

KIRCHE UND PERSONALENTWICKLUNG AUF DEM HINTERGRUND DER EKKLESIOLOGIE VON GS

Georg Plank

Einleitung

Personalentwicklung ist ebenso wie Organisationsentwicklung ein relativ junger Begriff. Man bezeichnet damit innerhalb des Personalwesens oder -managements eines Unternehmens oder einer Organisation den Bereich, in dem es um die individuellen oder kollektiven Lern- und Bildungsprozesse geht, die eine effizientere Zielerreichung im Sinne des Gründungsauftrages und der je aktuellen Organisationsstrategie fördern sowie die Motivation der MitarbeiterInnen stärken und unterstützen.

In diesem Beitrag wird folgende These vertreten: Für die Kirche als Ort unvermischten und ungetrennten Zusammenspiels von geistlicher und organisationaler Wirklichkeit (vgl. *Lumen gentium* 8) ist es konstitutiv, theologisch fundierte und Menschen gerechte Personalentwicklung zu praktizieren. Will die Kirche darüber hinaus ihrem Selbstverständnis nach *Gaudium et spes* gerecht werden, von Gott berufener Ort des anbrechenden und bereits präsenten Gottesreiches in der Welt von heute zu sein, ist die von ihr begründete und ausgeübte Personalentwicklung gemeinsam mit anderen konstitutiven ekklesialen Vollzügen ein wesentlicher Handlungsort und zugleich kerygmatischer Ausdruck eben dieses Selbstverständnisses. Personalentwicklung ist also nicht eine weltliche Errungenschaft, die von der Kirche aus praktischen Gründen übernommen wird, quasi etwas von außen Zukommendes, sondern betrifft das Innerste der Kirche. Biblische Berufungsgeschichten, jesuanische Nachfolge, paulinische Missionierung und Ekklesiogenese von Pfingsten bis herauf zur Gegenwart beinhalten nicht nur zentrale theologische Aspekte, sondern auch wesentliche Charakteristika dessen, was im profanen Diskurs mit dem Begriff Personalentwicklung gemeint ist.

Es begann in Trient

Konzilsgeschichtlich betrachtet hat erstmals das Konzil von Trient (1545-1563) die Personalfrage als eine Schlüsselfrage kirchlicher Reform – und Erneuerungsbemühungen identifiziert. Die Antwort dieses Konzils lautete: Die Kirche braucht besser qualifiziertes Personal. Ein wesentlicher Umsetzungsschritt war die Etablierung zentraler diözesaner Ausbildungsstätten, der bis zum heutigen Tag existierenden Priesterseminare als konkrete Orte expliziter Personalentwicklung.¹ Diese Maßnahme kennzeichnet „Bildung“ als erfolgs-entscheidendes Kriterium. Auch das ist ein wesentliches Merkmal professioneller Personalentwicklung. Zum ersten Mal in der Konzilsgeschichte machte sich die Kirche beim Tridentinum selbst zum Thema. Dieses Vorgehen markierte den endgültigen Übergang vom Mittelalter in die Moderne, weil die Zukunft als Projekt der Gegenwart gedacht und somit zum Gegenstand von Planung gemacht wird. „Die drei großen Konzilien der Neuzeit bearbeiten ... ein Thema: die Kirche. Die Kategorien von Entwurf und Projekt verkörpern selbst klassische Strategien der Moderne. Denn sie organisieren Zukünftiges als Gewolltes. Dies setzt voraus, das eigene Wollen als entscheidend für Zukünftiges zu bestimmen. Genau dies aber hatte vormoderne Denken nicht getan.“²

Mit diesem Schritt erkannte sich die Kirche (auch) als das, was die moderne Systemtheorie eine Organisation nennt. „In Trient wird zum ersten Mal, sogar als Kriterium für die Konzilsarbeit, die Unterscheidung zwischen ‚Fragen des Glaubens‘ und ‚Reformproblemen‘ formal eingeführt.“³

Weichenstellungen beim II. Vatikanum

Das 2. Vatikanische Konzil war ebenfalls in seiner Hauptausrichtung ein ekklesiologisches Konzil. Die zentrale Frage lautete: Was ist die Kirche in der modernen Welt, worin besteht ihre konkrete Sendung und wie kann sie den Auftrag zur Verkündigung des Evangeliums in den verschiedensten – auch gesellschaftlichen – Bereichen am besten erfüllen? Dementsprechend

- 1 Unabhängig davon, dass die Umsetzung dieses Reformdekrets der 23. Session des Konzils im Vollsinn vielfach erst Ende des 19. Jahrhunderts verwirklicht wurde, vgl. Lenzenweger, *Geschichte der katholischen Kirche*, 369.
- 2 Vgl. Bucher, *Entmonopolisierung und Machtverlust*, 14. Das Ziel dieser Selbstthematisierung war freilich, in der Zeit Ewiges schaffen zu wollen. „Dass dies nicht geht, wurde spätestens dann sichtbar, als dieses ‚unveränderliche‘ Sozialgebilde, dieses ‚Dispositiv der Dauer‘ sich als ganz und gar nicht dauerhaft erwies.“ Ebd., 15.
- 3 Alberigo, *Geschichte der Konzilien*, 15.

nehmen die beiden Konstitutionen über die Kirche, *Lumen gentium* und *Gaudium et spes* eine zentrale Rolle unter den sechzehn Konzilsdokumenten ein. Diese beiden Dokumente sind aufeinander bezogen, verknüpfen die dogmatische und die pastorale Perspektive nachhaltig und schaffen einen Bezugs- und Interpretationsrahmen für alle Konzilstexte.

So wird der dogmatische Pol des Konzils, durch den Kirche sich begrifflich neu zum Ausdruck bringen möchte, ergänzt durch einen pastoralen Pol, „insofern er sich auf die Gegenwärtigkeit der Welt in der Konkretheit des Hier und Heute bezieht und dies in der Form kirchlichen Handelns, der Praxis also, tut. Diese beiden Pole können nicht gegeneinander ausgespielt werden, denn sie begründen einander. Insofern das II. Vatikanum an dieser wechselseitigen Durchdringung, an dieser *Perichorese von Dogmatik und Pastoral* festhält, bringt es Glaube und Erfahrung in einen elementaren Zusammenhang.“⁴

Was das Evangelium bedeutet, ist somit nicht nur aus dem Studium und der theologischen Interpretation der Heiligen Schrift eruierbar, sondern im Blick auf die konkrete individuelle und kollektive Lebenssituation der Menschen von heute.⁵ Wie bahnbrechend diesbezüglich v.a. *Gaudium et spes* wirkte, wird schon daran deutlich, dass dieses Dokument ja ursprünglich in den 69 Entwürfen der Vorbereitungskommission gar nicht vorgesehen war⁶.

Der Aufruf Papst Johannes XXIII. zu einem „*aggiornamento*“ der Kirche wurde als Aufruf zur Reform verstanden, denn es ging ja um die Frage der Erneuerung des Verhältnisses von Kirche und Welt als Grundthema der Begegnung zwischen Kirche und Moderne. „Dabei geht es um ein tiefes Eintauchen in die eigene Tradition, das sich mit dem Lesen der Zeichen der Zeit verbinden muß, um das christliche Leben und das der Kirche zu verjüngen. In diesem komplexen Vorgang kann es dann auch darum gehen, Verkrustungen, die sich in und an der Kirche gebildet haben, zu lösen. Mit einem so verstandenen ‚aggiornamento‘ ist ein Verständnis von Reform als der bloßen Beseitigung von Mißständen in der Kirche radikal überwunden.“⁷ Die Verbindung von persönlich-individueller Bekehrung jedes Getauften und struktureller Reform kennzeichnen die Dynamik des II. Vatikanums. „Im Wechselspiel der historischen Anschauung läßt sich ... erkennen, daß Kirchenreform zwischen den zwei Polen *conversio* des individuellen Christenlebens und Reform von institutionellen Strukturen schwingt. Beide Bedeutungen rufen

4 Bucher, Die pastorale Konstitution der Kirche, 39 [Hervorhebung im Original].

5 Vgl. Chenu, Ein prophetisches Konzil, 18.

6 Vgl. Autiero, Die Rezeption von *Gaudium et spes*, 42.

7 Frankl, Von „wahrer und falscher“ Reform, 160.

sich gegenseitig auf, bedingen, fördern und korrigieren einander.“⁸ Es ist daher „kein Zufall, daß Johannes XXIII dieses Zweite Vatikanische Konzil einberief, das die Kirche auf einen Weg der Erneuerung und Umkehr verpflichtete. Als päpstlicher Nuntius auf dem Balkan hatte er nicht nur die Judendeportationen und Gräueltaten des Zweiten Weltkriegs unmittelbar miterlebt, sondern er besaß als ausgebildeter Kirchenhistoriker auch ein tiefes Verständnis für die vielfältigen Unterschiede der Gestaltformen christlichen Lebens und christlichen Selbstverständnisses im Wandel der Epochen und im Wechsel der Regionen. Weil die Kirche eine lebendige Gemeinschaft ist, die sich im Wandel der Geschichte selbst wandelt, sind Kirchenverständnisse, welche die Kirche als starr und unveränderlich ansehen, von einem tiefgreifenden Missverständnis bewegt.“⁹

Die Kirche verfehlt sich, wenn sie traditionalistisch – etwa in ihrer nachtridentinischen römischen Gestalt – konserviert wird. Daher gilt der paradox anmutende Grundsatz: „Wenn alles so bleiben soll, wie es ist, muss sich etwas ändern!“¹⁰

Dieses Grundprinzip systemischer Organisationsentwicklung prägte in immer stärkerem Ausmaß die konkrete Arbeit des Konzils. Die übertriebene Betonung und nahezu exzessive Zuspitzung eines aus einem gegenreformatorischen Impuls heraus entstandenen Kirchenbildes beim Konzil von Trient hatte letztlich die Kirche in eine fundamentale Krise geführt: Sie war nicht mehr integraler Teil dieser Welt, sondern existierte als eine Art erratische Sonderwelt neben ihr, in ständiger Gefahr, die Zustimmung ihrer eigenen Mitglieder in zunehmendem Maß zu verlieren. Der berühmte Konzilstheologe Karl Rahner schreibt: „Theologisch gesehen gibt es in der Kirchengeschichte drei Großepochen, von denen die dritte eben erst begonnen und sich kirchenamtlich im II. Vatikanum bemerkbar gemacht hat: 1. die kurze Periode des Juden-Christentums, 2. die Periode der Kirche in einem bestimmten Kulturkreis, nämlich des Hellenismus und der europäischen Kultur und Zivilisation, 3. die Periode, in der der Lebensraum der Kirche von vornherein die ganze Welt ist.“¹¹

8 Ebd., 161.

9 Vgl. Alberigo, *Christentum und Geschichte im II. Vatikanum*, 145. „Als besonders fruchtbar erwies sich die Forderung der französischen Theologie, dass man die geschichtliche Bedingtheit des Christentums zur Sprache bringen müsse, da es ein Ereignis sei, das zur Geschichte der Menschheit weder in einer rein zufälligen, noch in einer neutralen, geschweige denn in einer feindlichen Beziehung stehe, sondern von seinem Wesen her tiefgreifend mit ihr verknüpft sei.“ Die theologische Begründung des Konzils in der Einberufungsbulle vom 25.12.1961 greift diese Sichtweise auf, vgl. ebd., 148.

10 Nitsche/Hilberath, *Einleitung*, 10.

11 Zitiert bei Greinacher, *Das unerledigte Programm*, 23, vgl. auch König, *Rahners theologisches Denken*, 135.

Gegenüber dem Tridentinum erfolgten klare qualitative Neuorientierungen, die auch für die Frage „Personalentwicklung in der Kirche“ von richtungsweisender Bedeutung sind.

Den Konzilsvätern wurde bewusst, dass ein neues Selbstverständnis von Kirche Raum gewinnen musste; eines, das die unselige Kluft zwischen Klerus und Laien aufheben konnte, nicht durch Nivellierung, sondern durch die Betonung der gemeinsamen Basis aller Mitglieder, Dienste und Ämter in der Kirche. Alle sind durch die Taufe Kinder Gottes geworden, alle sind berufen, Anteil am Priester-, Propheten- und Königtum Jesu Christi, des einen Herrn und Meisters, zu erhalten und so Kirche mitzutragen mit den je eigenen Charismen.¹² Damit wird die fundamentale Würde, Gleichheit und Berufung jedes und jeder Getauften zur Verkündigung der Frohen Botschaft in Kirche und Welt betont.¹³ Pastoral ist somit das Handeln der gesamten Kirche an unterschiedlichsten Orten innerhalb und außerhalb der institutionellen Kirche und nicht mehr das Handeln der – ausschließlich klerikalen – Hirten an den nichtgeweihten Gliedern der Kirche.

Der sakramentale Charakter der Kirche – Zeichen und Werkzeug der Vereinigung mit Gott und der Menschen untereinander zu sein – wurde als Kennzeichen des gesamten Volkes Gottes zentral am Beginn der dogmatischen Kirchenkonstitution festgeschrieben. Der Primat der Volk-Gottes Metapher vor der inneren Differenzierung in Geweihte und Nichtgeweihte, Männer und Frauen, Haupt- oder Ehrenamtliche prägt seitdem das neue Selbstverständnis von Kirche.

Das II. Vatikanum als systemischer Organisationsentwicklungsprozess

Das II. Vatikanum kann – aus dem Fokus moderner Personal- und Organisationsentwicklung – als systemischer Organisationsentwicklungsprozess charakterisiert werden. Subjekt und Objekt dieses Prozesses war die röm. kath. Kirche, die in ihrer soziologischen Gestalt als multinationale globale Institution im Sinne einer „Organisation von Organisationen“ betrachtet werden kann.¹⁴

Das Konzil erfüllte wesentliche Kriterien eines derartigen Prozesses, denn es war in hohem Maße beteiligend, prozessorientiert, ergebnisoffen, kommunikativ und konfliktfreudig in einem konstruktiven Verständnis. Es mündete schließlich in die Formulierung eines neuen Selbstverständnisses, profan ge-

12 Vgl. Greinacher, Das unerledigte Programm, 27-30.

13 Vgl. Demel, Vom bevormundeten zum mündigen Volk Gottes, 99-101.

14 Vgl. Repschinski, Aufruf zur Erneuerung.

sprochen eines neuen Leitbildes. Diese Texte in Form der sechzehn Konzilsdokumente bilden bis heute die theologisch und rechtlich verbindliche Grundlage kirchlichen Handelns, also der Pastoral in der Welt von heute.

Allerdings hat dieser Organisationsentwicklungsprozess nur teilweise dazu geführt, dass sich die Kirche dauerhaft als das neu formatierte, was im profanen Diskurs mit „lernender Organisation“ bezeichnet wird, vergleichbar mit dem Begriff der *ecclesia semper reformanda* in der Theologie- und Kirchengeschichte.¹⁵ Mit lernender Organisation ist gemeint, dass nicht nur Einzelpersonen lernen (können), sondern auch Organisationen. Dieses organisationale Lernen sei demnach mehr als die Summe des von Individuen Gelernten, es stelle eine besondere Fähigkeit sozialer Systeme dar. Auch Organisationen (können) lernen, wobei die Eigenständigkeit des Konzepts „organisationales Lernen“ zur Diskussion steht. Denn „von einem eigenständigen Begriff ‚organisationales Lernen‘ kann erst dann ausgegangen werden, wenn Organisationslernen nicht mit der Summe des Lernens der Organisationsmitglieder gleichgesetzt werden kann.“¹⁶ Während Organisationsentwicklung in der Regel ein einmaliger, an bestimmten Anforderungen orientierter Vorgang ist, versucht der Begriff der „lernenden Organisation“ das Idealbild einer dauerhaft selbstreflexiven Organisation zu beschreiben.¹⁷ Organisationsentwicklung soll beitragen, das eigene kreative Problemlösungs- und Lernpotential der jeweiligen Organisation bewusst zu machen, zu aktivieren und dauerhaft zu festigen.¹⁸

Der dazu notwendige „Freiraum“ wird durch zwei Begriffe konkretisiert, die als zentrale Charakteristika lernfähiger Organisationen bezeichnet werden können: *Selbstreferenz* und *Autonomie*.¹⁹ Mit Selbstreferenz ist einerseits gemeint, dass eine Organisation die Lernfähigkeit ihrer Mitglieder fördert (individuelle Selbstreferenz) und andererseits, dass die Organisation selbst die Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbsttransformation entwickelt (organisationale Selbstreferenz).

Versteht man Organisation als zweckgerichtetes soziales System, so meint „innerhalb der systemtheoretischen Diktion Autonomie die Fähigkeit eines

15 Zum Diskussionsstand der oft geäußerten These, der neue CIC habe viele Reformschritte relativiert bzw. zu wenig aufgegriffen, vgl. Werbick, Wie reformbedürftig und reformfähig ist die römisch-katholische Kirche nach dem 2. Vatikanum? Werbick konstatiert einen „offenbarungstheologischen Paradigmenwechsel“, der nach wie vor eine ekklesiologische Herausforderung darstelle, 699.

16 Reinhardt, Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 43 [Hervorhebungen im Original].

17 Vgl. Graf-Götz/Glatz, Organisationen gestalten, 82f.

18 Vgl. Sievers, Organisationsentwicklung als Problem, 12.

19 Vgl. Reinhardt, Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 40 mit ausführlichen Erläuterungen im 3. Kapitel, 82f.

Systems, die Systemgrenzen selbständig herstellen und somit seine Identität aufrechterhalten und verändern zu können.“²⁰ Im Prinzip handelt es sich um Anwendungen des *Autopoiesis*-Konzeptes von Humberto Maturana und Francisco Varela: „Lebende Systeme sind selbsterzeugende, selbstorganisierende, selbstreferentielle und selbsterhaltende Systeme.“²¹

Personalentwicklung als Teil einer auf diese Weise lernenden Organisation führt zu Traditionsbrüchen und neuen Verhaltensformen, die in der Regel Widerstände hervorrufen. Während bestimmte Formen von Personalentwicklung in einem gewissen Sinne immer auch eine Funktionalisierung von Menschen fördern, weil jede ziel- und zweckgerichtete Organisation Menschen eben auch als Mittel zum Zweck verwendet und verwenden muss,²² unterstützt dagegen die Personalentwicklung in einer lernenden Organisation das Bewusstsein, dass in einer Situation rascher und komplexer Veränderungen ein ausschließlich instrumentelles Verständnis von Organisation nicht zur erfolgreichen Weiterentwicklung ausreicht.

Voraussetzung dafür ist die radikale Abkehr von einem Organisationsverständnis, das sich an der altbekannten Maschinenmetapher orientiert. Gemeint ist der Irrglaube, Organisationen seien – trotz und neben aller Komplexität und Pluralität – versteh-, berechen-, und planbare Apparate. In dieser Metapher genügten die entsprechenden Experten – oder Berufenen – und das Schiff einer Organisation – bzw. der Kirche – könne auch durch stürmische See gelenkt werden. Gerade eine Organisation wie die Kirche ist mehr als eine berechen- und konstruierbare Maschine. Sie ist quasi ein „lebendiges“ System, ein Leib. Wird nur mit der Maschinenmetapher im Kopf in und an Organisationen gearbeitet, blendet man einen großen Teil von organisationaler Wirklichkeit aus. „Nun soll keineswegs geleugnet werden, daß von Zeit zu Zeit auch das Instrument verbessert ... werden muß. Wenn man aber meint, damit die gesamte Organisation verändert oder verbessert zu haben, sitzt man einer gewaltigen Illusion auf.“²³ Dieser organisationale Irrglaube ist gerade in der kirchlichen Praxis weit verbreitet, und zwar unabhängig von

20 Ebd., 83.

21 Gairing, Organisationsentwicklung als Lernprozess, 141; mit einer zusammenfassenden Darstellung des *Autopoiesis*-Konzeptes auf Seite 143. Vgl. auch Seyfarth, Organisationsentwicklung, 118-120.

22 Vgl. Kübel, Ressource Mensch, 3, der im Blick auf Wirtschaftsunternehmen formuliert: „Organisations- und Personalentwicklung stellt den Menschen in den Mittelpunkt – freilich aus ökonomischen und nicht aus caritativen Erwägungen. ... Es geht hier vor allem darum, die Ressource Mensch im Sinne der strategischen Organisationsentwicklung nicht länger als Kostenfaktor, sondern vielmehr als Potentialfaktor in Rechnung zu stellen.“

23 Heintel, Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person, 26.

der gängigen Einteilung in Progressive oder Konservative. Hinter dem Wunsch nach einem „besseren“ Pfarrer oder Bischof steckt oft der Glaube, dass mit besserem Führungspersonal die Probleme einer Pfarre oder Diözese rasch und umfassend lösbar wären. Dieser Glaube wird aber zugleich hervorragend verschleiert, wenn oft gerade dann, wenn man Klartext über konkrete Probleme und Situationen reden sollte und klare Analyse sowie präzise Diagnosen gefragt wären, die über alles menschliche Verstehen hinausgehende, unberechenbare und unplanbare Wirklichkeit der Kirche als Projekt Gottes betont wird.

Viele Beispiele der fernerer und näheren Kirchengeschichte verdeutlichen auf manchmal tragikomische Weise, wie aporetisch der Versuch ist und sein muss, angesichts der unüberschaubaren Komplexität kirchlicher Wirklichkeiten mit formalen, juristischen oder appellativen Vorschriften allein relevante geistliche und organisationale Reformprozesse bewirken zu können.

Folgen des Konzils auf kirchliche Personalentwicklung

In der Rezeption und Umsetzung des II. Vatikanischen Konzils kam es zu Aufbrüchen, Spannungen, Konflikten und Fortschritten. Die genauere Betrachtung der Umsetzung der Konzilsreformen im Personalbereich ergibt ein differenziertes Bild. Auf der einen Seite zeigen sich kaum substantielle Lern- und Fortschritte im Bereich der traditionellen kirchlichen Berufe. Was z.B. das Verständnis des geweihten Priestertums betrifft, das im Kontext der Ekklesiologie des Tridentinums entwickelt wurde, ist bis heute die Reform des speziellen Priestertums auf Basis der Ekklesiologie des II. Vatikanums nur bruchstückhaft verwirklicht.²⁴

Andererseits fand als unmittelbare Folge der kirchlichen Erneuerung nach dem II. Vatikanum eine Beschleunigung und Ausweitung innerkirchlicher Pluralisierungsprozesse statt, verbunden mit einer in hohem Maße ungeplanten, zu-gefallenen Pluralisierung kirchlicher Dienste, Ämter und Berufe. Das Ende der antimodernistischen Abkapselung und die

Ausweitung kirchlicher Handlungsorte auf die ganze gesellschaftliche Wirklichkeit konfrontierte die Kirche mit der Notwendigkeit zur Spezialisierung, Professionalisierung und konfrontierte sie plötzlich mit Konkurrenz.²⁵

24 Vgl. Werbick, *Wie reformbedürftig und reformfähig ist die römisch-katholische Kirche, 704-708*, wo sich von elf Thesen zum kirchlichen Reformbedarf die Mehrzahl mit Personalfragen beschäftigt.

25 Dass kirchlicher Antimodernismus noch lange nicht in allen Facetten überwunden ist, zeigt die auch medial breit diskutierte Rücknahme der Exkommunikation der vier unerlaubt, aber gültig geweihten lefebvrinischen Bischöfe am 50.

Das Ernstnehmen gesellschaftlicher Pluralität führte daher unweigerlich zu mehr innerkirchlicher Pluralität, was sich auch an den handelnden Personen – ob haupt- oder ehrenamtlich – bemerkbar machen musste. Das Potential der katholischen Kirche, in vielfältigen Formen und Orten Zeichen und Werkzeug für die Liebe Gottes in der Welt von heute zu sein, wird mittlerweile verwirklicht durch in vielfachen Bereichen kompetente Frauen und Männer, die sich mit ihrer Berufung, ihren Fähigkeiten und ihrer Leidenschaft einbringen. Immer mehr Getaufte und auch Träger klassischer kirchlicher Berufe wie Priester und Ordensleute entdecken diese Entwicklung der Pluralisierung als Chance und Zukunftshoffnung und schöpfen daraus Freude und Kraft für ihren je unterschiedlichen Dienst.

Diese Pluralität ist Ausdruck und Konsequenz der Tatsache, dass Kirche heute eine „Organisation von Organisationen“²⁶, ja darüber hinaus eine systemische Wirklichkeit ist, die unterschiedlichste Systeme in sich vereint und mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Systemen auf vielfältige Weise interagiert, und das bei voller Respektierung der Autonomie dieser Bereiche.

Vielfältige kleine und größere kirchliche Orte und Räume wurden entwickelt, die in völlig unterschiedlicher Weise versuchen, Orte und Räume evangelisatorischer Präsenz in der modernen Welt von heute zu sein.²⁷ Einen großen, oft unterschätzten Anteil an dieser innerkirchlichen Pluralisierung als Antwort auf die plurale Moderne nehmen Orden, kirchliche Vereinigungen und ehrenamtliche Initiativen ein,²⁸ und dies z.T. bereits lange vor dem II. Vatikanum. Nur ein bestimmter Teil dieser kirchlichen Vielfalt wird vorrangig durch klassische bzw. klerikerdominierte kirchliche Vollzüge wie Sakramente und Liturgie charakterisiert, in vielen Bereichen spielt der Aspekt der Diakonie angesichts wachsender sozialer Probleme, der zeitgemäßen Verkündigung in der heutigen Medienwelt bzw. der Frage tragfähiger Koinonia angesichts zunehmender Milieusegmentierung eine viel größere Rolle.

Aus theologischer Perspektive sind die pluralen inner- und außerkirchlichen Orte von Pastoral in vollem Sinne Kirche, Kirche in Zugehörigkeit zum Gesamt des „Leibes Christi“²⁹.

Jahrestag der Konzilsankündigung (!), am 25. Jänner 2009, vgl. Nientiedt, *Ver-späteter Antimodernismus*, 174-178.

26 Heller/Krobath, *Kirchen verstehen und als Organisationen gestalten*, 30.

27 Vgl. Geser, *Zur aktuellen Bedeutung religiöser Organisationen*, 62-65: „Im Sinne der Evolutionstheorie konstituiert die Religion ... immer stärker jenen ‚variety pool‘ von Ideologemen, Werten, Normen, Weltbildern, Aktionsformen und sozialen Strukturformen, die in den aktuellen säkularen Lebenswelten und Institutionen der Gesellschaft keinen Platz finden, in Zukunft aber für die Selektion neuer Alternativen zur Verfügung stehen.“ Ebd., 63.

28 Vgl. Bühler, *Frauen – Kirchen – Ehrenamt*, 187.

29 Aus physiologischer Sicht ist diesbezüglich das biblische (1 Kor 12,12-31a)

„Diese Entwicklung geht sowohl von der Kirchenkonstitution wie von der Pastoralkonstitution des Konzils aus. Von der Kirchenkonstitution, weil sie die Kirche als *communio ecclesiarum* ... begriff, die sich durch eine legitime Vielfalt auszeichnet; von der Pastoralkonstitution, weil sie die Christen dazu aufforderte, die Berufung aller Menschen in Christus zu entdecken und sich an die Seite der Menschen zu stellen und sich ihre Nöte und gerechten Bestrebungen zu eigen zu machen, d.h. sich in den jeweiligen gesellschaftlichen Kontext zu inkarnieren.“³⁰

Daher bieten die vielfältigen, außerhalb bzw. zusätzlich zu gemeindeorientierten Reformversuchen entstandenen kirchlichen Initiativen die Chance, der Gefahr der Milieuverengung und Gettoisierung kirchlicher Präsenz entgegenzuwirken.³¹ Um in dieser Situation eine angemessene Balance zwischen Pluralität und (gemeinsamer) Identität zu finden, ist es „entscheidend, den kirchlichen Differenzierungsbeobachtungen angemessene Einheitskonzepte gegenüberzustellen und so zu ermöglichen, dass pastorale Konzepte einen gemeinsamen Bezugspunkt finden und dass darüber hinaus pastorale Dienste auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten können und damit ebenfalls eine gemeinsame Berufsidentität finden, die über die unmittelbaren Fragen des jeweiligen Einsatzbereiches hinausführt.“³²

Das bedeutet: Differenzen sollen nicht zu indifferentem Verhalten eines Nebeneinanders führen, sondern bedürfen einer Kommunikation der Unterscheidung, um so den Zusammenhang (und zwar den „Zusammenhang des Unterschiedenen“³³) zum Ausdruck zu bringen.

Theologisch heißt das: Das Wort von der Kirche als Zeichen und Werkzeug für die Einheit richtet sich zunächst einmal an die Kirche selbst. Sie selbst soll die eigene plurale Vielfalt ihrer personalen und sozialen Systeme als Reichtum entdecken, der von Gott kommt, und in dieser Vielfalt dem

und ekklesiologische (z.B. die Enzyklika „*Mystici corporis Christi*“ von Pius XII.) Bild vom „Leib Christi“ sehr aussagekräftig, denn die faszinierende Ausdifferenzierung der menschlichen Organe und Zellen bei gleichzeitigem intensiven (und lebensnotwendigen) Zusammenwirken (Stoffwechsel, Kreislauf, Nervensystem etc.) könnte hilfreich bei der systemischen Bearbeitung dieser Spannung sein. Die Funktionalisierung dieses Kirchenbegriffs zur Stabilisierung ständefixierter Rollen und Ämter ist ein anderes Kapitel.

30 Pottmeyer, Kirche – Selbstverständnis und Strukturen, 101. Er fährt fort: „Beides wurde von den Ortskirchen der sogenannten 3. Welt auf eine viel entscheidendere, kreativere und beeindruckendere Weise aufgegriffen als das bei uns der Fall war und ist. Der Abschied von einer zentralistischen, auf Einheitlichkeit setzenden Kirchenkonzeption bedeutet für diese Kirchen zugleich den Abschied vom Eurozentrismus, der ihnen den Status einer Art von Kolonialkirche gab.“

31 Vgl. Ebertz, Kirche im Gegenwind.

32 Hochschild, Perspektivenwechsel nach vorn, 28.

33 Luhmann, Soziale Systeme, 597.

einheitsstiftenden Geist Raum geben, damit dieser Einheit in der Vielfalt schenken kann.

Aus personalentwicklerischer Sicht bedeutet diese innerkirchliche Pluralität: Bereits heute gehört ein überwiegender Teil des haupt- und vielleicht auch des ehrenamtlichen Personals kirchlichen Organisationen an, die nicht überwiegend mit der Frage der Erhaltung und Stabilisierung traditioneller kirchlicher Sozialformen oder mit der Frage der klassischen Sakramentenspendung befasst sind. Die Auseinandersetzung mit Grundfragen des Lebens passiert vielmehr oft an profanen Orten, sozusagen in der Fremde. Diese Orte können durch die Präsenz von ChristInnen, durch achtsame Wahrnehmung dessen, was ist und durch gelungene Kommunikation prophetische Qualität in zweifacher Hinsicht bekommen: Indem die Kirche lernt, wie die Welt tatsächlich ist und indem sie zugleich lernt, was sie selber als Kirche in dieser Welt zu sein hat, um die Kirche Christi zu sein und in einem dynamischen hermeneutischen Prozess immer wieder zu werden.

Erst durch den massiven Rückgang an Priesternachwuchs und das Entstehen neuer kirchlicher Berufe in genuin seelsorglichen Arbeitsfeldern, v.a. in der klassischen Pfarr- und Gemeindepastoral, aber auch in kategorialen Feldern wie z.B. der Kranken- und der Jugendseelsorge, wurde diese Pluralität auch dort sichtbar bzw. konnte nicht länger verleugnet werden, wo sie die bereits latent herrschende Identitätsfrage des Klerus, verständlich durch den Zusammenbruch des klassisch kirchlichen Milieus und vieler damit verbundener Funktions- und Machtverluste, verstärkten.³⁴

Anfragen an kirchliche Personalentwicklung

Wenn sich Kirche als Zeichen und Werkzeug, als Volk Gottes und als Gemeinschaft aller Getauften versteht, die die Zeichen der Zeit wahrnehmen und im Lichte des Evangeliums deuten und entsprechend handeln wollen, dann ist damit der Leuchtturm aufgerichtet, an dem sich die nun folgenden klassischen Fragen von Personalentwicklung orientieren können:

Welche Rollen braucht es zur Konkretisierung des Selbstverständnisses und Grundauftrags von Kirche in der heutigen Zeit? Was heißt z.B. „die Zeichen der Zeit wahrnehmen und im Lichte des Evangeliums deuten“ für die Frage kirchlicher Berufe angesichts von Säkularisierung, Konsumismus, pluralem spirituellen Markt, Neuordnung der Geschlechterrollen, fortschrei-

34 Die den Beruf der Pastoral- und GemeindeferentInnen (bzw. -assistentInnen in Österreich) dauerhaft begleitende klerikale Aufforderung zur Identitätssuche kann aus psychologischer Perspektive als klassische Projektion bewertet werden.

tender Technisierung und Mediatisierung sowie ökologischer und sozialer Krisenszenarien?

Wo behindern oder fördern kirchliche Strukturen die Entwicklungspotentiale der vielfältigen Berufungen, die Gott schenkt? Wo bestehen bei der Weiterentwicklung und der Erneuerung dieser Strukturen Handlungsbedarf bzw. realistische Handlungsmöglichkeiten?

Wie kann und muss das katholische Verständnis des Weiheamtes in die erneuerte Ekklesiologie integriert werden, um so den sakramentalen Charakter der Kirche (das „*extra nos*“ der göttlichen Gnade) sichtbar zu erhalten?³⁵

Welche Folgen hat die Zusammenschau dieses reformierten Kirchen-selbstverständnisses mit der bestehenden und sich weiter fortsetzenden Pluralisierung kirchlicher Berufe?

Welche Lernchancen ergeben sich aus der innerkirchlich organisationalen und personalen Pluralität, wie können diese sicht- und fruchtbar gemacht werden? Wie kann verstärkt „horizontales“ Lernen, also *Lernen quer durch alle Hierarchien*, gefördert werden, z.B. zwischen Kirchen des Südens und der Industriestaaten³⁶ oder zwischen Kirchen in Ländern mit langer christlicher Tradition und Ländern mit vorwiegend nichtchristlicher religiöser Prägung wie z.B. Indien,³⁷ oder einfach zwischen den unterschiedlichen kirchlichen Berufen?

Folgen für Führungskräfte und Strukturen

Es wird klar: Die Frage der Strukturen, also die Entwicklung der Organisation kann – wie beim II. Vatikanum erkannt und hochgradig praktiziert – nicht von der Frage kirchlicher Personalentwicklung getrennt gesehen werden. Strukturen können die individuelle Motivation oder die organisationale

35 Vgl. Werbick, *Wie reformbedürftig und reformfähig ist die römisch-katholische Kirche*, 705 und 707.

36 Vgl. Camps, *Missionstheologie in interkontinentaler Sicht*, 678: „Um wieder missionarisch zu werden, müssen unsere Teilkirchen von den nichtabendländischen Teilkirchen lernen.“

37 Vgl. den interessanten Beitrag von Neuner, *Die christliche Botschaft in der Krise Indiens*. Hier wird versucht, die Bedeutung der Botschaft von der Einmaligkeit Jesu, wie sie auch beim II. Vatikanum verstanden wurde, auf dem Kontext dieses großen, an religiösen Traditionen so reichen Subkontinents zu ermessen. Das Besondere bei aller Pluralität asiatischer Religiosität scheint zu sein, dass es „keine klaren Trennungslinien zwischen heilig und profan gibt. Östliche Religionen umfassen und durchdringen alle Bereiche des Lebens, Einzelleben, Gesellschaft, Natur und Kosmos.“ Ebd., 680.

Lernfähigkeit fördern oder behindern, also die konstruktiv-kritische Weiterentwicklung aufgrund selbstreflexiver Prozesse und prophetischer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Strukturen prägen letztlich auch die Attraktivität einer Organisation für junge Menschen, die sich vielleicht noch überlegen, wo sie ihre Arbeitskraft, ihr Engagement und ihre Leidenschaft konkret hineininvestieren wollen. Dieser monetäre Begriff der Investition macht deutlich, dass es im biblischen Sinne darum geht, mit den je von Gott geschenkten Talenten zu wirtschaften, damit sie sich vermehren können, auch wenn das riskant ist und mit Scheitern verbunden sein kann. Von daher verbietet sich eine dualistische Sichtweise, in der die soziologisch-organisationale Gestalt der Kirche als nebensächlich untergeordnet wird, weil ja die eigentliche Kirche durch die geistige Gestalt repräsentiert werde. Form und Inhalt bedingen einander. Die genuin christliche Glaubensaussage der Inkarnation gilt auch für die Gestalt der Kirche: „... und das Wort ist Organisation geworden“, heißt ein diesbezügliches geflügeltes Wort in der kirchlichen Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung.

Signalisieren konkrete kirchliche Strukturen Risikobereitschaft oder Sicherheits-Bedürfnis, Willen zum Wachstum oder geordneten Rückzug, Offenheit für Experimente und Innovation oder Abkapselung und Isolation? Das sind Fragen, mit denen sich v.a. kirchliche Führungskräfte im Hinblick auf Personalentwicklung auseinandersetzen müssen. Denn es gehört zu den genuinen Aufgaben von Führungskräften, angesichts der Größe und Komplexität von Organisationen hilfreiche, unterstützende Strukturen zu schaffen statt die ganze Energie in personalisierte Problemlösungen zu stecken bzw. sich hinter diesen Scheinlösungen zu verstecken.

Für kirchliche Führungskräfte könnte die These entlastend sein, wie relativ, wie eingeschränkt und dennoch notwendig und verantwortungsvoll Interventionen in hochkomplexen Systemen sind. Ob die Wirkungen von Interventionen konstruktiv oder kontraproduktiv sein werden, lässt sich immer schwieriger prognostizieren. Daher erfordert organisationales Lernen ein erneuertes Verständnis von Führung und Hierarchie, das auch durch eine – beim II. Vatikanum immer wieder praktizierte – biblische (nicht biblizistische) Rückbesinnung bestärkt werden kann.

Bescheidenheit, Respekt und Wertschätzung, aber auch Klarheit, Professionalität und Mut sind gefragt, wenn Führung sich als Teil des Ganzen zu begreifen beginnt, wenn Führungskräfte entdecken, dass sie immer auch Geführte sind, wenn sie in diesem Sinne offen und dankbar sind für prophetische Außenwahrnehmung, wenn die Frage der Macht und/oder der Ohnmacht ehrlich und multiperspektivisch angegangen wird, wenn alle Teilnehmenden in kirchlichen Systemen der Versuchung widerstehen lernen, anzunehmen, dass das Heil ausschließlich in besseren Führern liege, egal, welche Kriterien man für „besser“ benennen mag.

Das Vorbild Jesu zeigt: Immer wieder verweigert er die klassische Führungsrolle, weil er Führung als die Befähigung von Menschen versteht, sich selbst führen zu lernen bzw.- sich letztlich unmittelbar von Gott führen zu lassen. Seine massive Kritik bestehender religiöser Hierarchien lässt sich als Warnung vor einem mechanistischen Organisations- und Menschenverständnis interpretieren sowie als grundsätzliches Aufzeigen, dass zwischen Hierarchien und der organisationalen Lernfähigkeit eines Systems oft ein umgekehrt proportionales Verhältnis besteht: Je steiler die Hierarchie, desto geringer die Fähigkeit eines Systems zum autopoietischen, selbstreferentiellen Lernen. Hierarchien fördern in der Regel nicht eine selbstreflexive und selbstkritische Organisationskultur, sondern eher Organisationsblindheit, die dann oft nur durch extreme Formen der Fremdprophetie oder durch radikale Erfahrungen des Machtverlustes, des Scheiterns bisheriger Konzepte und des Zusammenbruchs historischer Sozialformen aufgebrochen werden kann. Die Stärke hierarchischer Strukturen, nämlich in überschaubar- und kontrollierbaren Systemen Problemlösungen zu generieren, wird zur Schwäche angesichts hochkomplexer, unüberschaubarer und pluraler organisationaler Kontexte.

Ausblick

Wo steht die Kirche heute, mehr als vierzig Jahre nach dem Abschluss des II. Vatikanums? In welchen Bereichen der vielfältigen kirchlichen Organisationen gibt es konkrete Beispiele für die Umsetzung des konziliaren Reformprozesses im Personalbereich, v.a. im Blick auf die Berufung jedes einzelnen Christen, mit den individuellen Charismen in der pluralen Welt von heute so zu wirken, dass den Menschen „Reich Gottes Erfahrungen“ ermöglicht werden? Die Christen „als Bürger beider Gemeinwesen“ – der Kirche und der Welt – sollen die unheilvolle Spaltung von sakral und profan, von religiösen und irdischen Pflichten überwinden und eine lebendige Synthese anstreben (GS 43). Die Erfahrung, dass die Kirche nicht nur eine gebende, sondern eine empfangende, vom verschiedenartigen Fortschritt „der Welt“ profitierende Organisation ist, trifft auch auf den so kritischen Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung zu.

Die Sendung jedes Getauften und der Kirche als Ganzes in die verschiedenen Bereiche und konkreten Problemstellungen der Welt hinein ist Basis für ein neues Verständnis von Berufungspastoral und Personalmanagement in der Kirche selbst. Wenn das öffentliche Leben, die Wirtschaft, die Kultur, die Bildung, das Engagement für Frieden (...Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung) und vieles mehr als pastorale Orte verstanden werden, wie es in GS ausdrücklich betont wird, also als Orte des Handelns der Kirche,

dann kann die nach dem Konzil massiv einsetzende Pluralisierung kirchlicher Dienste und Ämter gedeutet werden als Geschenk Gottes für die Kirche in der Welt von heute. Aufgrund der Heilsbedürftigkeit der verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche sind neue Formen von Berufungen notwendig geworden, die in Kirche und Welt Zeichen und Werkzeug für das Evangelium sein können. In der Geschichte der Kirche wurde das immer wieder bei Ordensgründungen deutlich, die in der Regel eine Antwort auf neue Entwicklungen in Kirche und Gesellschaft waren. Das neue Selbstverständnis der Kirche als Gemeinschaft aller Getauften, als das eine pilgernde Volk Gottes und von der fundamentalen Gleichheit aller Getauften hat beim II. Vatikanum den Weg geöffnet für eine neue Vielfalt an Berufsformen, die je nach ihrem Charakter stärker auf das Wirken in der Welt oder in der Kirche ausgerichtet sind.

Dass diese Entwicklung nach Jahrhunderten klerikaler Engführung im Personalbereich Verunsicherung, Widerstand und Gegenbewegungen ausgelöst hat, darf nicht verwundern.

Die Rezeptionsgeschichte aller Konzilien ist von derartigen Prozessen geprägt, die oft Jahrzehnte, ja sogar Jahrhunderte gedauert haben.

Basis für die gegenwärtige spannende Entwicklung im Personalbereich ist das neue Selbstverständnis der Kirche. Daher gilt es, im Geiste des II. Vatikanums konsequent an der Überwindung des tridentinisch-pianischen Paradigmas von Personalentwicklung zu arbeiten, damit möglichst viele Männer und Frauen ihre von Gott geschenkte Berufung entdecken, entfalten und in der Kirche als organisationale Inkarnation des mystischen Leibes Christi und in der Welt als Ort der Heilsbestimmung Gottes einbringen können.

Literatur

- Alberigo, Giuseppe (1984), Christentum und Geschichte im II. Vatikanum. In: Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.): Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum. Freiburg-Basel-Wien, 143-158.
- Alberigo, Giuseppe (Hg), (1993.): Geschichte der Konzilien. Vom Nicaenum bis zum Vaticanum II. Düsseldorf.
- Autiero, Antonio (2008), Die Rezeption von Gaudium et Spes im Kontext ethisch-pastoraler Überlegungen. In: Meier, Dominicus M. OSB, Platen, Peter u.a. (Hg), Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils in Theologie und Kirchenrecht heute. Essen.
- Bucher, Rainer (2004), Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise? In: Bucher, Rainer (Hg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche. Würzburg, 11-29

- Bühler, Marianne (1995), *Frauen – Kirche – Ehrenamt: Entwicklungen und Perspektiven*. Düsseldorf.
- Camps, Arnulf OFM (1984), *Missionstheologie aus interkontinentaler Sicht. Der Beitrag Afrikas, Asiens und Lateinamerikas*. In: Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.): *Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum*. Freiburg-Basel-Wien, 666-678.
- Chenu, Marie-Dominique OP (1984), *Ein prophetisches Konzil*. In: Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.): *Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum*. Freiburg-Basel-Wien, 16-21.
- Demel, Sabine (2008), *Vom bevormundeten zum mündigen Volk Gottes – und wieder zurück? Über die Verantwortung der Laien in der katholischen Kirche*. In: Meier, Dominicus M. OSB, Platen, Peter u.a. (Hg.), *Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils in Theologie und Kirchenrecht heute*. Essen.
- Ebertz, Michael N. (1998), *Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft*. Freiburg-Basel-Wien.
- Frankl, Karl-Heinz (1998), *Von „wahrer und falscher“ Reform. Kirchengeschichtliches zur „ecclesia semper reformanda“*. In: Zulehner, Paul M/Heller, Andreas (Hg.), *Kirchenreform*. Graz-Wien (= AfkS Dossier 18), 148-162.
- Fuchs, Ottmar u.a. (1995), *Das Neue wächst. Radikale Veränderungen in der Kirche*. München.
- Gairing, Fritz (³2002), *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metadidaktischen Relevanz*. Weinheim-Basel (= System und Organisation 6).
- Geser, Hans (1999), *Zwischen Anpassung, Selbstbehauptung und politischer Agitation. Zur aktuellen (und zukünftigen) Bedeutung religiöser Organisationen*. In: Krüggeler, M./Gabriel, K./Gebhardt, Winfried (Hg.), *Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel*. Opladen, 39-70.
- Graf-Götz, Friedrich/Glatz, Hans (1999), *Organisation gestalten – neue Wege und Konzepte für Organisationsentwicklung und Selbstmanagement*. Weinheim-Basel.
- Greinacher, Norbert (1995), *Ist die Katholische Kirche noch zu retten? Das unerledigte Programm des Zweiten Vatikanischen Konzils*. In: Fuchs, Ottmar u.a., *Das Neue wächst. Radikale Veränderungen in der Kirche*. München, 16-43.
- Heintel, Peter (1993), *Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person*. In: Laske, Stephan/Gorbach, Stefan (Hg.), *Spannungsfeld Personalentwicklung*. Wien, 19-40.
- Heller, Andreas/Krobath, Thomas (Hg.), (2003), *OrganisationsEthik*. Or-

- ganisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie. Freiburg/Breisgau.
- Heller, Andreas/Krobath, Thomas (2003), Kirche verstehen und als Organisationen gestalten. In: Heller, Andreas/Krobath, Thomas (Hg.), Organisationsethik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie. Freiburg/Br., 14-44.
- Hilberath, Bernd Jochen/Nitsche, Bernhard (Hg.), (2002), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Kirche in Interaktion. Mainz.
- Hochschild, Michael (2002), Perspektivenwechsel nach vorn. In: Hilberath, Bernd Jochen/Nitsche, Bernhard (Hg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Kirche in Interaktion. Mainz, 25-52.
- Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.), (1984), Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum. Freiburg-Basel-Wien.
- König, Franz Kardinal (1984), Karl Rahners theologisches Denken im Vergleich mit ausgewählten Textstellen der dogmatischen Konstitution „Lumen Gentium“. In: Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.): Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum. Freiburg-Basel-Wien, 121-136.
- Krügeler, M./Gabriel, K./Gebhardt, Winfried (Hg.), (1999), Institution – Organisation – Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Op-laden.
- Kübel, Rolf (1990), Ressource Mensch – Erfolg durch Individualität. München.
- Laske, Stephan/Gorbach, Stefan (Hg), (1993), Spannungsfeld Personalentwicklung. Wien.
- Lenzenweger, Josef u.a. (Hg), (1990.), Geschichte der katholischen Kirche. Graz-Wien-Köln.
- Luhmann, Niklas (1984), Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.
- Meier, Dominicus M. OSB, Platen, Peter u.a. (Hg), (2008), Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils in Theologie und Kirchenrecht heute. Essen.
- Neuner, Peter SJ (1984), Die christliche Botschaft in der Krise Indiens, in: Klinger, Elmar/Wittstadt, Klaus (Hg.), Glaube im Prozess. Christsein nach dem II. Vatikanum. Freiburg-Basel-Wien, 679-702.
- Nientiedt, Klaus (2009), Verspäteter Antimodernismus. In: HK 4/2009, 174-178.
- Nitsche, Bernhard/Hilberath, Bernd Jochen (2002), Einleitung. In: Hilberath, Bernd Jochen/Nitsche, Bernhard (Hg.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Kirche in Interaktion. Mainz, 9-20.
- Pottmeyer, Hermann J. (Hg.) (1989), Kirche im Kontext der modernen Gesellschaft. Zur Strukturfrage der römisch-katholischen Kirche, München-Zürich.

- Pottmeyer, Hermann J. (1989), Kirche – Selbstverständnis und Strukturen. Theologische und gesellschaftliche Herausforderung zur Glaubwürdigkeit. In: Pottmeyer, Hermann J. (Hg.), Kirche im Kontext der modernen Gesellschaft. Zur Strukturfrage der römisch-katholischen Kirche, München-Zürich, 99-123.
- Reinhardt, Rüdiger (1995), Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen. Frankfurt/M.
- Repschinski, Boris SJ (2009), Aufruf zur Erneuerung. Zum 50. Jahrestag der Ankündigung des Zweiten Vatikanischen Konzils. In: ZKTh 131, Heft 1.
- Seyfarth, Annett (2002), Organisationsentwicklung als Herausforderung. Ausgewählte Aspekte der Gestaltung von Organisationen unter Würdigung der Theorie des Konstruktivismus. Berlin.
- Sievers, Burkard (Hg.) (1977), Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart.
- Werbick, Jürgen (2008), Wie reformbedürftig und reformfähig ist die römisch-katholische Kirche nach dem 2. Vatikanum? In: Meier, Dominicus M. OSB, Platen, Peter u.a. (Hg.), Rezeption des Zweiten Vatikanischen Konzils in Theologie und Kirchenrecht heute. Essen.
- Zulehner, Paul M/Heller, Andreas (Hg.) (1998), Kirchenreform. Graz-Wien (= AfKS Dossier 18).