evangel | magazin für missionarische pastoral 2 | 2017

Kirchliche Organisationen führen

Aufgaben und Werkzeuge

Benedikt Jürgens schlägt ein Modell der Führung kirchlicher Organisationen vor, das dieser drei Kernaufgaben zuweist: die Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Sendung (Deuten), zu ihrer Umwelt (Positionieren) und zu ihrer Organisationsform (Steuern). Ursprünglich säkulare „Management-Tools", die heute auch im kirchlichen Bereich gebräuchlich sind, werden diesen drei Aufgaben zugeordnet.

Dr. Benedikt Jürgens ist Leiter der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) der Ruhr-Universität Bochum.

Die katholische Kirche im deutschsprachigen Raum ist seit dem 19. Jahrhundert von einem umfassenden Organisierungsprozess geprägt, der sich nach dem 2. Weltkrieg noch einmal verstärkt hat. Dachte man beim Stichwort „katholische Organisationen" lange Zeit an die Vereine, Verbände und Kongregationen des katholischen Milieus, muss man heute auch die verfasste Kirche in diese Betrachtung mit einbeziehen. Nicht nur das ZdK, der BDKJ, die kfd, Caritasverbände und Krankenhausträgergesellschaften, sondern auch die Deutsche Bischofskonferenz, die Generalvikariate, Pfarreien und Gemeindeverbände haben Satzungen, Organigramme und Geschäftsordnungen, in denen die Entscheidungsprozesse, Kommunikationswege und der Personaleinsatz des Alltagsbetriebes geregelt werden. Auch die kirchlichen Beratungs- und Entscheidungsprozesse haben eine starke organisatorische Basis. Das gilt sowohl für die kirchenrechtlich normierten und regulierten Beratungsprozesse wie Bischofs- und Diözesansynoden als auch für die freieren Formate wie Gesprächs-, Dialog- und Zukunftsbildprozesse auf nationaler und diözesaner und Prozesse zur Entwicklung von Pastoralkonzepten auf parochialer Ebene. Alle diese Prozesse sind extrem voraussetzungsreich und sind ohne sorgfältige Planung und professionelle Organisation undenkbar.

Sozialwissenschaftliche und ekklesiologische Deutungen von Organisation

Nun kann man das Phänomen der organisatorischen Ausdifferenzierung der Kirche natürlich unter einer säkularen Perspektive betrachten. Das gesellschaftliche Teilsystem Religion mit seiner für das Christentum typischen Sozialform „Kirche" hat dabei wie alle anderen Teilsysteme auch Organisationen ausdifferenziert, die die flüchtigen und zufälligen Interaktionen zwischen Einzelpersonen in dauerhafte Kommunikationsformen überführen (Niklas Luhmann) und zwischen den Einzelnen und der Gesellschaft vermitteln (Karl Gabriel). Darüber hinaus hat die organisatorische Ausdifferenzierung der katholischen Kirche aber auch durchaus eine ekklesiologische Dimension. In der Lehre des Zweiten Vatikanischen Konzils ist die Kirche eine *realitas complexa*, in der immanente und transzendente Dimensionen in einer in sich differenzierten Einheit miteinander verbunden sind. In diesem Zusammenhang hat das Konzil den Begriff der *compago visibilis* oder *compago socialis* eingeführt, in der sich die immanente Dimension der *realitas complexa* als konkrete organisatorische Gestalt manifestiert, sodass diese auch ekklesiologisch relevant ist.

„Führen und Leiten"

In der im kirchlichen Bereich verbreiteten Rede von „Führen und Leiten" wird diese organisatorische Dimension unter dem Begriff „Leiten" subsumiert. In diesem Verständnis bedeutet „Leiten", Systeme funktional zu organisieren, Rollen und Positionen in einem System zu definieren und Aufgaben und Befugnisse zu beschreiben. Im Fokus von „Leiten" stehen Strukturen, formale Abläufe und Befugnisse. Leiten bezieht sich auf die „Organisationssteuerung". „Führen" hingegen bedeutet, die Organisation nach innen auszurichten und nach außen zu positionieren. Es geht um Kommunikation, Werteorientierung, Mitarbeiterführung und Teamentwicklung. Im Fokus von „Führen" steht die Prozessgestaltung (vgl. Dessoy 2010).

Dieses Führungsmodell wird jedoch den Anforderungen an die Führung von kirchlichen Organisationen nicht gerecht. Zum einen wird in der realen kirchlichen Führungspraxis der wichtige Aspekt der Positionierung der Organisation nach außen kaum mit „Führung" verbunden. „Führung" wird in der Regel auf Mitarbeiterführung reduziert. Und die Ausblendung dieser gesellschaftlichen Dimension von Führung führt nicht nur dazu, dass die Positionierung kirchlicher Organisationen in der Gesellschaft nicht systematisch in den Blick kommt, sondern darüber hinaus auch übersehen wird, dass die Gesellschaft über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Mitglieder in die kirchlichen Organisationen inkludiert ist, und dieser Aspekt bei der Personalführung übersehen oder mindestens unterschätzt wird. Und das ist nicht nur in sozialwissenschaftlicher Perspektive ein Defizit. Vielmehr wird die vom Zweiten Vatikanischen Konzil grundgelegte und theologisch begründete Öffnung der katholischen Kirche zur Welt *(Gaudium et spes)*, zu den anderen christlichen Konfessionen *(Unitatis redintegratio)* und zu den anderen Religionen *(Nostra aetate)* im verkürzten, aber verbreiteten Verständnis des Begriffspaars „Führen und Leiten"

nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus ist „Führen und Leiten“ blind für den genuin theologischen Aspekt von Führung: In welcher Beziehung steht die jeweilige kirchliche Organisation zur Sendung und zum Auftrag der Kirche? Oft verbindet man diesen Aspekt mit dem Begriff des „Leitens“, der dann als „geistliche Leitung“ interpretiert wird. Aber ähnlich wie die Positionierungsdimension bei „Führen“ kommt der geistlich-theologische Aspekt bei „Leiten“ nicht systematisch in den Blick.

Aus diesem Grund schlage ich ein Modell vor, in dem die Führung kirchlicher Organisationen drei Kernaufgaben hat:

1. Deuten: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Sendung
2. Positionieren: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Umwelt
3. Steuern: Bearbeitung des Verhältnisses der kirchlichen Organisation zu ihrer Organisationsform

Diese Kernaufgaben werden im Folgenden erläutert. Dabei werden ihnen auch im kirchlichen Kontext gebräuchliche Führungswerkzeuge zugeordnet, so dass deutlich wird, in welchem Zusammenhang diese ursprünglich säkularen „Management-Tools“ sinnvoll eingesetzt werden können.

Deuten

Führung hat die Aufgabe, das Verhältnis der jeweiligen kirchlichen Organisation zur kirchlichen Sendung zu bearbeiten. Dabei ist die Fähigkeit grundlegend, sowohl die kirchlichen Ursprünge als auch die Herausforderungen der Gegenwart zu verstehen und beides in eine produktive Beziehung zu bringen. Diese Kompetenz schließt die Fähigkeit ein, den Transzendenzbezug der kirchlichen Organisation deutlich zu machen und die kirchliche Organisation als Ort der Gotteserfahrung zu profilieren: Welchen Beitrag leisten das Generalvikariat, die Pfarrei, das Krankenhaus, der Verband, die Trägergesellschaft, die Stiftung oder der Verein, um die kirchliche Sendung, die Begegnung zwischen Gott und den Menschen und der Menschen untereinander (vgl. LG 1) zu verwirklichen? In welchem Verhältnis stehen Schrift, Tradition und Lehramt zur konkreten pastoralen Situation?

Das im kirchlichen Bereich aktuell wohl verbreitetste Instrument zur Deutung kirchlicher Sendung sind die **Leitbildprozesse**. In der Kirche werden dazu die bereits erwähnten Bischofs- und Diözesansynoden sowie die Gesprächs-, Dialog- und Zukunftsbildprozesse auf nationaler und diözesaner und Prozesse zur Entwicklung von Pastoralkonzepten auf parochialer Ebene genutzt. Insbesondere bei der Gestaltung der nicht kirchenrechtlich normierten, freieren Formate stehen in der Regel säkulare Modelle zur Entwicklung von Leitbildern Pate (vgl. z. B. Bleicher 1999, 99–152; Dillerop/Stoi 2013, 59–160).

Leitbilder haben die Aufgabe, die Arbeit in einer Organisation auf eine gemeinsame Vision hin auszurichten, die im Unterschied zur informellen Organisationskultur schriftlich in wenigen, prägnant formulierten Sätzen fixiert wird. Sie dienen dazu, die in einer Organisation gelebten Werte, Normen und Einstellungen transparent zu machen und dadurch eine größere Verbindlichkeit herzustellen. Ein Leitbild hat in der Regel einen Zukunftsbezug; es bringt zum Ausdruck, in welche Richtung sich eine Organisation in einem bestimmten Zeitraum entwickeln soll.

Wesentlich für die Funktionsfähigkeit eines Leitbilds ist die Art und Weise, wie es eingeführt wird. Dazu gibt es drei Möglichkeiten. Wenig empfehlenswert sind der *Top-down-Ansatz*, bei dem die Organisationsleitung das Leitbild vorgibt, und der *Bottom-up-Ansatz*, bei dem das Leitbild von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt wird. Der Top-down-Ansatz hat partizipative Defizite, die nicht nur Probleme bei der Akzeptanz, sondern auch bei der Qualität verursachen. Hier ist das Risiko sehr hoch, dass Leitbilder ihre Funktionen (Orientierung, Motivation, Integration und Identifikation, Positionierung, Legitimation) nicht erfüllen können, sondern zu Hochglanzbroschüren verkommen, die ungelesen in den Schubladen landen. Beim Bottom-up-Ansatz hingegen besteht die Gefahr, dass das Leitbild nur bedingt anschlussfähig an wichtige strategische Vorgaben ist. Im Unternehmenskontext sind das in der Regel Erwartungen der Eigentümer, im kirchlichen Kontext können es Vorgaben der nächsthöheren Hierarchieebene (Bistum oder Weltkirche) sein. Deshalb ist ein *mittlerer Ansatz* empfehlenswert, bei dem zunächst möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Mitglieder, Gremienvertreter und Vertreter weiterer Anspruchsgruppen eingebunden und nach ihren Ideen und Erwartungen befragt werden. Diese Ideensammlung kann dann in Arbeitsgruppen und Projektteams strukturiert und zu Handlungsempfehlungen verarbeitet werden. Diese können anschließend noch einmal der ganzen Organisation mit der Bitte um Rückmeldungen vorgelegt werden, bevor sie dann der Organisationsleitung oder den zuständigen Gremien zur endgültigen Entscheidung übergeben werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden als auch die Leitungsebene eine strategische Ausrichtung sicherstellen kann. Im kirchlichen Kontext gibt es darüber hinaus die Besonderheit, dass die Sendung der Kirche zu berücksichtigen ist. Diese Dimension wird in kirchlichen Leitbildprozesse in der Regel durch spirituelle Impulse und theologische Reflexionen berücksichtigt.

Positionieren

Die in einem Leitbild zum Ausdruck gebrachte Vision einer Organisation steht nicht in einem

luftleeren Raum, sondern in einem konkreten gesellschaftlichen Kontext. Deshalb hat Führung die Aufgabe, das Verhältnis der jeweiligen Organisation zur kirchlichen und gesellschaftlichen Umgebung, zu den Institutionen, Organisationen und Netzwerken im Umfeld zu bearbeiten und die Kirche als gesellschaftlich relevante Akteurin zu profilieren. Welchen Beitrag leistet die jeweilige kirchliche Einrichtung zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung? Mit wem arbeitet sie warum und mit welchem Ziel zusammen? Welche Positionen vertritt sie in den für sie relevanten gesellschaftlichen Diskursen? Welche Diskurse sind relevant? Dazu gehört die Fähigkeit, einerseits ein starkes kirchliches Profil zu entwickeln und andererseits deutlich zu machen, welche spezifischen Beiträge die kirchliche Organisation zur Lösung zentraler gesellschaftlicher Aufgaben leistet.

Eines der verbreitetsten Instrumente, um Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren, ist die **SWOT-Analyse** (vgl. Mintzberg 1995; Kotler/Lane 2015). Das Akronym SWOT steht für **S**trengths und **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats, also Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Die beiden letzten Kategorien beziehen sich auf die Umwelt und ermöglichen eine externe Analyse. Welche Chancen bieten sich im Umfeld einer Organisation? Aufgrund welcher gesellschaftlichen Entwicklungen könnten potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders gut angesprochen werden (z. B. Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wunsch nach sinnvollen Berufsfeldern)? Wo ergeben sich anderseits besondere Risiken, die einen Erfolg bedrohen könnten (z. B. verstärkter Wettbewerb im sozialen und medizinischen Bereich, Entwicklung der Kirchensteuer als Einnahmebasis)? Die interne Analyse setzt bei den Stärken und Schwächen einer Organisation an. Was kann eine Organisation besonders gut? Auf welche Ressourcen und Kompetenzen kann sie zurückgreifen (z. B. gute Weiterbildungsangebote, angenehmes Arbeitsklima)? Aber auch Schwächen kommen in den Blick: Wo ist eine Organisation nicht gut? Welche Fehler macht sie und welche Defizite hat sie (z. B. fehlende Rückmeldekultur, unklare Prozesse, fehlende Karriereperspektiven)? Wird eine solche SWOT-Analyse systematisch durchgeführt, ergeben sich konkrete Ansätze zur strategischen Positionierung einer Organisation in ihrem Umfeld. Die Chancen und Stärken einer Organisation verdeutlichen, in welche Richtung das Profil geschärft und welches Potenzial in Zukunft genutzt werden sollte. Die Risiken und Schwächen geben Hinweise dafür, von welchen Aktivitäten man sich möglicherweise verabschieden sollte und welche Kompetenzen weiterentwickelt werden sollten.

Die sich aus einer solchen Analyse ergebenden strategischen Optionen können durch Ansätze aus der **Netzwerkanalyse** ergänzt werden, um Kooperationspartner und weitere Unterstützer außerhalb der eigenen Organisation gezielt zu identifizieren (vgl. Ebers/Maurer 2014; Zimmer 2015; Zimmer u. a. 2017). Diese Fähigkeit wird auch deshalb immer wichtiger, weil durch die knapper werdenden Ressourcen nicht mehr alle Aufgaben von der eigenen Organisation wahrgenommen werden können. Die Netzwerkanalyse ermöglicht es Akteuren, ihre eigene Position innerhalb eines Netzwerks besser zu verstehen und zu erkennen, mit welchen anderen Akteuren sie auf welche Weise im Netzwerk verbunden sind. Dabei ist zunächst zwischen der strukturellen und der relationalen Einbettung von Akteuren zu unterscheiden. Unter strukturellem Aspekt wird gefragt, nach welchem Muster die Netzwerkverbindungen zwischen den Akteuren „gestrickt“ sind oder wie die strukturelle Position eines Akteurs innerhalb eines Netzwerks beschrieben werden kann. Unter relationalem Aspekt hingegen wird gefragt, welche Inhalte zwischen Akteuren ausgetauscht werden und wie die Beziehung zwischen Akteuren aussieht.

Klug genutzte Netzwerke können Zugänge zu Ressourcen ermöglichen. Ein zentraler Akteur mit vielen Netzwerkkontakten, aber wenig Ressourcen (Wissen, aber auch Finanzen) kann für einen ressourcenstarken externen Partner interessant sein, weil er viele Netzwerkkontakte und damit möglicherweise interessante Informationen zur Verfügung stellen kann. Der aufgrund seiner zahlreichen Netzwerkkontakte zentrale Akteur bekommt im Austausch Zugang zu den Ressourcen des externen Akteurs. Interessant sind auch Akteure, die Kontakte zu zwei oder mehreren Netzwerkakteuren haben, die jeweils mit anderen Akteuren, aber nicht untereinander verbunden sind. Bei den nicht miteinander verbundenen Netzwerkakteuren spricht man von „strukturellen Löchern“. Akteure, die Verbindungen zu ihrerseits nicht verbundenen Akteuren aufweisen, können auf diese Weise eine Brückenposition wahrnehmen, Informationen weitergeben, die Reichweite von Kontakten erhöhen und dadurch in eine strategisch bedeutsame Position kommen. Netzwerke mit strukturellen Löchern ermöglichen einen schnellen Zugang zu heterogener Information, während geschlossene Netzwerke mit Kontakten zwischen allen Netzwerkakteuren durch Kooperation, Gegenseitigkeit und Verlässlichkeit gekennzeichnet sind.

Mit der Netzwerktheorie kann auch erklärt werden, wie und warum sich Akteure in einem Netzwerk verändern. So „konvergieren“ Akteure in ihren charakteristischen Eigenschaften, wenn sie einer gleichen Netzwerkumgebung ausgesetzt sind, also in der gleichen Position und unter gleichen Bedingungen handeln. Strukturell äquivalente Positionen gleichen sich in Netzwerken tendenziell an. Entstehen Ähnlichkeiten nicht aufgrund struktureller Netzwerkpositionen, sondern aufgrund von direkten Interaktionen zwischen Akteuren, spricht man von „Ansteckung“.

Steuern

Schließlich hat kirchliche Führung die Aufgabe, das Verhältnis „ihrer“ Einrichtung zur jeweiligen Organisationsform zu bearbeiten. „Kirche“ gibt es nicht abstrakt, sondern immer

in konkreten Organisationsformen. In Deutschland sind es Körperschaften des öffentlichen Rechts, Verbände und Vereine, Stiftungen, GmbHs u. Ä. Für jede Organisationsform ergibt sich eine eigene, spezifische Logik, die es zu beachten gilt, um verlässliche und verbindliche strukturelle Rahmenbedingungen für die Arbeit der Organisation zu entwickeln und zu pflegen. Es gilt, eine zielorientierte, zweckmäßige und an den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext anschlussfähige und zur spezifischen kirchlichen Sendung passende Organisationsform aufzubauen, zu pflegen und kontinuierlich weiterzuentwickeln (vgl. Kieser/Walgenbach 2010).

Die Entwicklung einer solchen Organisationsform kann wirkungsvoll durch eine **Balanced Scorecard** (BSC) unterstützt werden. Dieses Instrument will die entscheidenden Steuerungsgrößen wie in einem Cockpit zusammenfassen und die Organisationssteuerung dadurch vereinfachen und erleichtern. Gleichzeitig soll die BSC auch in ihrer betriebswirtschaftlichen Ursprungsversion (vgl. Kaplan/Norton 2001) eine Fixierung auf Finanzkennzahlen vermeiden und eine ganzheitliche und ausbalancierte Sicht auf Organisationen ermöglichen. Leitend bei der Entwicklung einer BSC sind vier Prinzipien: (1) Organisationen werden durch Ziele gesteuert. (2) Die Ziele werden messbar formuliert. (3) Die einzelnen Ziele einer BSC dürfen sich nicht widersprechen, sondern müssen miteinander ausbalanciert werden. (4) In einer BSC werden die Analyseperspektiven so miteinander verknüpft, dass sie sich gegenseitig unterstützen und verstärken. Dazu wird die in einem Leitbild entwickelte Vision einer Organisation (s. o.) systematisch unter vier verschiedenen Perspektiven konkretisiert:

- Kunden: In welchen Kundensegmenten können Vision und Strategie umgesetzt werden? Welches Angebotsportfolio ist zielführend?
- Finanzen: Wie kann der finanzielle Erfolg erreicht werden?
- Prozesse: Wie müssen die Geschäftsprozesse gestaltet sein, damit Kunden und weitere Anspruchsgruppen zufrieden sind?
- Potenzial: Wie sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden?

Für jede der einzelnen Perspektiven werden jeweils strategische Ziele, Schlüsselaktivitäten und Kennzahlen formuliert. Die Einführung einer BSC ist ähnlich wie die Einführung eines Leitbildes mit einem strukturierten Prozess verbunden. Ausgangspunkt ist wiederum (1) eine detaillierte Ist-Analyse, in der strategische Geschäftsfelder identifiziert, Ziele festgelegt und Kennziffern definiert werden. Darauf werden dann (2) spezifische Vorschläge zur Gestaltung einer BSC unter Beteiligung möglichst aller relevanten Schlüsselpersonen und Experten erarbeitet, die anschließend (3) von der Organisationsleitung auf die Anschlussfähigkeit zur strategischen Gesamtausrichtung überprüft, überarbeitet und beschlossen werden. (4) Schließlich muss die BSC in die Organisationsprozesse eingeführt und ihre Umsetzung sichergestellt werden.

Eine Adaption der BSC an den kirchlichen Kontext haben Bernd Halfar und Andrea Borger mit einer **Balanced Church Card** (BCC) vorgeschlagen (Halfar/Borger 2007). Vision und Strategie stehen auch im Zentrum der BCC. Die einzelnen Karten der BCC erfassen folgende Perspektiven einer kirchlichen Organisation:

- Auftrag und Angebot: Was wollen wir? Welche Angebote wollen wir? In welcher Intensität und Qualität? Für welche Zielgruppen? Was ist unverzichtbar? Worauf kann verzichtet werden?
- Ressourcen: Was haben wir? Welche finanziellen, personellen und räumlichen Ressourcen werden benötigt? Wie können die zur Verfügung stehenden Ressourcen verteilt werden?
- Organisation und Prozesse: Wie machen wir was? Wie können interne Prozesse optimiert werden?
- Wissen und Entwicklung: Welche Menschen sind beteiligt? Welche Kompetenzen werden benötigt? Wie können diese Kompetenzen entwickelt werden?

Organisationsstrategien, die z. B. von einer BSC vorgegeben werden, werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgesetzt und verwirklicht. Dabei können Ziele Orientierung geben. Das **Führen durch Ziele** (*Management by objectives*, MbO; vgl. Drucker 2001; Malik 2006) ist wohl die verbreitetste Management-Methode, um Organisationen zu steuern. Dieser Führungsansatz geht davon aus, dass Organisationen nicht durch Anordnungen, Anweisungen oder gar Befehle gesteuert werden können, sondern sich durch Ziele letztlich selbst steuern. Auf der Grundlage der aus der Vision und der Strategie abgeleiteten Organisationsziele werden Bereichs-, Abteilungs- und individuelle Ziele entwickelt, an denen deutlich wird, welchen Beitrag die jeweilige Organisationseinheit zum Erreichen der Gesamtziele leistet. Wichtig ist bei diesem Ansatz, dass die Ziele nicht vorgegeben, sondern von den jeweils Verantwortlichen selbst entwickelt werden. Auf diese Weise ist die ganze Organisation von der Organisationsleitung bis hin zur einzelnen Mitarbeiterin bzw. zum einzelnen Mitarbeiter in den Zielentwicklungsprozess eingebunden. Die einzelnen Ziele werden in Zielvereinbarungsgesprächen *smart* (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttraktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert) formuliert und verbindlich vereinbart. Denkbar sind sowohl „harte" Ziele, die präzise in Zahlen ausgedrückt werden können, als auch „weiche" Ziele wie die Qualität von Leistungen oder Kundenzufriedenheit, die zwar nicht in Zahlen ausgedrückt, wohl aber mit Indikatoren hinterlegt werden können. MbO erhöht die

Literatur

Bleicher, Knut, Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme (St. Galler Management-Konzept), Frankfurt/M. [5]1999.

Dessoy, Valentin, Kirche in Zukunft führen und leiten, in: ders./Lames, Gundo (Hg.), „… und siehe, ich bin bei euch alle Tage bis an der Welt Ende!" (Mt 28,20). Zukunft offen halten und Wandel gestalten. Strategisches Denken und Handeln in der Kirche (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 1), Trier 2010, 202–225.

Dillerop, Ralf/Stoi, Roman, Unternehmensführung, München [4]2013.

Drucker, Peter F., Management by Objectives und Selbstkontrolle, in: ders., Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München 2001, 141–157.

Ebers, Mark/Maurer, Indre, Netzwerktheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart 2014, 386–406.

Halfar, Bernd/Borger, Andrea, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007.

Jürgens, Benedikt, Vom Qualifizierungs- zum Kompetenzmanagement. Führungskraft als

Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Organisation und die Eigenverantwortlichkeit aller Beteiligten.

Das Führen durch Ziele kann wirkungsvoll durch **Stellen-, Rollen- und Anforderungsprofile** unterstützt werden. Sie beschreiben die funktionalen Positionen der Organisation und machen deutlich, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Gesamtziele leisten (vgl. Jürgens 2013; Reiß 2014). In solchen Positionsbeschreibungen werden die organisatorische Einordnung der jeweiligen Stelle (Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter und zugeordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vertretungsregeln, Befugnisse), die Funktion und die damit zusammenhängenden Ziele der Stelle, die Aufgaben und die Anforderungen beschrieben. Bei den Anforderungen kann differenziert werden zwischen den für die Stelle erforderlichen formalen Qualifikationen (Ausbildungs- und Studienabschlüsse, Fort- und Weiterbildungen, Zusatzqualifikationen) und den Kompetenzen, die benötigt werden, um die mit der jeweiligen Stelle verbundenen spezifischen Probleme zu lösen. Stellen-, Rollen- und Anforderungsprofile haben die wichtige Funktion, die Differenz zwischen der Position innerhalb einer Organisation und der Person als Stelleninhaberin zu moderieren und in eine produktive Balance zu bringen. Sie machen die Erwartungshaltung der Organisation transparent und dienen als Grundlage bei der Gestaltung von Auswahl- und Mitarbeitergesprächen. Letztlich unterstützen sie Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, sich gegenseitig **Feedback** zu geben und sich Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbild bewusst zu machen. Werden Feedbackprozesse sorgfältig gestaltet und in eine systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung integriert, können sie produktive Lernerfahrungen auslösen und damit einen wichtigen Beitrag zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung leisten (vgl. Jürgens 2016).

Werkzeuge und Führungskräfteentwicklung

Werkzeuge sind extrem nützlich. Sie reduzieren Komplexität, erleichtern die Arbeit und können eine große Wirkung erzielen. Allerdings sollte man wissen, wann man welche Werkzeuge zu welchem Zweck einsetzt, und den Umgang mit Werkzeugen üben. Das ist im säkularen Bereich, aus dem die vorgestellten Tools stammen, selbstverständlich. Wer sich die einschlägigen Angebote säkularer Anbieter von Führungskräfteentwicklungsprogrammen von Business Schools wie der Berliner Executive School of Management and Technology, der Universität St. Gallen oder der EBS in Wiesbaden, der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer oder der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster ansieht, wird ein hochdifferenziertes Angebot von ca. vierwöchigen Basisqualifizierungen bis hin zu zweijährigen Masterstudiengängen registrieren. Hier werden neben vielem anderen mehr unter anderem auch die oben beschriebenen Tools gelehrt, allerdings eingebettet in einen größeren konzeptionellen Zusammenhang und mit ausreichend Zeit zur Reflexion und praktischen Einübung. Hier gibt es noch erheblichen Nachholbedarf in der katholischen Kirche.

Personalentwickler, in: Arbeit und

Arbeitsrecht, Sonderausgabe 2013, 26–29.

Jürgens, Benedikt, Produktive Irritationen durch Feedback. Führungskräfteentwicklung im Bistum Essen (ZAP-Workingpaper 5), 2016.

Kaplan, Robert S./Norton, David P., Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter, Organisation, Stuttgart ^{6}2010.

Kotler, Philip/Lane, Kevin, Marketing Management: Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, Halbergmoos 2015.

Malik, Fredmund, Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/M. 2006.

Mintzberg, Henry, Die strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, München 1995.

Reiß, Christian, Kompetenzmanagement. Von der Planung zur Einführung, in: Personalwirtschaft 6/2014, 18–20.

Zimmer, Miriam, „Soziale Netzwerke und katholische Pastoraltheologie". Eine Diskursanalyse aus soziologischer Perspektive (ZAP-Workingpaper 2), 2015.

Zimmer, Miriam/Sellmann, Matthias/Hucht, Barbara, Netzwerke in pastoralen Räumen. Wissenschaftliche Analysen – Fallstudien – Praktische Relevanz (Angewandte Pastoralforschung 04), Würzburg 2017.