



Titelstory von:
Thomas de Nocker
und Winfried Hinzen

Foto: © ingimage



Prof. Dr. Thomas de Nocker
 forscht als Professor für Strate-

„Die Welt mit den Augen des Anderen sehen!“

Change-Management und Kommunikation bei kirchlichen Veränderungsprozessen

Außer Frage steht, dass Kommunikationskompetenz für kirchliche Leitungskräfte eine der zentralen Führungsmerkmale ist. Sie ist die Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen. Sie umfasst aber deutlich mehr, als sich gewandt ausdrücken zu können, und muss zudem mit anderen Instrumenten eines Change-Managements eng verknüpft werden. Was das konkret heißt, soll im Folgenden ausgeführt werden.

Ein grundsätzliches Merkmal von Kommunikation ist, dass eben nur das zählt, was vom Gegenüber verstanden wird - was man sagen will, dabei aber letztlich irrelevant ist. Führungskräfte brauchen ein Bewusstsein dafür, dass ganz unterschiedliche Sprachen im Kontext von Kirchen gesprochen werden, und sie benötigen entsprechend eine „Fremdsprachenkompetenz“, um verstanden zu werden. Einige reale Beispiele der letzten Monate aus der Praxis sollen dies verdeutlichen:

- Die Änderungen in der Umsatzsteuergesetzgebung (§2b) zwingen dazu, dass sich in allen Kirchengemeinden die Finanz- und Verwaltungsabläufe ändern müssen, damit man sich nicht der Steuerhinterziehung schuldig macht. Daher werden landauf-landab aus den Landeskirchenämtern und Ordinariaten Brandbriefe an die Pfarrer und Kirchenvorstände geschickt, in denen die kirchlichen Verwaltungsjuristen ausführen, wie im Detail die Rechtsprechung aussieht. Viele dieser Briefe werden schlicht nicht verstanden und überfordern. Die Bitte, bestimmte Maßnahmen einzuleiten, geht in den Gemeinden unter. Das Ergebnis ist Frust und Hilflosigkeit bei allen Beteiligten.
- Bei der Einführung von neuen EDV-Programmen versucht ein neuer IT-Dienstleister in Mitarbeiterschulungen bei den kirchlichen Verwaltungszentren mit Anglizismen zu beweisen, wie innovativ und weltläufig man ist, erzeugt aber ungewollt kulturelle Abwehr und fachliche Verwirrung.
- Bei der Vorstellung der Version der neuen pastoralen Leitlinien eines Bistums in „leichter Sprache“ sagt ein Pfarrer zum zuständigen Seelsorgeamtsleiter, dass er jetzt erst verstanden habe, was mit den Leitlinien eigentlich konkret ausgedrückt werden soll. (Die Begebenheit spricht nicht gegen die theologische Kompetenz eben jenes Pfarrers, sondern gegen die abgehobene Formulierung der Leitlinien.)
- Auch in der Finanzverwaltung ist Sprachverwirrung an der Tagesordnung. Neu eingestellte Mitarbeiter in den Buchhaltungszentren der Kirchengemeinden verstehen Sprache und Struktur in den Kirchengemeinden oft nicht. Bankberater, Priester oder Ordensleute wissen nicht, ob sie die jeweiligen Erwartungen

gisches Management an der FOM-Hochschule für Ökonomie und Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts *2denare* kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



Winfried Hinzen ist Diplom-Kaufmann und Geschäftsführer des Hinzen Privatkontors mit Sitz in Berlin und Köln, einer christlich verwurzelte Wirtschafts- und Finanzberatung für religiöse Körperschaften, Stiftungen und Privatiers

treffen und sich verständlich machen. Zur Rückfrage fehlt der Mut.

- Ein Pfarrer hielt im Rahmen eines traditionellen Volksfestes eine Messe, bei der viele Menschen anwesend waren, die alles andere als regelmäßige Kirchgänger waren. Der Vater eines der Verfasser sprach den Pfarrer nach der Messe an, warum dieses denn so kompliziert über Trinität gepredigt hätte, das hätte ja niemand verstanden. Als Reaktion erntete er Verwunderung: Er hätte die Predigt doch extra mit der Pastoralreferentin besprochen, diese fand sie inhaltlich sehr gut.

Neben der Sprachkompetenz ist es zudem wichtig, sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen zu können und seinen Standpunkt und seine Motivation zu verstehen. Damit verringert man die Gefahr, dass Argumente ins Leere laufen und man einfach inhaltlich gar nicht zueinander finden kann. Wieder ein paar konkrete Beispiele dazu:

- Wenn ein Bischof seine Veränderungsvorschläge in der Pfarreienslandschaft damit begründet, dass es kirchenrechtlich keine Alternativen gibt und er rechtlich quasi dazu gezwungen sein, dann zieht dieses Argument nicht wirklich. Für viele Gläubige ist ein Bruch des römisch-katholischen Kirchenrechts noch nicht mal als ein Kavaliersdelikt ansehen, sondern als Notwendigkeit für eine zukunftsfähige Kirchenentwicklung.
- Wenn ein diözesaner Finanzdirektor auf die wissenschaftlich fundierte Hochrechnung der zukünftigen Kirchensteuereinnahmen verweist, die deutliche Einnahmerückgänge vorhersagen und damit zu Restrukturierungsmaßnahmen bewegen möchte, dann fallen seine Worte oft auf taube Ohren, da schon seit 10 Jahren ein rückläufiges Kirchensteueraufkommen angekündigt wird, die gute Konjunktur dieses aber verhindert. Seine Aussage bleibt wahr, aber es ist einfach, seinen eindringlichen Appell überhören zu können. Er verpufft.
- Sehr grundsätzlich werden oft die Diskussionen, wenn bei einer Neuausrichtung der Seelsorge damit argumentiert wird, man sei zukünftig pastoral wirksamer, weil dann mehr Personen bzw. neue Zielgruppen angesprochen werden könnten. Mit dem Gleichnis des einen Schafes, das auf Kosten der 99 anderen aufwändig gesucht wurde (Lk 15), lassen sich Effizienz- und Wirksamkeitsdiskussionen schnell abwürgen, weil schlichtweg aufgeführt wird, die Idee von pastoraler Wirksamkeit entstamme einer kapitalistischen Logik, die mit wirklicher Seelsorge unvereinbar sei.
- Vor dieser Logik wird ebenfalls gewarnt, wenn in der kirchlichen Verwaltung auf Einsparpotentiale aufgrund von Prozessoptimierungen hingewiesen wird. Das Argument, doch mehr Geld für die Seelsorge zur Verfügung zu haben, wenn weniger Verwaltungspersonal benötigt würde, zieht dann nicht und wird als unethisch/ unsozial angesehen. Offener ist man dann eher für die Begründung, dass aufgrund des Fachkräftemangels bald gar kein Personal zur Verfügung stehen würde und man sich jetzt schon darauf vorbereiten müsse.

Allen aufgeführten Beispielen ist gleich, dass für die geplanten Vorhaben andere bzw. zusätzliche Argumente gefunden werden müssen, um Gehör zu finden und überzeugen zu können.

Als kirchliche Führungskraft ist man heute mit tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert. Dabei geht es nicht nur darum, einmal Veränderungen zu gestalten, sondern Kirche als etwas zu begreifen, das sich fortwährend, kontinuierlich in Veränderung befindet. Führung findet hier im Spannungsfeld von ausgleichender Moderation und inhaltlicher Festlegung statt. In heterogenen Institutionen wie Bistümern oder Landeskirchenämtern ist das nicht einfach:

- Die einen darf man scheinbar mit zu deutlichen Aussagen nicht überfordern („Wir werden in unserem Bistum 200 Kirchen schließen müssen“), die anderen wollen Klarheit in den Botschaften („Wie viel Geld werden wir zur Verfügung haben?“).
- Auf der einen Seite steht in den Bistümern der Wunsch der Gläubigen, bei zentralen Fragen mitentscheiden zu wollen („partizipative Kirche“), auf der anderen Seite die Präferenz, mit einer Leitungsentscheidung konfrontiert zu werden, an der man sich notfalls abarbeiten kann. Mithin ist der oft bedauerte Klerikalismus der Kirche ein Phänomen, das nicht nur von den Geistlichen ausgeht, sondern traditionell auch in den Gemeinden tatsächlich gepflegt wird.
- Viele Entwicklungen laufen zudem ungleichzeitig: Einem (noch) blühenden Pfarreileben in manchen ländlichen Regionen Süddeutschlands, wo durch harte Veränderungsschritte viel „kaputt“ gemacht werden würde, stehen Gemeinden gegenüber, in denen die Veränderungsnotwendigkeit mit Händen zu greifen ist, weil gar kein Pfarreileben mehr da ist, welches „kaputt“ gemacht werden könnte.
- Dazu schwelen bei vielen der großen Veränderungsfragen grundsätzliche kirchenpolitische Grabenkämpfe, die dann konkret werden.

Um vor dem Hintergrund Veränderungen gestalten zu können, reicht gute Kommunikation nicht aus. Diese muss eingebettet sein in ein Change-Management-Konzept. Change-Management wird oft missverstanden: Weder bedeutet Change-Management, einen ergebnisoffenen Organisationsentwicklungsprozess zu gestalten, bei dem gemeinschaftlich Ziele festgelegt werden. Noch ist Change-Management ein Euphemismus für Indoktrinierung und schamlose Werbung für ein ungeliebtes Ziel. Es ist ein planvolles Vorgehen, wie ein komplexes Veränderungsvorhaben umgesetzt werden kann und wie dafür Begeisterung geweckt werden kann. Dafür braucht es Analysen:

- Welche Zielgruppen habe ich in meiner Kommunikation und für welche Argumente sind diese jeweils empfänglich? (Stakeholder-Analyse und Zielgruppenabgrenzung)
- Welche Kommunikationskanäle und Instrumente habe ich, wie setze ich sie am besten ein?
- Welche Personen und Gruppen können wie eingebunden werden? (z.B. über ein Multiplikatorenkonzept)
- Welche Widerstände sind bezogen auf die unterschiedlichen Stakeholder zu erwarten und wie kann diesen begegnet werden? (Hier hat sich die Unterscheidung in rationale, emotionale und politische Gründe als hilfreich erwiesen.)

- Wie können Stimmungen im Prozess prognostiziert werden und wie kann man sich schon proaktiv darauf einstellen? (Hierzu gibt es viel Erfahrungswissen, welches genutzt werden kann.)

Bei allen grundsätzlichen Hinweisen zu Anforderungen an Kommunikation und Change-Management seien nochmal pointiert einige Leitsätze für kirchliche Veränderungsvorhaben aufgeführt:

- Veränderung braucht Veränderungsdruck, dem man nicht ausweichen kann. Kirchliche Institutionen brauchen diesen Druck, alle müssen ihn spüren, sonst passiert nichts. Unangenehme Prognosen oder Situationsbeschreibungen müssen schonungslos offengelegt und kommuniziert werden.
- Der Kreis an Leitungspersonen muss mit einer Stimme sprechen, es darf keinen Riss in der Außenkommunikation geben („So schlimm ist es ja auch nicht, wie der Finanzdirektor immer sagt“). Falls dem nicht so ist, muss durchgreifend gehandelt werden.
- Um Veränderungen gestalten zu können, müssen vor allem die obersten Führungskräfte präsent sein, ihre Vorhaben erklären und dafür werben: Vor Ort in den Gemeinden, über alle Kanäle, pausenlos. Ein wenig wie ein Politiker in seinem Wahlkreis.
- Der Blick in die Zukunft verbietet es, „tote Pferde reiten zu wollen“. Lobenswert ist der Anspruch, betont mit Würde und vorsichtigem Fingerspitzengefühl bestimmte Aufgaben und Strukturen zu verabschieden, die nicht mehr zu halten sind. Aber diese Energie muss begrenzt bleiben, weil sie sonst für Neues fehlt.