

WOLFGANG DINGER, GERHARD KRUIP, BERNHARD LEMAIRE

Organisationsentwicklung und Managementfortbildung im Angebot der Katholischen Akademie für Jugendfragen

Die Katholische Akademie für Jugendfragen hat von ihren Trägern (Jugendhaus Düsseldorf, Deutscher Caritasverband, Verband der Diözesen Deutschlands, Belegenerbistum Köln) den Auftrag bekommen, bundeszentrale Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiter in der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit zu fördern. Neben feldbezogenen Fortbildungen für den pastoralen Bereich, die Schule und vor allem die Jugendarbeit und einem Fachtagungsangebot zur Theorie-Praxis-Reflexion bietet die Akademie feldübergreifende Fortbildungen an, in denen Schlüsselqualifikatio-

nen vermittelt werden, um so eventuell auch den Wechsel der Mitarbeiter von einem Arbeitsbereich in den anderen zu ermöglichen. Feldübergreifende Zusatzqualifikationen, die über die Ebene der „methodischen Fortbildungen“ hinausgehen, können in zwei Weiterbildungskursen erworben werden: der Ausbildung zum Supervisor/Supervisorin und dem Kurs „Führung und Management in sozialen und kirchlichen Organisationen“. Letzterer entspricht der wachsenden Notwendigkeit und dem Interesse an einer Qualifizierung von Fachkräften, die in sozialen Tätigkeitsfeldern Leitungsaufgaben

bereits übernommen haben oder noch anstreben. Die Mischung dieser beiden Zielgruppen bildet ein konzeptionelles Spezifikum dieses Angebots.

Neben den Fort- und Weiterbildungskursen bietet die Akademie schon immer auch Organisationsberatung an und konnte Erfahrungen mit Organisationsentwicklungs-(OE)-Prozessen in verschiedenen Einrichtungen sammeln. Hinter diesem erweiterten Angebot steht die Erkenntnis, daß sowohl die spezifischen, aus Leitungsfortbildungen erwachsenden Kompetenzen von Fortbildnern für die Organisationsberatung fruchtbar gemacht werden können, wie umgekehrt Erfahrungen aus Prozessen der Organisationsentwicklung zu Erkenntnissen verhelfen, die in Leitungsfortbildungen sinnvoll eingebracht werden können. Denn weder dürfen in person- und prozessorientierten Fortbildungen die institutionellen Realitäten, noch in OE-Maßnahmen die personalen Anteile ausgeblendet werden. So bilden die in OE-Prozessen erfahrenen Fortbildner selbst eine jener Schnittstellen, die für ein produktives Zusammenwirken von Persönlichkeitsentwicklung durch Fortbildung und Organisationsentwicklung notwendig sind.

Zum Lernansatz der Akademie¹

„Was man in einer Gesellschaft nicht wissen darf, weil es die Ausübung von Herrschaft stört, muß unbewußt gemacht werden.“ So analysiert Mario Erdheim das Zusammenspiel von Herrschaft und Gesellschaft.² Zum Fortbildungsverständnis und zum Arbeitsansatz der Akademie gehört es, in selbstreflexiven Analyse-Prozessen bewußtmachendes Lernen zu ermöglichen, das Strukturen und Prozesse von Personen in Institutionen einer Aufklärung zugänglich macht und somit den Bereich des Bekannten auf Kosten des „blinden Flecks“ erweitert.³

Methodische Fortbildung umkreist die Themen der Befähigung zwischenmenschlicher Interaktion, denen auch Schlüsselqualifikationen zuzuordnen sind: einzelner und

Gruppe, Person und Rolle, Struktur und Prozeß, Kommunikation und Kooperation. Das Fortbildungs-Lernen regt zur Selbstreflexion und zu planvollem Handeln an und ermöglicht die Erarbeitung berufsfeldbezogener Handlungsorientierungen. Dieser Lernansatz erwächst aus der Einsicht, daß berufliche Kompetenz in den genannten Feldern nicht so sehr einzelne Techniken oder die Anhäufung von Wissen erfordert, sondern kommunikative Kompetenz, Wahrnehmung von Prozessen in Gruppen und Institutionen, Persönlichkeitsbildung und Entwicklung einer in komplexen Zusammenhängen tragfähigen beruflichen Identität. Bei einem solchen Ansatz ist auch „Organisation“ kein Thema eines abstrakten Diskurses, sondern wird in der Organisation des Kurses selbst zum exemplarischen Gegenstand reflektierenden Lernens.

Organisationsberatung und -entwicklung

Die grundlegenden Handlungsrollen in Gruppen und Institutionen sind Leiten und Beraten. Beides ist zentraler Gegenstand des Weiterbildungsangebots der Akademie. Sie priorisiert in der Supervisionsausbildung die Beraterische Identität und Rolle sowie in der Zusatzausbildung „Führung und Management in sozialen und kirchlichen Organisationen“ die des Leiters. Ziel ist, daß die Rollenträger in ihrer Rolle erkennbar sind, nicht nur in dem, was sie tun, sondern auch, wie sie es tun und warum. Die Identität der Rollenträger und die der

¹ Zum Gesamtkonzept der Akademie vgl. TZSCHEITZSCH, Werner: Konzeption und Programm der Katholischen Akademie für Jugendfragen. In: caritas 93 (1992), S. 187–189.

² Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Frankfurt, 1997, S. 38.

³ Vgl. dazu Talcott Parsons' AGIL-Schema, das von Luft für das gruppenspezifische Arbeiten in Form des JOHARI-Fensters adaptiert wurde: PARSONS, Talcott: Soziale Systeme : Materialien zur Dokumentation und Kritik soziologischer Ideologie. Neuwied, 1971, S. 167, und LUFT, Joseph: Einführung in die Gruppendynamik. Frankfurt/M., 1989, S. 24 f.

Klientel sowie der Institution selbst korrespondieren. Das reflektierte Verhalten der Inhaber von Leitungsrollen (Analoges gilt auch für die Beraterrolle) im institutionellen Alltag ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Institution selbstentwicklungsfähig zu halten. Dabei wird auf die besonderen Bedingungen sowohl der Arbeitsfelder des Sozialbereichs wie auch der Persönlichkeitsstrukturen der dort Tätigen geachtet. Sie erlauben keine bloße Übernahme der aus der Wirtschaft kommenden Managementtechniken, erfordern aber ein intensives Einüben von Rollenklarheit und -distanz in der Leitungsrolle.

Für die Träger von Leitungsrollen bedeutet dies, daß sie nicht vorgefertigte Rollen übernehmen können, sondern daß Rollen „im Laufe der Geschichte“ entwickelt werden. Sie sind nicht fertig, objektiv vorhanden, sondern immer einmalig, zeitbedingt und fragwürdig. Auch wenn typisierte, gesellschaftsübliche Rollenerwartungen vorliegen, kommt es darauf an, was jemand im Kontext seiner Mithandelnden daraus macht. Nicht Ordnung und Konformität oder Funktionalität sind die entscheidenden Charakteristika, sondern Identitätsentwicklung, Offenhalten von Prozessen, Balance von Unbestimmtheiten, Regelvereinbarung. Im Mittelpunkt steht folglich die Person des (künftigen) Leiters. Denn was jemand tut, ist nur verständlich auf dem Hintergrund seiner individuellen Biographie, seiner Bemühungen um Sinnfindung und Interessendurchsetzung sowie der bestehenden Beziehungen und der Kontingenz der Ereignisse.

Auf diesem Hintergrund formuliert die Akademie für die Leitungsförderung die Idee, daß Leiter die vorrangigen Organisationsentwickler ihrer Einrichtung sind. Sie müssen lernen, als Leiter nicht in erster Linie „im System“, sondern „am System“ zu arbeiten⁴ und dabei sowohl die sichtbaren Strukturen wie die verdeckte soziale und psychische Dynamik der Organisation zu berücksichtigen. Wenn gelungenes Management neben technischen und planerischen Kompetenzen sich durch die Fähigkeit auszeichnet, soziale Situationen zu

gestalten, dann müssen Leiter die Beziehungsdimension und ihre Qualität im Leitungshandeln erfassen und handhaben können. Sie haben ein Prozeßverständnis für die Abläufe in Organisationen zu erlernen und sich als zentrales Interventionsinstrument zu begreifen. Dafür benötigt der Leiter eine soziale Handlungskompetenz, die beraterische Fähigkeiten miteinschließt. Management als Koordination von Ressourcen beinhaltet immer Führung und Leitung. Während mit Leitung die Berechtigung zur Wahrnehmung bestimmter Kompetenzen verbunden ist, bezieht sich Führung auf die Interpersonalität des Handelns und stellt eine Komponente im Prozeß der Zusammenarbeit dar. Führung besteht nicht in erster Linie im Vermitteln von Tatsachen, sondern im Verständlichmachen von deren Sinn und Bedeutung. Sie wendet sich damit nicht an das System, sondern an seine Mitarbeiter.

An dieser Stelle nähert sich die in der Zusatzausbildung angestrebte Leitungsqualifikation beraterischen Grundkompetenzen, so daß im Rahmen der Managementfortbildung über das Thema Organisationsentwicklung, das auch Fragen der Organisationsberatung einschließt, gearbeitet werden kann. Die Teilnehmer lernen, die explizit formulierten Ziele und geheimen Erwartungen, die gängigen Verhaltensmuster und die institutionellen Strukturen ihrer Organisation zu analysieren und Probleme zu diagnostizieren. Dies geschieht im Erlernen von Diagnose-Instrumenten, wie sie externe Berater anwenden, in der Auseinandersetzung mit dem Aspekt der Organisationskultur und in der Beschäftigung mit der Entwicklung von Organisationen anhand von Phasenmodellen.

⁴ So z. B. LEFFERS, Carl-Josef: Schlüsselqualifikationen zur Jahrtausendwende – Sind Führungskräfte für die Zukunft gerüstet? In: FRANKE-HESE, Ute; KRUIP, Gerhard (Hrsg.): Situation und Perspektiven von Fort- und Weiterbildung : Dokumentation der Fachtagung vom 4.-6. Oktober 1996. Odenthal-Altendorf, 1997 (Schriftenreihe der Katholischen Akademie für Jugendfragen 4), S. 59–95, hier S. 70.

Rollen unterscheiden sich

Bei der Beschäftigung mit der Organisationsentwicklung in Managementkursen darf jedoch nie vergessen werden, daß sich Leitungsrolle und Beratungsrolle nicht gleichen. Während sich „im Grunde“ bei den Basisfähigkeiten einer entwickelten beruflichen Identität Überschneidungen ergeben, sind Entscheidungen in der Rollengestaltung und in der Interventionsstrategie zu treffen. Entsprechend befähigt die Leiterfortbildung nicht zu Organisationsentwicklung/-beratung, auch wenn sie das Thema aufgreift. Beraterische Identität und Rolle und die des Leiters sind zu differenzieren. Im Lernarrangement der Fortbildung trägt dazu die Kursleitung bei, die innerhalb des Kurses beide Rollen einnimmt: Sie leitet den Kurs als Ganzes (Kursleitung) und berät die Teilnehmer bei ihrem Leiten in der Dozentenrolle. Gelingt das Management dieses Geschäfts, erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, über Identifikation zu lernen. Der Kurs selbst wird somit zum Erfahrungsraum für den Umgang mit „Leiten und Beraten“. Gleichzeitig verhelfen sich die Teilnehmer wechselseitig zur distanzierteren Betrachtung des jeweils eigenen Arbeitsfeldes, insofern in der überregionalen und transinstitutionellen Zusammenkunft Erweiterungen der eigenen Begrenztheit erfahren werden – ein Grundprinzip bundeszentraler Fortbildung, das auch für die meisten anderen Fortbildungen der Akademie gilt.

In der Weiterbildung „Führung und Management in sozialen und kirchlichen Organisationen“ liegt der Focus auf dem Leiten, nicht auf dem Beraten. Denn gegenüber ihren Mitarbeitern sollen die Kursteilnehmer die Leitungsrolle wahrnehmen. Das heißt, es wird organisatorische Kompetenz, Entscheidungskompetenz, Kompetenz zur Mitarbeiterführung und Kompetenz zur Steuerung durch Leitungsinterventionen (Diagnose, Projektmanagement) vermittelt. Fortbildung zielt auf die an ihr teilnehmenden Personen und die Optimierung deren individuellen Handelns, während Organisationsentwicklung das System zum Ge-

genstand hat mit dem Ziel, selbstreflexive Prozesse in der Organisation zu installieren. Wer sich in der Rolle des Leiters bewegt, ist gegenüber dem System immer involviert. Um seine eigene Rolle in ihren Verflechtungen zu erfassen, bedarf er des externen Beraters, der aufgrund seiner Außensicht und seiner Unabhängigkeit auf diejenigen blinden Flecken aufmerksam machen kann, die Entwicklungen verhindern. Karl Sandner formuliert es so: „Das Tabu über Machtprozesse ist die zentrale Erkenntnisblockade in der gesamten Organisationsdiskussion.“⁵

Organisationsentwicklung in der Praxis

Der Unterschied von Organisationsentwicklung als Fortbildungsthema und als Vorhaben der Institution soll im folgenden anhand von drei Faktoren verdeutlicht und damit die Eigenständigkeit der beiden Aufgaben dargestellt werden. Betrachtet werden die Rollen der Beteiligten (OE-Berater und Auftraggeber sowie der Einrichtungsleiter mit Mitarbeitern), der Lerngegenstand und der Ort des Geschehens.

Die Beteiligten

Der Begriff der „lernenden Organisation“ ist in sozialen und kirchlichen Institutionen bisher kaum bekannt. Damit ist auch die Vorstellung fremd, daß sich eine solche Einrichtung in permanentem Wandel befindet. Ständig verändern sich Umwelt, Existenzbedingungen, Mitarbeiterschaft, was aber nur selten als Normalfall begriffen wird, der eine ständige Anpassung auf den unterschiedlichsten Ebenen erfordert. Deshalb ist es auch ungewohnt, für bestimmte Phasen einen Berater von außen hinzuzuziehen. Diese Hilfe durch Dritte ist für die konkrete Arbeit mit Klienten in der Form der Supervision in den letzten zwei Jahrzehnten zwar durchaus selbstverständlich geworden. Die

⁵ SANDNER, Karl: Prozesse der Macht. Bern, 1990.

Teilnahme von Führungskräften an „Sozialmanagementkursen“ ist inzwischen etabliert und wird normalerweise durch den Einrichtungsträger klaglos finanziert oder gar gefordert. Dies alles trifft für die Einleitung und Durchführung einer OE-Maßnahme nicht zu.

Wie kommt eine Einrichtung dazu, sich einen OE-Berater ins Haus zu holen und so die Selbstreflexion des Systems zu initiieren und begleiten zu lassen? Zwei Wege sind „üblich“, die auch darauf hinweisen, wer hauptsächlich Interesse am OE-Prozeß hat. Entweder ist die Teilnahme an einer Management-Fortbildung oder die Nachfrage nach Supervision Anstoß für die Einleitung der OE-Maßnahme. Voraussetzung dafür ist in beiden Fällen, daß sich im System „Druck“ aufgebaut hat, z. B. durch Unzufriedenheit der Mitarbeiter, durch Mittelkürzungen oder auch durch Prozesse der Qualitätssicherung. Im ersten Fall ist in der Fortbildung die Einsicht gewachsen, daß die gesamte Einrichtung an Aufbau und Abläufen arbeiten müsse, im zweiten Fall stellt sich bei Vorgesprächen zu einem Supervisionskontrakt heraus, daß weniger der Blick auf die Beziehung der einzelnen eine Lösung der Probleme verspricht, sondern daß vielmehr ein Blick auf „Systemspielregeln“, auf die Struktur der Einrichtung sinnvoll scheint. Und genau an dieser Stelle bekommt der Lernbedarf eine neue Qualität. Nachgefragt wird dann nicht die Arbeit an den Rollen und an den Qualitäten der einzelnen, sondern an den Strukturen der Organisation.

Der Träger

Die Arbeit an den Strukturen der Organisation vergrößert den Kreis der Beteiligten um den Träger der Einrichtung. Sind Supervision und andere externe Fortbildungsmaßnahmen noch ohne explizite Verhandlungen und Zustimmung des Trägers möglich – oft genügt beispielsweise ein pauschal gewährter Fortbildungsetat für die Einrichtung –, so machen die potentiell anstehenden Veränderungen der Strukturen,

die durchaus einschneidende Konsequenzen für die Mitarbeiter, den Etat und die Außenwirkung der Einrichtung zeitigen können, permanenten Kontakt mit und die Absicherung des Prozesses auf höchster Ebene notwendig (ebenso wie die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeitervertretung, die sich leicht in der Zwickmühle zwischen Besitzstandswahrung und Zukunftssicherung wiederfindet). Organisationsentwicklung ist kein Mittel einer Organisationsveränderung von unten (bottom-up), sondern ein von „ganz oben“ (top-down) gestützter Veränderungsprozeß unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft. Konsequenterweise ist deshalb der Träger der Einrichtung der einzig mögliche Auftraggeber für einen OE-Prozeß. Mitarbeiter und – falls vorhanden – mittleres Management kommen dafür nicht in Frage.

Der Leiter

Diese Tatsache nun schmälert die Bedeutung des Leiters einer Einrichtung nicht, im Gegenteil. Da die Leitung einer Einrichtung üblicherweise das Bindeglied zwischen Träger und Mitarbeiterschaft ist, kann nur mit deren aktiver Unterstützung (ein „Ich habe nichts dagegen“ ist bei weitem zuwenig) eine Organisationsentwicklung beginnen und Wirkung zeigen. Davon, wie die Leitung die Notwendigkeit des Wandels einführt und begründet, wie die Mitarbeit honoriert wird, hängt der Erfolg nicht unwesentlich ab. Der Druck auf Führungskräfte, Veränderungen in kürzerer Zeit und in kürzeren Abständen durchzuführen, wächst. Er wird – so auch die Beobachtung von Thomas Schäfers⁶ – verursacht durch den zunehmenden Kosten- und Produktivitätsdruck und die fast unbegrenzten Aufgaben. Das macht deutlich,

⁶ SCHÄFERS, Thomas: Effizienz und Spiritualität : Schritte zur Organisations- und Personalentwicklung in kirchlich-sozialen Einrichtungen. In: Gesellschaft im Test. Zeitschrift des Sozialinstituts Kommende. Dortmund 36 (1996), S. 76–85.

daß das Führen einer Organisation in hohem Maße bedeutet, Veränderungen zu initiieren.

Die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter in kirchlich-sozialen Einrichtungen legen heute, so Thomas Schäfers, Wert auf Aspekte wie konstruktives Führen durch nachvollziehbare Kriterien, auf fortlaufende Qualifizierung und Förderung, auf Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Einrichtung. Diesen Bedürfnissen kann ein Organisationsentwicklungsprozeß Rechnung tragen, auch wenn die Handlungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter primär nicht Gegenstand der Beratung ist. Tauchen im Verlauf des Prozesses Qualifikationserfordernisse einzelner Mitarbeiter auf, so müssen dafür gesondert Fortbildungen organisiert oder gesucht werden, wobei erst mal offen ist, ob diese intern oder extern stattfinden.

Der Berater

Die dritte Größe dieses Dreiecks sind die Berater, die als Externe in der Organisation tätig werden. Für die Dozenten der Akademie, die beispielsweise solche Aufträge wahrnehmen, wird ein Rollenwechsel notwendig. Die Aufgabe „Fortbildung“ unterscheidet sich in der Folge des oben Geschilderten von der Aufgabe „Organisationsberatung“ z. B. in der Notwendigkeit, weniger abzuwarten, was der Prozeß nun bringt, um ihn dann zu analysieren, sondern von Anfang an wesentlich klarer zu strukturieren. So bietet Fortbildung – auf einer Kurswoche, fern der Einrichtung – einen geschützten Raum zum Probearbeiten. Als Dozent wird man nur mittelbar mit der Organisationsrealität konfrontiert, und ihre Wirklichkeit kann nur so in den Blick kommen, wie sie von den Teilnehmern an der Fortbildung dargestellt wird. Wird der Dozent zum Berater, so verändert sich die Distanz. Der Berater ist nun selber dazu aufgefordert, eine direkte Erfassung und

Bewertung der Realität, die er vor Ort antrifft, vorzunehmen. Die Rückspiegelung dieser Erkenntnisse, die ein wesentlicher Eingriff in die Organisation ist, involvieren den Berater damit auch viel stärker, als dies in der Dozentenrolle der Fall ist. Ist es bei einem Kurs der Entscheidung der Teilnehmer überlassen, welche der mit Hilfe der Kursdozenten neu gewonnenen Einsichten in die Organisation (zurück)fließen, so greift die Präsentation eines Szenarios und die Diskussion der Ziele mit den Mitarbeitern im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses direkt in die Dynamik der Organisation ein und erzeugt Unruhe – und das bei laufendem Betrieb!

An dieser Stelle, bei der Erarbeitung der Zielsetzungen für den Prozeß mit den Mitarbeitern, kommen neben der selbstverständlich zu erwartenden Analysefähigkeit die Qualitäten eines mit Gruppenarbeitsverfahren vertrauten Beraters und Fortbildners zum Tragen. Nicht die gekonnte Präsentation möglicher Ziele, sondern die Beteiligung bei der Erarbeitung der Diagnose und der Zielsetzung regen zum Mittragen des Prozesses an. Nicht die schnelle Beantwortung der sich aufdrängenden Frage nach dem „Was muß jetzt getan werden?“, sondern die im Fortbildungskontext so wichtige Betrachtung des „Wozu dient der Istzustand?“ und „Welches Problem soll mit der Aktion gelöst werden?“ sind notwendige, reflexionsfördernde Interventionen. Das ist aus der prozeßorientierten Kursarbeit geläufig, ebenso wie der gelassene Umgang mit Unordnung und Unruhe und das Vertrauen in den Prozeß, in die Fähigkeit der Beteiligten, ihre Situation verändern zu können.⁷

Der Lerngegenstand

Mit der Beschreibung der unterschiedlichen Rollen der Beteiligten wurde implizit auch

⁷ Vgl. auch EDDING, Cornelia: Zwischen Pflicht und Neigung : Als Gruppendynamikerin in der Organisationsentwicklung. In: Gruppendynamik, Heft 3/96, S. 259–266.

schon ein Perspektivenwechsel hinsichtlich des Lerngegenstandes vorgenommen. Natürlich sind Fortbildung und Organisationsentwicklung keine völlig voneinander unabhängigen Dinge. Die gegenwärtige Entwicklung verknüpft beides stärker denn je miteinander. Galt vor Jahren – auch in der Industrie – die Maxime, jegliche Art von Fortbildung komme auch dem Unternehmen zugute, so wird heute verstärkt darauf geachtet, daß die Fortbildung ins Gesamtkonzept paßt. Im kirchlich-sozialen Bereich steht diese Entwicklung noch sehr am Anfang, da es bis dato kaum konkrete Vorstellungen über die Organisationsziele und Leitbilder gibt⁸ und eine gezielte, längerperspektivische Personalentwicklung noch in den Kinderschuhen steckt oder gar nicht geschieht.

Auch wenn die Zielrichtung der Fortbildung stärker auf die Bedürfnisse der Organisation ausgerichtet ist, geht es doch in erster Linie um die Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums. Organisationsentwicklung zielt dagegen auf die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation. In einem Organisationsentwicklungsprozeß wird daran gearbeitet, Auftrag und Zielsetzung der Organisation zu klären, die Arbeit effizient und effektiv zu gestalten und solche Arbeitsbedingungen herzustellen, daß Motivation und Engagement der Mitarbeiter erhalten und gefördert werden. Der Blick richtet sich auf den institutionellen Rahmen, in dem sich die (Arbeits-)Beziehungen ereignen. Gefragt wird, ob die strukturellen Voraussetzungen eine angemessene Kommunikation zulassen. Nicht zur Debatte stehen die persönlichen Dispositionen bei der Frage, ob Herr/Frau A. und Herr/Frau B. miteinander kommunizieren können, sondern ob es Zeiten, Orte und die „Erlaubnis“ dazu gibt. Gearbeitet wird nicht an den persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter, sondern gesucht wird nach Ansätzen im Betriebsablauf, die den Anforderungen der Zielsetzung entsprechen, und nach den organisationalen Barrieren, die den Erfolg verhindern. Die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Arbeits- und Pro-

jektgruppen, die im Gegensatz zur Fortbildung täglich aufeinander angewiesen sind, verbietet es, in diesem Rahmen an der Person zu arbeiten.

Der Ort des Geschehens

Zwar kann es für einige Phasen, für das Kick-Off-Meeting, für eine Reflexion, für die Konfrontation mit der „Marktrealität“ oder den gelungenen Abschluß durchaus Sinn machen, die Räume der Organisation zu verlassen, doch der Hauptteil der Arbeit findet in der gewohnten Umgebung, wenn auch nicht unbedingt mit den gewohnten Kollegen statt. Die Rückbindung zur institutionellen Realität ist gewünscht und notwendig. Die für die Fortbildung so fruchtbare Distanz zu den Kollegen, zur Kultur und zum Milieu des Arbeitsplatzes ist für den Organisationsentwicklungsprozeß nicht angezeigt.

Aufgrund der massiven Beschleunigung von allgemeinen Veränderungsprozessen in der Gesellschaft wird auch in kirchlichen und sozialen Einrichtungen der Bedarf an OE-Maßnahmen und OE-Beratung wachsen. Ob dem tatsächlichen Bedarf aber auch die Einsicht in ihre Notwendigkeit entspricht oder der Blick auf die Realitäten durch ideologische Verbote und Verdrängungsprozesse verstellt wird, ist in weiten Bereichen noch nicht eindeutig abzusehen. In vielen Fällen wird es notwendig sein, OE-Prozesse mit großer Vorsicht und optimaler institutionenpolitischer Absicherung anzugehen, wofür dann auch OE-Berater gebraucht werden, die einerseits über die nötige Unabhängigkeit und Distanz verfü-

⁸ Oft fehlt auch die Einsicht in die Notwendigkeit. So reagierte Kardinal Wetter in einer Predigt auf eine Strukturuntersuchung in der Erzdiözese München und Freising, die ein Leitbild anmahnt, mit der Feststellung, „kirchlicherweise brauche man keine Leitbilder für unser Tun zu finden. Jesus Christus ist uns als Leitbild vorgegeben.“ („Kirchen: Hilfestellung durch Unternehmensberater.“ In: Herder-Korrespondenz 5/97, S. 233)

Aus- und Fortbildung

gen, um auf die „blinden Flecken“ aufmerksam machen zu können, die in ihrem Denken und ihren Arbeitsmethoden aber

gleichzeitig an die spezifische „Kultur“ kirchlicher und sozialer Einrichtungen an-schlußfähig sind.