

WESHALB KATHOLISCHE ORGANISATIONEN (K)EINE ZUKUNFT HABEN – THESEN UND FRAGEN –

Michael N. Ebertz ([website: michaelebertz.de](https://www.michaelebertz.de))

Studententag zur Verbandsentwicklung in katholischen Organisationen:
Kirche, Krise, Zukunftsvisionen
29. Delegiertenversammlung der AGKOD
im Heinrich Pesch-Haus, Ludwigshafen, am 21. Juni 2024

THESE I: KIRCHE = ENSEMBLE VON INSTITUTIONEN + ORGANISATIONEN

Die römisch-katholische **Kirche**

- ist weltweit und auch und gerade in Deutschland **keine einheitliche, straff strukturierte Institution oder Organisation.**
- Vielmehr stellt sie sich als **ein hoch komplexes Ensemble von Institutionen und daran mehr oder weniger eng angekoppelten Organisationen** dar.
- Ihre Zusammengehörigkeit ist weniger eine Lösung, denn ein Problem, jedenfalls **Gegenstand ständiger Auseinandersetzung und Grenzziehungskonflikte.**

THESE 2A: HETEROGENES ENSEMBLE

Auch und gerade in Deutschland mit seinen – weltweit gesehen – etwa 2 Prozent Katholikinnen und Katholiken

- erweisen sich die 125 katholischen Organisationen als ein – ziemlich einmaliges, nur historisch zu erklärendes – **Ensemble außerordentlich heterogener Gebilde.**
- Es verbietet sich eigentlich, in einem catch all-Zugriff über ihre gemeinsame Zukunft zu sprechen.

THESE 2B: SINGULARISIERUNG KATHOLISCHER ORGANISATIONEN

Jede einzelne katholische Organisation hat ihre Strukturbesonderheiten und steht vor ihren je eigentümlichen Herausforderungen, um in der Zeit bestehen zu können:

- ihrer **Ressourcensicherung** („*Adaptation*“)
- ihrer **Steuerung** („*Goal attainment*“)
- ihrer **Integration** („*Integration*“)
- ihrer **Legitimation** („*Legitimation*“).



THESE 2C: FRAGMENTIERTER KATHOLIZISMUS

Der Eindruck der Zersplitterung, der Fragmentierung, ist wohl kaum von der Hand zu weisen.

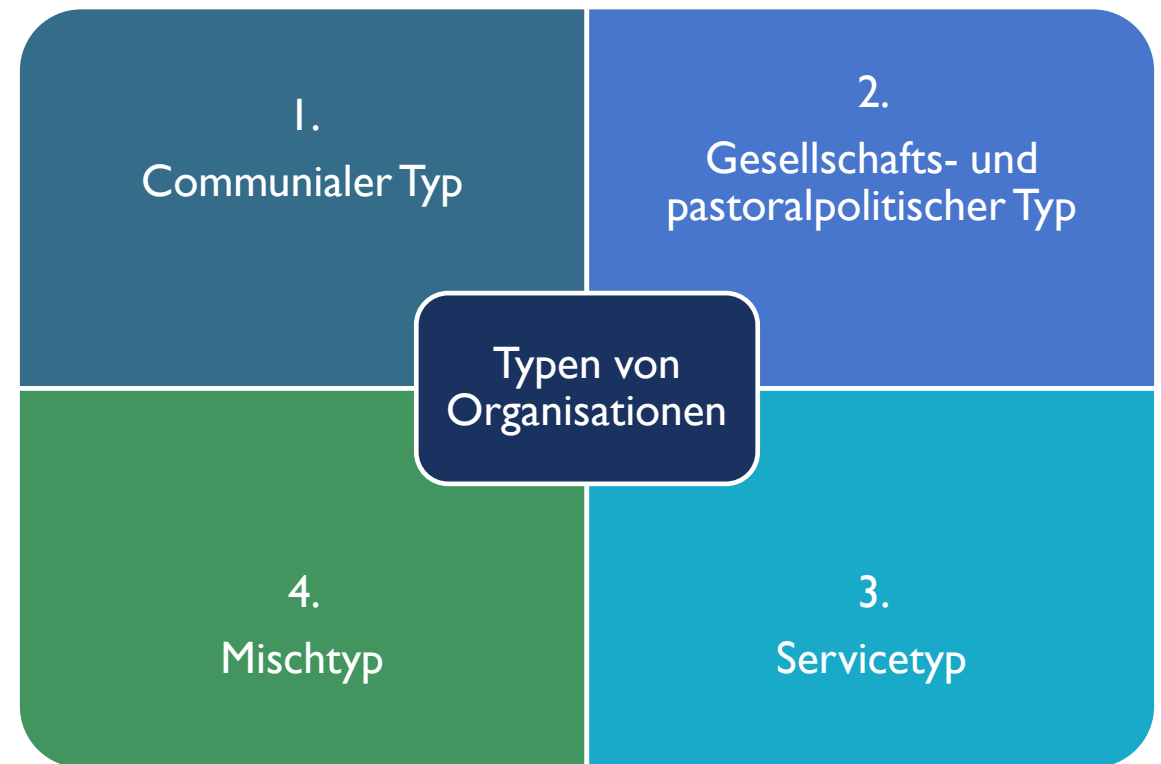
- Wie mir scheint, steht der organisationelle Katholizismus vor der Herausforderung, sich neu zu formieren, ja neu zu formatieren.



THESE 3: TYPEN NACH AUSRICHTUNG IHRER ZWECKE

3 Typen katholischer Organisationen nach der **Ausrichtung ihrer Zwecke** (auch Mischtypen erkennbar):

- **Typ 1: Zweck eher innenorientiert, auf die Mitglieder hin ausgerichtet:** schwerpunktmäßig im Zusammensein der Mitglieder: **„Communialer Typ“** katholischer Organisation.
- **Typ 2: Zweck eher außenorientiert:** Leistungen und Außenwirkungen gegenüber Dritten, die gerade *nicht* Organisationsmitglieder sind: **„Gesellschafts- und pastoralpolitischen Typ“** katholischer Organisation.
- **Typ 3: Zweck eher außenorientierter:** Einwirkung auf eine bestimmte Personengruppe, die zu diesem Zweck – zumindest vorübergehend – in die Organisation aufgenommen werden kann: **„Servicetyp“**.



THESE 4: HERAUSFORDERUNGEN

GESELLSCHAFT

a) weltweit

b) Innergesellschaftlich: „Arenen der Ungleichheitskonflikte“:

- oben vs. unten (Güterverteilung)
- innen vs. außen (Migration)
- wir vs. sie (Diversität)
- heute vs. morgen (Ökologie)

THESE 4: HERAUSFORDERUNGEN

GESELLSCHAFT

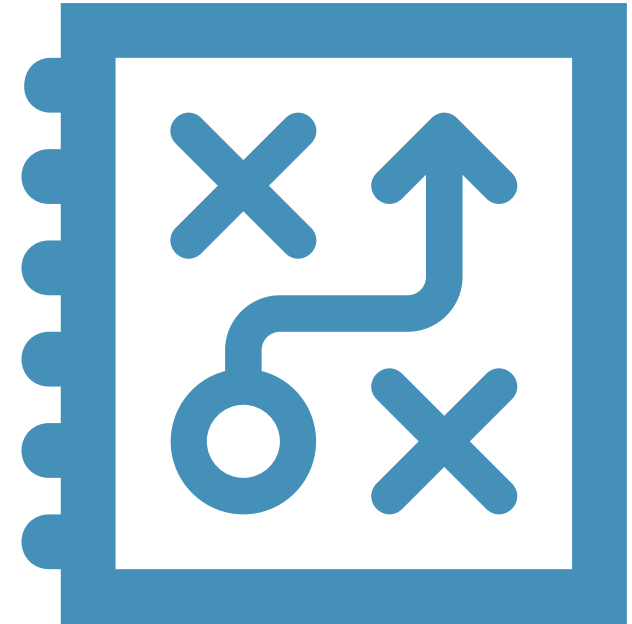
- a) **weltweit**
- b) **Innergesellschaftlich: „Arenen der Ungleichheitskonflikte“:**
 - oben vs. unten (Güterverteilung)
 - innen vs. außen (Migration)
 - wir vs. sie (Diversität)
 - heute vs. morgen (Ökologie)

RELIGION, KIRCHEN, KATHOLIZISMUS

- c) **Privatisierung:** erschwert die kommunikative Anschlussfähigkeit für katholische Organisationen
- d) **Reformstress – Reformstau – Reformeuphorie**
 - Verlust des Institutionsvertrauen:** Es kann nur durch überzeugende Dienstleistungen Leistungen wiedergewonnen werden
- e) **Fundamentale Identitäts- und Steuerungskrise**
 - **Zahlreiche katholische Organisationen werden in einen kircheninternen Überlebenskampf gezogen.**

THESE 5: STRATEGISCHE OPTIONEN VON REFORM (STATT REVOLUTION ODER RESTAURATION)

- Die Option der Strukturhaltung
- Die Option der fundamentalistischen Selbstexklusion
- Die Option des pragmatischen ‚Sich-Durchwurstelns‘
- Die Option der elitären Minorisierung und ‚Entweltlichung‘
- Die Option des lernbereiten Aufbruchs.



THESE 5: STRATEGISCHE OPTIONEN

Es ist eine empirische Frage, ob und inwiefern *zwischen* katholischen Organisationen Einverständnis auf einen Reformkurs hergestellt werden kann.

Wenn ich recht sehe, sind diese fünf Optionen auch zwischen den machthabenden Akteuren in der verfassten Kirche strittig, was erheblich zu ihrem fundamentalen Steuerungsverlust beiträgt.

- Damit ist auch eine mit den katholischen Organisationen konzertierte Abstimmung für eine **gemeinsame kreative Katholizismusstrategie** in Deutschland erschwert, wenn nicht verunmöglicht.



THESE 6: VORAUSSETZUNGEN FÜR REFORMEN

Ressourcen

- Sie fehlen einigen katholischen Organisationen, nicht allen.

Definitionsmacht

- Wer definiert, ob eine katholische Organisation die Zukunft ‚verdient‘? Wer Drohpotential für Gegenmacht?

‚mission‘

- Hat eine katholische Organisation (für andere) Relevanz?

Definition der Situation

- Wie wird der Auslöser für Reformen zugerechnet – intern/extern?

THESE 6: POSTULAT



Ressourcen

- Sie fehlen einigen katholischen Organisationen, nicht allen.

Definitionsmacht

- Wer definiert, ob eine katholische Organisation die Zukunft ‚verdient‘?

‚mission‘

- Hat eine katholische Organisation (für andere) Relevanz?

Definition der Situation?

- Wie wird der Auslöser für Reformen zugerechnet – intern/extern?

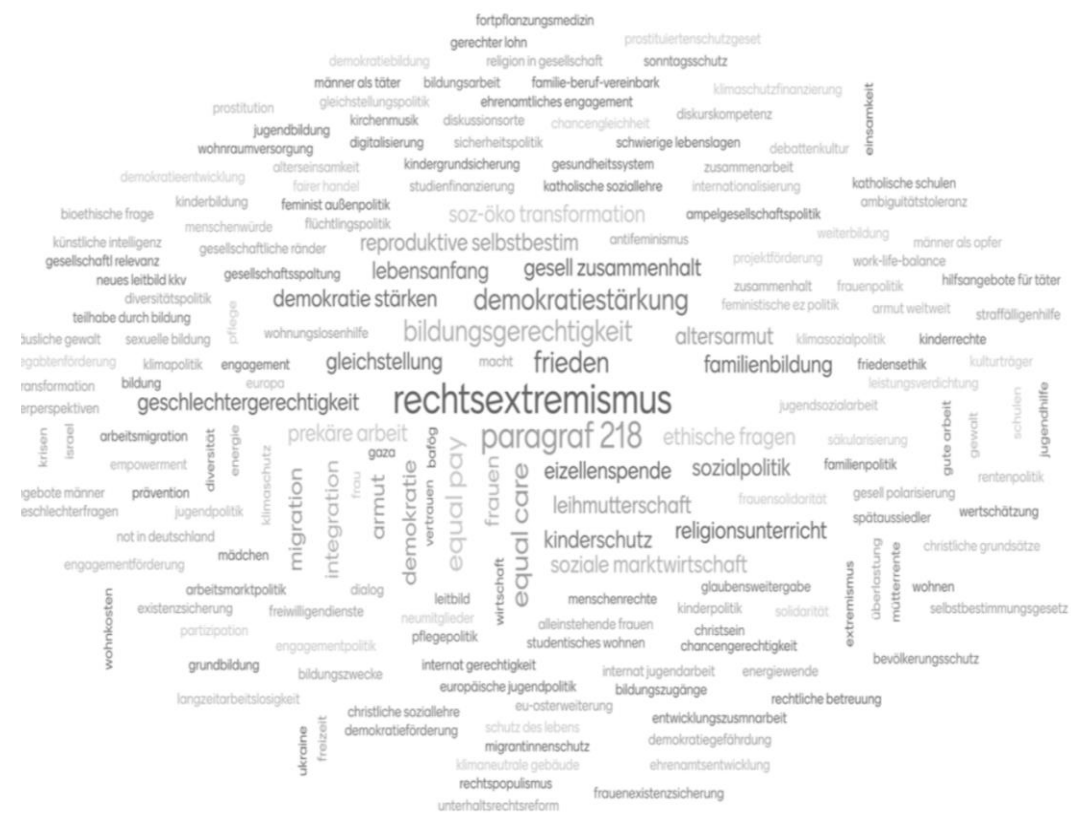
- .Ich plädiere dringend dafür, die Probleme der Kirchen und ihrer Organisationen *sich selbst zuzurechnen* und sie *nicht in der Organisationsumwelt zu suchen*.
- Dort, in der Organisationsumwelt, ergeben sich neue **Gelegenheitsstrukturen**, die nur entschlossen genug erschlossen werden müssen: **‚windows of opportunity‘**.

THESE 7: WINDOWS OF OPPORTUNITY



- Ein allererster Schritt wäre, die grundlegende Bereitschaft, **das ‚Außen‘ der Organisation als eine Fülle von Anreizen zu deuten,**
- **um sie selbstaktiv in Leistungen zu verwandeln.**
- Die Organisationsumwelt ist nicht nur bedrohlich, sondern auch ein Ressourcenvorratslager

THESE 7: WINDOWS OF OPPORTUNITY



THESE 7: WINDOWS OF OPPORTUNITY

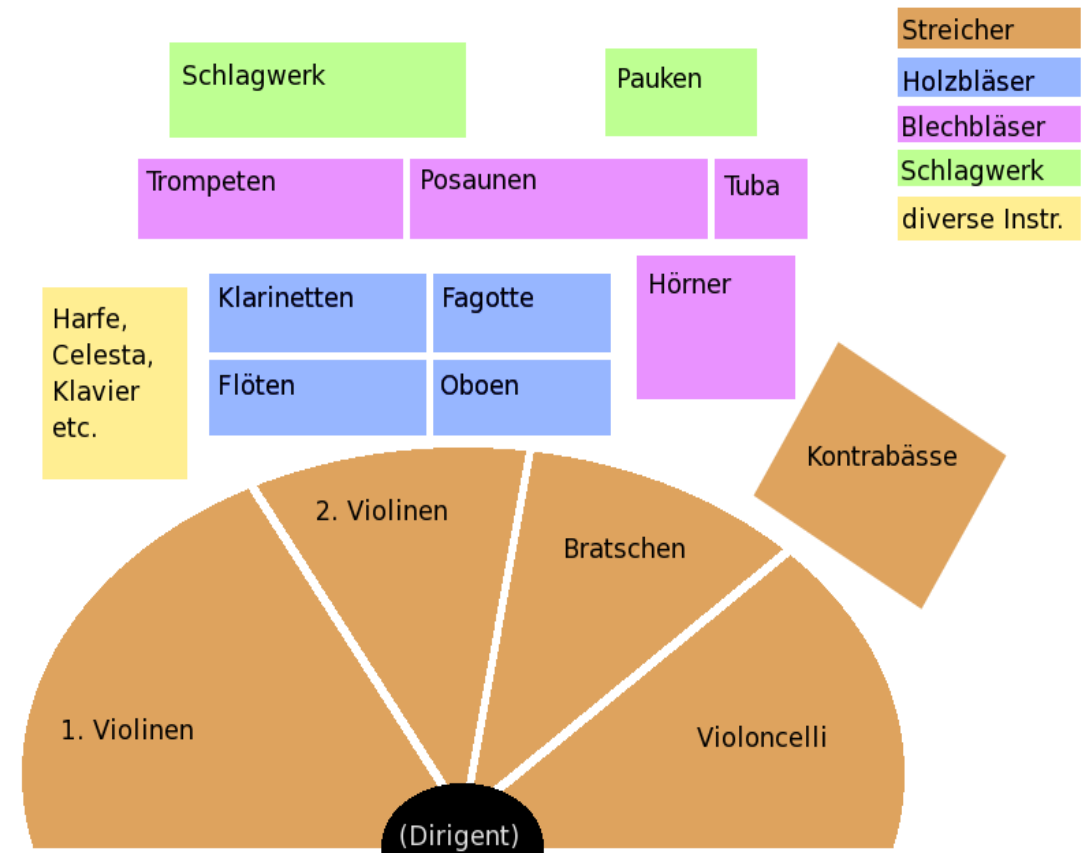


THESE 7: WINDOWS OF OPPORTUNITY



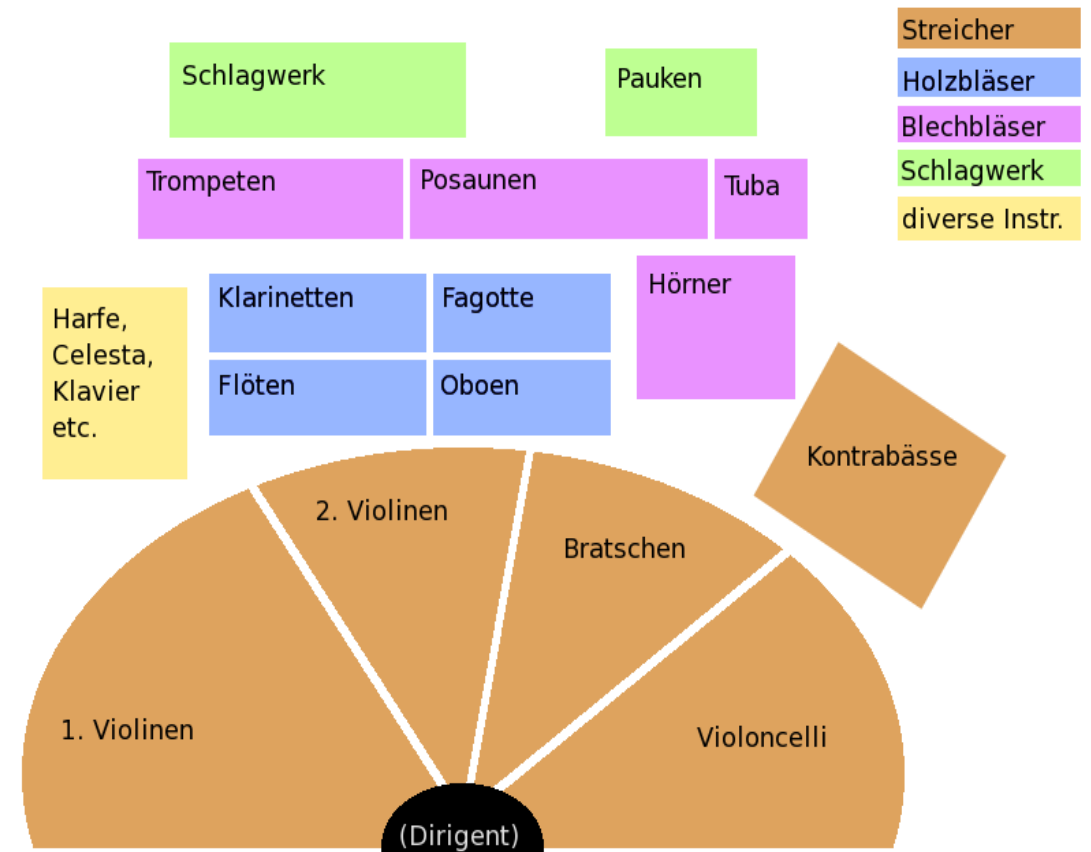
THESE 8: KOPPELUNGSTRATEGIEN

- Es scheint mir an der Zeit, dass einige katholische Organisationen, wenn sie eine Zukunft haben wollen, ihre verbleibenden Stärken – ihr ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital – zusammenlegen, um ihre jeweiligen Schwächen zu kompensieren und zu überwinden und weiter/wieder an gesellschaftlicher Relevanz zu gewinnen.



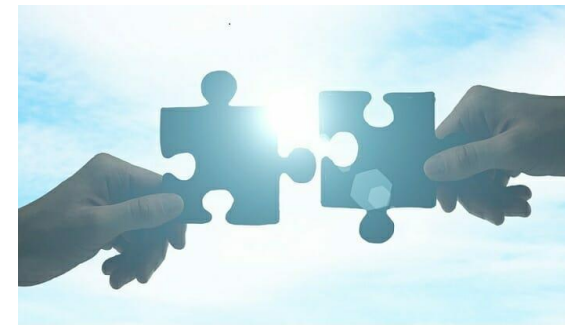
THESE 8: KOPPELUNGSSTRATEGIEN

- Die Zukunft katholischer Organisationen sehe, allgemein gesprochen, ich in solchen und anderen **Koppelungsstrategien**, die sich freilich auch auf nicht-katholische Akteure beziehen können;
- ... auch um sich zu professionalisieren und externe Beratung zu gewinnen.
- Ohne den ‚fremden Blick‘ werden viele katholische Organisationen keine Zukunft haben.



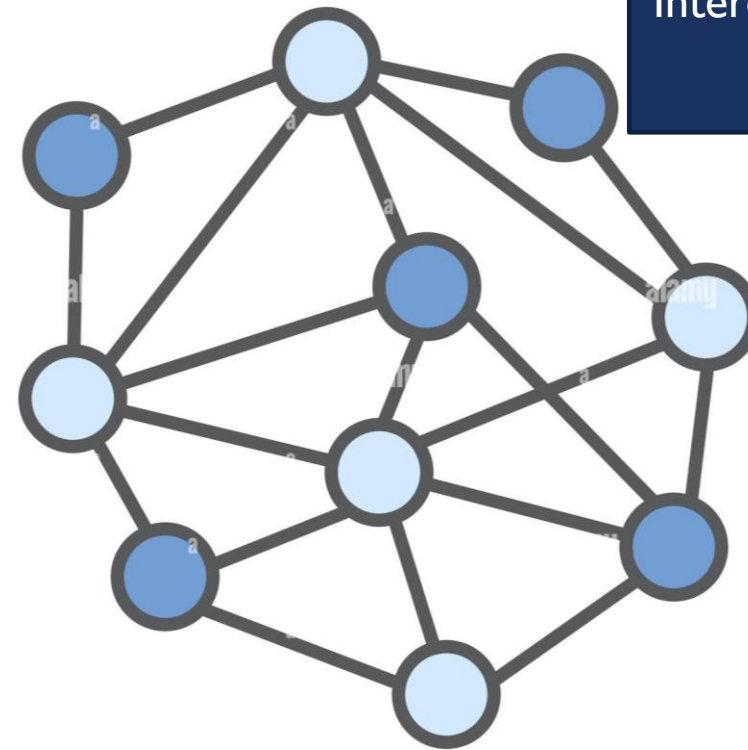
THESE 9: FORMEN DER KOPPELUNG

- Es scheint mir an der Zeit, dass einige katholische Organisationen, wenn sie eine Zukunft haben wollen, ihre verbleibenden Stärken – ihr ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital – zusammenlegen, um ihre jeweiligen Schwächen zu kompensieren und zu überwinden und weiter/wieder an gesellschaftlicher Relevanz zu gewinnen.
- Die Zukunft katholischer Organisationen sehe, allgemein gesprochen, ich in solchen und anderen Koppelungsstrategien, die sich freilich auch auf nicht-katholische Akteure beziehen können.



THESE 10: FORMEN DER KOPPELUNG: NETZWERK

- Es scheint mir an der Zeit, dass einige katholische Organisationen, wenn sie eine Zukunft haben wollen, ihre verbleibenden Stärken – ihr ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital – zusammenlegen, um ihre jeweiligen Schwächen zu kompensieren und zu überwinden und weiter/wieder an gesellschaftlicher Relevanz zu gewinnen.
- Die Zukunft katholischer Organisationen sehe ich, allgemein gesprochen, in solchen und anderen Koppelungsstrategien, die sich freilich auch auf nicht-katholische Akteure beziehen können.

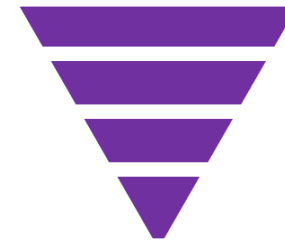


THESE 10: INTERORGANISATIONELLES NETZWERK

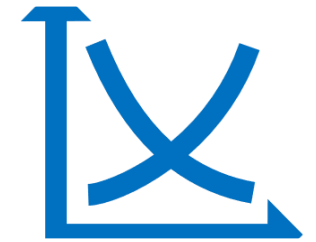
- = Koppelungsfigur, welche die typische Koppelung des **Marktes** und der damit verbundenen Konkurrenz ebenso zu vermeiden wie die Koppelung durch Befehl und Gehorsam (**Hierarchie**) oder die Koppelung von Mehrheit und Minderheit (**Polyarchie**).
 - Im Netzwerk treten Komplementarität und Konsensbildung an die Stelle von Sieg und Niederlage oder Herr und Knecht.
- Es ist also die markt- wie herrschaftskritische Stoßrichtung der Koppelungsform des Netzwerks zu beachten und durch eigene Regeln und Rollen zu sichern.



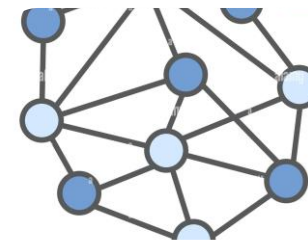
Hierarchie



Polyarchie



Markt



Netzwerk

THESE II: KATHOLISCHE ORGANISATIONEN – NEUARTIGE ZIVILGESELLSCHAFT

- Gesamtgesellschaftlich gesehen, könnten katholische Organisationen Vorbilder sein für eine **neuartige Zivilgesellschaft** insgesamt.
- Zusammen mit anderen, nicht-katholischen Akteuren der Zivilgesellschaft könnten sie **Foren des konstruktiven Dialogs** entstehen lassen: keine Quatschbuden eines sogen. ‚Gremienkatholizismus‘, sondern am Gemeinwohl orientierte Orte lösungsorientierten Dialogs jenseits bzw. im Vorfeld der Parteien und Parlamente.
- Dieses Potential sehe ich **im ZDK angelegt**, aber noch längst nicht verwirklicht.
- Stellvertretend und vorbildlich für die von Konflikten durchzogene Gesamtgesellschaft könnte durch das Zusammenwirken katholischer Organisationen **Arenen des Friedens** entstehen: eine innergesellschaftliche ‚**Friedensmacht**‘, auf die in Zukunft niemand verzichten mag.



THESE 12:



*„Die **Alternativen** sind:
Resignation, gewollte
oder jedenfalls mit
wenig Bedauern
hingenommene
Schrumpfung zu einer
kleinen Gemeinschaft
,überzeugter Christen‘.
Oder der Wille und Mut zu
einem neuen Aufbruch“.*



THESE 12: UMWELT IST ANREIZ ZUM LERNEN UND LEISTEN



*„Die **Alternativen** sind:
Resignation, gewollte
oder jedenfalls mit
wenig Bedauern
hingenommene
Schrumpfung zu einer
kleinen Gemeinschaft
,überzeugter Christen‘.
Oder der Wille und Mut zu
einem neuen Aufbruch“.*

- Wille und Mut zu einem neuartigen, nämlich **netzwerkartigen** Aufbruch wünsche ich auch den katholischen Organisationen,
- **um ihre Kontextveränderungen als Lernchance zu begreifen,**
- **als Anreize, um sie selbstaktiv in Leistungen zu verwandeln.**

WESHALB KATHOLISCHE ORGANISATIONEN (K)EINE ZUKUNFT HABEN – THESEN UND FRAGEN –

Michael N. Ebertz ([website: michaelebertz.de](https://www.michaelebertz.de))

Studententag zur Verbandsentwicklung in katholischen Organisationen:
Kirche, Krise, Zukunftsvisionen
29. Delegiertenversammlung der AGKOD
im Heinrich Pesch-Haus, Ludwigshafen, am 21. Juni 2024

WESHALB KATHOLISCHE ORGANISATIONEN (K)EINE ZUKUNFT HABEN – THESEN UND FRAGEN –

Michael N. Ebertz ([website: michaelebertz.de](https://www.michaelebertz.de))

Studientag zur Verbandsentwicklung in katholischen Organisationen:
Kirche, Krise, Zukunftsvisionen
29. Delegiertenversammlung der AGKOD
im Heinrich Pesch-Haus, Ludwigshafen, am 21. Juni 2024