« wirken.

Angesichts der Komplexität anorganischen Wachstums sprechen Kirsten Meynerts-Stiller und Christoph Rohloff zudem von der Sinnhaftigkeit einer eigenen »Merger«-Rolle.[13] Für diese ist psychologisches, gruppendynamisches, organisatorisches und betriebswirtschaftliches Wissen sowie Führungskompetenz kennzeichnend.[14] Diese Rolle übernehmen in der Transaktionsphase des Prozesses für jeden Pastoralen Raum sogenannte Koordinator:innen.[15]

Lessons Learned

Die Integration nach der Entscheidung zu anorganischem Wachstum ist kein Selbstläufer. Weil es eben anorganisches Wachstum ist, kann nach den Entscheidungen und der Bereitstellung von Unterstützungsdiensten nicht auf Selbstgestaltungskräfte in den Pastoralen Räumen gesetzt sein, so wie z. B. zwei eng beieinanderstehende Bäume mit der Zeit eine Krone bilden würden. Anorganisch ist eben bei aller organischen Nähe der Teile disruptiv, irritierend, läuft zudem im bürgerlich geprägten Milieu der Gemeinden »gegen den Strich« eines »bewohnten« Gemeindekirchenmodells mit der Erwartung persönlicher Betreuung. Das expeditive Milieu[16] als möglicher Quellort für die Adaption des Neuen ist in der territorialen Gemeindepastoral unterrepräsentiert. Dass es Pastorale Räume gibt, in denen der Prozess »organisch« läuft, bestätigt den Eindruck, dass nicht der Prozess hier besser ist als anderswo, sondern die Adaption einer veränderten Kirchenkultur größer.

Als Herausforderungen stellen sich zudem dar:

- die Überforderung, Pastoral im/als Raum zu denken,
- die organisationale Bedeutung individueller Berufung (nicht nur zum Weiheamt),
- eine kulturell noch tradierte lehnsherrschaftliche Legitimationspraxis sowie
- der angesprochene Kulturcode »Wachstum durch Treue«.

Hilfreich wird sein, das Anorganische im Wachstum in Pastorale Räume hinein klar zu benennen. Damit wird die Andersartigkeit des Wachstums besprechbar. Dies betrifft geistlich-religiöse, strukturelle und emotionale Dinge:

- Das anorganische Wachstum in Pastorale Räume bricht mit einem inkulturierten bürgerlichen Familien-Gemeindebild, aber nicht mit der Nachfolge Jesu. Die Veränderung religiöser Praxis als eine Transformation hin zu einer neuen individuellen und sozialen Gestalt des Glaubens gehört thematisiert, eingeübt und ausgetauscht.

Impulse für die Praxis

Anorganisches Wachstum – also die Entscheidung, bislang eigenständige Einheiten zusammenzuführen, – bedingt eine spezifische Aufmerksamkeit für folgende Aspekte:

- Analyse der vor allem kulturellen Ausgangsbedingungen
- Präsenz von Führung
- individuelle Motivation
- Erleben der Sinnhaftigkeit
- professionell-fachliche Begleitung

- Während Strukturen und (Geschäfts-)Prozesse mit der nötigen Professionalität zügig neu beschrieben sind, braucht die Integration veränderter Bedeutungen Aufmerksamkeit für das »neue Normal« und immer wieder die Unterbrechung des Alten im Neuen, vor allem im Sprechen und Handeln.
- Es gibt keine Schnellbahntrasse für den Weg persönlicher Identifikation.[17] Hinweis auf Kommunikationsbedarf gibt dabei sowohl eine regressiv-traditionelle Argumentation (»Früher war es doch nicht schlecht«) als emotionaler Schutz der Integrität als auch eine aggressiv-innovative Argumentation (»Das ist viel zu wenig Kirchenentwicklung«), die als eine Weise der Verschiebung von Verlust auf die Zukunft dechiffrierend sein kann.

Alle Beteiligten müssen gelernte und stabile interne Bezüge neu gestalten und einüben. Der sich anzueignende Weg führt langsam genug von einer Koexistenz neben dem Neuen über eine Kompatibilität hin zu einer Harmonisierung mit dem Neuen und schließlich zur Integration (Begriffe von Töpfer). Mit einem einmaligen Zwei-Tages-Workshop ist es dabei wohl nicht getan.[18] Kontakt mit Hauptberuflichen und frei Engagierten gehört eingeübt, welcher der vorherrschenden Kultur, Widerstand über Loyalitäts- und Gehorsamsappelle abzubinden und eine Trennung als Lösung zu tabuisieren, etwas entgegensetzt. Auch die Personalauswahl von neuen Mitarbeitenden und die konsequente Ausrichtung von Aus- und Weiterbildung spielt eine Rolle.[19]

Schließlich geht die Realität der Koordinator:innen in der derzeitigen Transaktionsphase (d. h. vor der Bildung von eigenen Leitungsstrukturen ab 2026) über die von »Projektsekretär:innen« hinaus. Sie sind Change-Manager:innen, vor allem in den Pastoralen Räumen, in denen Organisationsentwicklungs- und HR-Expertise fehlt. Nicht zu unterschätzen ist nämlich, dass strukturierende Kommunikation, administrative Klärungen, personalentwicklerische Interventionen und eine begleitende Unterstützung aneinander rückgekoppelt sind. Unverfügbar bleibt freilich die Energie, die vor Ort liegt und durch andere und anderes entsteht.

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Zusammenfassung

Die Gründung von Pastoralen Räumen im Bistum Münster ist eine bedeutsame Entscheidung der Führungsebene (Bistumsleitung). Sie resultiert aus der Notwendigkeit von Strukturanpassungen, um den pastoralen Betrieb zu gewährleisten, ist aber auch mit einem kirchenentwicklerischen Motiv verbunden. In einer Gesinnungsorganisation wie der Kirche bringt ein Prozess anorganischen Wachstums dabei nicht nur strukturelle, sondern auch persönlich-motivationale und kulturelle Änderungen mit sich.

Abstract

The establishment of pastoral areas in the diocese of Münster is a significant decision by the management level (diocesan leadership). It results from the necessity of structural adjustments to ensure pastoral operations, but is also linked to a motive of church development. In an organisation of conviction such as the church, a process of inorganic growth not only entails structural, but also personal-motivational and cultural changes.

> Strukturierende Kommunikation, administrative Klärungen, personalentwicklerische Interventionen und eine begleitende Unterstützung sind aneinander rückgekoppelt.

Nicht zu verachten ist schließlich die – in Einzelfällen sogar traumatische – »Anhaftung« früherer, noch nicht integrierter Merger-Prozesse (Gemeindefusionen) auf persönlicher Identitäts- und organisationaler Umsetzungsebene. Damit die Etablierung Pastoraler Räume gelingen kann, ist zu identifizieren, wer als Person und was als Thema aus früheren Prozessen noch der Integration bedarf.

Anmerkungen

1 Siehe Großbölting, T.: Die schuldigen Hirten – Geschichte des sexuellen Missbrauchs in der katholischen Kirche, Freiburg (Breisgau) 2022.
2 Siehe als persönliche Reflexion Laudage-Kleeberg, R.: Obdachlos katholisch, München 2023.
3 Siehe Lings, G.: Kirche wächst! Gemeinde als Organismus. Biblische Grundlagen und überraschende Potenziale, Neukirchen-Vluyn 2021; Eisele, W.: »Von selbst bringt die Erde Frucht« (Mk 4,28) – Optimismus und Realitätssinn in den Wachstumsgleichnissen Jesu. In: Anzeiger für die Seelsorge, 132. Jg., 2024, H. 6, S. 5–8.
4 Siehe Bistum Münster: Prozess zur Entwicklung pastoraler Strukturen, https://www.bistum-muenster.de/strukturprozess (letzter Zugriff: Januar 2025).
5 Siehe Töpfer, A.: Prozessphasen und kritische Erfolgsfaktoren beim Zusammenschluss als anorganisches Wachstum von Kliniken. In: Albrecht, M./Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Changemanagement im Krankenhaus, Wiesbaden 2017, S. 959–974.
6 Siehe Bistum Münster: Die Sendung der Kirche im Bistum Münster, https://www.bistum-muenster.de/sendung_der_kirche (letzter Zugriff: Januar 2025).
7 Das Bistum befindet sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Beitrags in der sogenannten »Sedisvakanz«. Bis zur Ernennung eines neuen Bischofs sind die Möglichkeiten von Strukturentscheidungen stark reglementiert.
8 Siehe Deutsche Bischofskonferenz: Der Synodale Weg, https://www.synodalerweg.de (letzter Zugriff: Januar 2025).
9 Siehe Lakotte, J./Hervé, O.: Die ersten 100 Tage im Rahmen einer Post-Merger-Integration mittelständischer Unternehmen. In: Kuckertz, A./Middelberg, N. (Hrsg.): Post-Merger-Integration im Mittelstand, Wiesbaden 2016, S. 151–163.
10 Siehe Güttes, M.: Der Faktor Mensch. In: Kuckertz, A./Middelberg, N. (Hrsg.): Post-Merger-Integration im Mittelstand, Wiesbaden 2016, S. 221–233.
11 Siehe Schwemmle, M.: Organisationsentwicklung heute. In: Schmid, B. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung, Stuttgart 2014, S. 61–86.
12 Siehe Bistum Münster: Pastoraler Kompetenz- und Qualifikationsrahmen, https://www.bistum-muenster.de/kompetenzrahmen (letzter Zugriff: Januar 2025).
13 Siehe Meynerts-Stiller, K./Rohloff, C.: Post-Merger-Management als Metakompetenz. In: Kuckertz, A./ Middelberg, N. (Hrsg.): Post-Merger-Integration im Mittelstand, Wiesbaden 2016, S. 165–182.
14 Doppler, K./Lauterburg, C.: Fusionen und Akquisitionen – Integration als Herausforderung. In: Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management, 14. Aufl., Frankfurt am Main/New York 2019, S. 407–420.
15 Siehe Bistum Münster: Koordinatorinnen, Koordinatoren und Koordinierungsteams, https://www.bistum-muenster.de (letzter Zugriff: Januar 2025).
16 »Expeditives Milieu: Die ambitionierte kreative Bohème: urban, hip, digital, kosmopolitisch und vernetzt; auf der Suche nach neuen Grenzen und unkonventionellen Erfahrungen, Lösungen und Erfolgen; ausgeprägte Selbstdarstellungskompetenz, Selbstbild als postmoderne Elite«, siehe Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH: Sinus-Milieus® Deutschland, https://www.sinus-institut.de (letzter Zugriff: Januar 2025).
17 Siehe Bea, F. X./Göbel, E.: Organisation – Theorie und Gestaltung, München 2019.
18 Siehe Gawlak, M./Klotsch, J.: Startpunkt für die Verzahnung von Kultur und Strategie. In: Changement, 8. Jg., 2024, H. 2, S. 46–50.
19 Siehe Berner, W.: Systemische Post-Morger-Integration. Dem Culture Clash zuvorkommen und Unternehmenskulturen wirklich integrieren, Stuttgart 2017.

Jan-Christoph Horn
Pastoralreferent,
Bistum Münster
horn-jc@bistum-muenster.de

Nur für den eigenen Gebrauch - Keine Weitergabe & Veröffentlichung
© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH