

Hermann Kügler

## Kirche im Umbruch

*Welchen Beitrag kann die TZI in der Kirchenentwicklung leisten?*

The Church is Changing – What can TCI contribute to developments within the Church?

Die Organisationsform der katholischen Kirche in Deutschland verändert sich auf allen Ebenen und geht mit einem drastischen Rückgang der Nutzung kirchlicher Angebote einher. Das führt zu Prozessen der Reduktion und Konzentration. Der Jesuit und Pastoralpsychologe Hermann Kügler sieht drei Felder, in denen die TZI einen Beitrag für die Kirchenentwicklung leisten kann: Teamentwicklung, Ausbildung von Führungskräften, Gremienarbeit. Er skizziert Beispiele und erläutert Lösungen.

The way the Catholic Church is organized at all levels is changing, and this goes hand in hand with a drastic reduction in the uptake of the services offered by the Church. This leads to processes of reduction and concentration. The Jesuit and pastoral psychologist Hermann Kügler sees three areas in which TCI can make a contribution to the development of the Church: team development, training of management-level staff and committee work. He outlines examples and describes potential solutions.

Keywords

Kirche – TZI – Kirchenentwicklung – Teamentwicklung – Gremienarbeit

In Deutschland gab es im Jahr 2019 insgesamt 9.936 Pfarreien und sonstige Seelsorgeeinheiten. Im Vergleich zu 1990 – damals gab es 13.313 Pfarreien – ist die Zahl um 25,4 Prozent gesunken. Kirchenentwicklungsprozesse sind vor allem Prozesse der Reduktion und der Konzentration. Das betrifft sowohl die Pfarreien und Seelsorgestellen als auch die 27 Bistümer und die bistumsübergreifenden Initiativen und Einrichtungen. Die Grundressourcen Personal und Geld lassen sich nicht beliebig verändern. Es gibt weniger Priester im aktiven Dienst und sinkende Kirchensteuereinnahmen. Daher müssen die Entscheidungsträger Veränderungsprozesse planen, steuern und auswerten, damit absehbare Einbrüche die Gläubigen nicht allzu unerwartet treffen. Finanzskandale und verschleppte Aufklärung von sexuell motivierten Übergriffen gegen Kinder und Schutzbefohlene führen auch im Kernbereich der Kirche zu tiefgreifenden

Enttäuschungen und Verletzungen, zu Resignation und Kirchenaustritten. Frauen sind nach wie vor aus den kirchlichen Machtpositionen ausgeschlossen und die dafür angeführten Begründungen überzeugen praktisch niemanden mehr. Selbst der Vorsitzende der deutschen Bischofskonferenz Georg Bätzing sagt inzwischen: »Ich halte die Frauenfrage in der Kirche für die entscheidende Zukunftsfrage« (Schlegelmilch, 2021).

Hinzu kommt schon seit längerem ein drastischer Rückgang der »Nutzer« kirchlicher Angebote. Die Sinusmilieustudie von 2013 zeigt zwar, dass es in allen zehn Sinus-Milieus katholische Christen und Christinnen gibt. Zugleich aber belegt die Studie, dass die Kirche(n) zunehmend gesellschaftlich bedeutungslos werden (Calmbach/Flaig/Eilers, 2013). Unter der sichtbaren Oberfläche knirscht es gewaltig. Viele sind nur deswegen noch Mitglieder der Kirche, weil sie noch nicht ausgetreten sind (Spielberg, 2013). Zu gleichen Ergebnissen kommt der Religionsmonitor der Bertelsmann Stiftung von 2013, der die soziale und politische Relevanz der Religion empirisch untersucht: Für Deutschland kann man von einem weiteren Abbruch der Religiosität über die Generationen hinweg ausgehen. Eine Renaissance der Religion im traditionellen Sinne erscheint zurzeit wenig wahrscheinlich.

Viele sind nur deswegen noch Mitglieder der Kirche, weil sie noch nicht ausgetreten sind

## Steuerung von Veränderungsprozessen

Aus der Perspektive der TZI sind die Beachtung der beiden Postulate und die vier Faktoren die »Stellschrauben« für Veränderungen.

### *Orientierung am Globe*

*In einer deutschen Diözese initiiert der Bischof ein pastorales Forum. Vertreterinnen und Vertreter aus den Dekanaten, Verbänden und kirchlichen Initiativen und Gemeinschaften sollen zusammen mit ihm überlegen, wie die Seelsorge im Bistum zukunftsfähig gestaltet werden kann. Weil nicht bedacht wird, dass für die vielen guten Ideen überhaupt kein Geld vorhanden ist, sind die Akteure tief enttäuscht und erleben ihr Engagement als Sandkastenspiel.*

Ein TZI-gemäßes Vorgehen hätte von Anfang an eine viel stärkere Globe-Orientierung aufgewiesen. Dazu gehört, dass die Leitung klar sagt, in welchem Rahmen man sich bewegt, was also überhaupt veränderbar ist und was als gegeben hingenommen werden muss, weil es derzeit nicht verändert werden kann. Darüber hinaus beinhaltet die Konzeption der TZI, den Globe nicht nur als den jeweiligen kirchlichen Innen- und Binnenraum zu sehen, sondern zugleich als den »Außenraum« von Kirche. Da der Globe beides umfasst, beachtet die TZI die Wechselwirkungen von innen und außen, rechnet mit ihnen und berücksichtigt sie in Planungsprozessen.

### *Ernstnehmen der psychosozialen Ebene*

*Das Leitungsteam einer Ordensgemeinschaft steht vor der Aufgabe, ein Werk des Ordens zu schließen oder in andere Trägerschaft zu überführen. Die Diskussion darüber dreht sich im Kreis und führt zu keinem klaren Ergebnis. Nachdem alle Argumente ausgetauscht scheinen, kommt schließlich Bewegung in die festgefahrenen Diskussionen, als ein Mitglied der Leitung offenlegt, aus welchen persönlichen Gründen sie sich gar nicht damit anfreunden kann, dieses Werk aufzugeben.*

In einem Team, das einen Prozess steuert, geht es um Ergebnisse und Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorlagen. Eine Arbeitsgruppe ist keine Selbsterfahrungsgruppe und soll das auch nicht sein. Trotzdem gibt es in jedem Team über kurz oder lang nicht nur sach-logische, sondern *auch* psycho-logische Prozesse, egal ob es den Beteiligten

Man bearbeitet emotional strittige Fragen nur so tief, dass die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt wird

passt oder nicht. TZI lenkt den Blick darauf, die psycho-logische Ebene (= was auf der Ich-Wir-Achse geschieht) genauso ernst zu nehmen wie die sach-logische (= das Es). Dabei bearbeitet man im Sinne der TZI emotional strittige Fragen so tief – und *nur* so tief –, dass die Arbeitsfähigkeit des Leitungsteams wiederhergestellt wird.

### *Störungen nehmen sich Vorrang*

*Der Direktor eines großen kirchlichen Werkes hat ein massives Alkoholproblem und ist immer wieder tagelang »abgetaucht«. Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tuscheln hinter seinem Rücken. Der »Flurfunk« ergänzt durch Gerüchte, was an Faktenwissen fehlt. Da er faktisch nicht mehr leitet, stagniert das ganze Werk. Bewegung kommt in die Situation, als ein neuer Mitarbeiter nach einiger Zeit die Situation anspricht und aufdeckt.*

Die TZI rechnet damit, dass Störungen in Teams unvermeidlich und für einen fruchtbaren Prozess notwendig sind. Störungen gehören dazu. Sie dürfen von den Beteiligten nicht übersehen werden, sondern sind zu beachten. Aber wenn aus heftigen Gefühlen, Konflikten und Störungen Krisen entstehen, wird die Dynamik im Team schwierig und bedrohlich. Solche Situationen sind eine große Herausforderung für die Leitung. Die Handlungskonzeption der TZI hält Interventionsstrategien bereit, die zur Krisenprävention beitragen, damit aus notwendigen Störungen keine zerstörerischen Krisen werden.

### *Worum geht es jeweils genau?*

*Der Bischof einer deutschen Diözese möchte neben der Bischofskirche ein geistliches Zentrum eröffnen und fragt mehrere Frauenordensgemeinschaften an, ob sie daran mitarbeiten wollen. Nach zahlreichen Absagen ergibt die Reflexion: Die Ordensfrauen hatten ihn so verstanden, dass es um Glaubenskurse und Seelsorgegespräche gehe. Tatsächlich suchte der Bischof aber Mitarbeiterinnen für die Betriebsführung eines »Kirchen-Cafès«. So kam man nicht zusammen.*

Die deutliche Themenorientierung der TZI führt dazu, dass, wer mit TZI führt und leitet, klar benennt, was jeweils Thema ist und was nicht. So kann man gut die offenen und die geheimen Themen unterscheiden: Offene Themen werden auf den Tisch gelegt und können besprochen werden, geheime Themen werden »unter dem Tisch« agiert. Es ist Aufgabe der Leitung, die geheimen Themen aufzuspüren, zu formulieren und damit besprechbar zu machen.

Es ist Aufgabe der Leitung, die geheimen Themen aufzuspüren, zu formulieren und damit besprechbar zu machen

## Teamentwicklung

*Im sechsköpfigen Leitungsteam einer größeren kirchlichen Einrichtung mit hohem Arbeitsdruck »knirscht« es seit längerer Zeit. Ein Teammitglied hat den Eindruck: »Was ich mache, ist falsch.« Ein anderer beklagt, dass früher alles menschlicher zugeht als heute. Ein dritter fühlt sich überfahren von den angekündigten Umstrukturierungen und deren Umsetzung durch den Chef. Der wieder sieht keine gravierenden Probleme, möchte aber gern einen Beitrag zur »Kritik-Kultur und Verbesserung der Kommunikation untereinander« leisten.*

Teamentwicklung mit TZI ist ein Gruppenprozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind. Sie werden nicht von oben oder von außen entwickelt, sondern entwickeln sich aus sich selbst heraus als Team. In diesen Prozess fließen die individuellen Stärken, Schwächen und Persönlichkeitsstrukturen der Einzelnen ebenso ein wie gruppendynamische Aspekte, die spezifische Aufgabenstellung des Teams sowie vielfältige Rahmenbedingungen. Die vier Faktoren der TZI werden in der Teamentwicklung so miteinander verknüpft und in Einklang gebracht, dass Synergieeffekte wirksam werden können und ein Team seinen Arbeitsauftrag optimal erfüllen kann.

Die Anlässe einer Teamentwicklung können unterschiedlich sein, die Themen einer Teamentwicklung ähneln sich. In dem oben genannten Leitungsteam hatte ein Mitglied den Wunsch, die interne Kommunikation und Teamkultur zu verbessern. Ein anderes Mitglied wollte, dass die Zusammenarbeit und Bearbeitung von Konflikten im Team effizienter werden. Einem dritten ging es darum, gemeinsamen Regeln, Ziele und Strategien zu vereinbaren. Der Vorgesetzte wünschte sich von seinen Mitarbeitenden eine Steigerung der Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber »Kirche«, eine Klärung der jeweiligen Rollen und einen entspannteren Umgang mit den gegebenen Hierarchien. In diesem Team sah die Situation nach dem Ende des Teamentwicklungsprozesses ungefähr so aus:

*Ich:* Jedes Teammitglied hat eine realistische Sicht der eigenen Kompetenzen gewonnen. Die Führungskraft überträgt Verantwortung und Aufgaben so, dass sie auf die individuellen Fähigkeiten zugeschnitten sind. Die vorherrschenden Gefühle sind nun Sicherheit, Zugehörigkeit, Akzeptanz, Anerkennung und Zufriedenheit. Alle im Team benennen aufkommende Störungen angstfrei und selbstverständlich.

*Wir:* Das Leitungsteam machte in der Zusammenarbeit große Fortschritte, als der Teamentwickler gegenseitiges Feedback ermöglichte – erst behutsam und mit der Zeit immer mutiger. Danach konnten teils lang andauernde Konflikte miteinander bearbeitet werden. Der Vorgesetzte hat die Aufgabenverteilung besser im Blick, achtet darauf, dass niemand unter- oder überfordert wird, und sorgt für Teamtage, Fortbildungen und Feste, bei denen gemeinsame Erfolge miteinander gewürdigt werden.

*Es:* Erst mit dem Vorgesetzten und dann mit dem ganzen Team besprach der Teamentwickler klare und realistische Ziele und Zielvereinbarungen und ermöglichte, dass sich alle Beteiligten über Methoden und Vorgehensweisen verständigen. Aufgabenverteilung und Arbeitsprozesse sind nachvollziehbarer und die Informations- und Entscheidungswege eindeutiger geworden. Großen Wert legt er darauf, dass Teambesprechungen sorgfältig vorbereitet und gut geleitet und die Ergebnisse dokumentiert werden.

*Globe:* Ein letzter Entwicklungsschritt bestand darin, dass alle Teammitglieder größere Klarheit und Transparenz über Ziele, Aufgaben und Rahmenbedingungen der eigenen kirchlichen Einrichtung gewannen und dass nun Kontakte zur übergeordneten Leitungsebene und Außenstehenden gepflegt werden. Ein allerletzter Schritt ist die behutsame Neu- und Umgestaltung der Räumlichkeiten.

### Aus- und Fortbildung von Führungskräften

*Im Jesuitenorden hatte sich schon in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gezeigt, dass relativ viele junge Priester kurz nach der Weihe oder in den ersten Jahren ihrer Tätigkeit ihr Amt aufgaben und den Orden verließen. So verfügte der damalige Generaloberer des Jesuitenordens, dass alle angehenden Priester etwa zwei Jahre vor der Weihe einen ganzen Ausbildungsmonat zu Fragen der Persönlichkeitsentwicklung verbringen müssen (Kügler, 2013). Die hier mögliche intensive Selbsterfahrung ergänzt die durchgängige spirituelle Begleitung, die jeder Jesuit während seiner Ausbildungszeit und danach in Anspruch nimmt.*

Bei der Aus- und Fortbildung von Führungskräften – sei es in der Kirche, sei es anderswo – geht es nicht darum, klinisch-therapeutisch zu arbeiten. Denn es ist ja nicht davon auszugehen, dass die meisten von ihnen an diagnostizierbaren psychischen Störungen mit Krankheitswert leiden, die behandlungsbedürftig wären. Es geht auch nicht darum, nur technisch-handwerkliche Instrumentarien einzuüben, die sie

dann in ihren Führungsaufgaben anwenden könnten. Ausbildung von Führungskräften ist in weiten Teilen Persönlichkeitsarbeit (Kügler, 2019).

Viele Male habe ich für junge Jesuiten aus verschiedenen Ländern diesen Ausbildungsabschnitt als TZI-Persönlichkeitskurs gehalten. Die Teilnehmer waren im Durchschnitt etwas über 30 Jahre alt und seit ca. sechs Jahren Mitglieder im Jesuitenorden.

Ausbildung von Führungskräften ist in weiten Teilen Persönlichkeitsarbeit

Das Thema für die erste Kurswoche habe ich meist so formuliert: »Ich will als Jesuit Priester werden. Wo stehe ich derzeit auf meinem Weg?« Schwerpunkte waren dann die eigenen lebensgeschichtlichen Wurzeln, die Erfahrungen der vergangenen Jahre im Orden und die Geschichte der persönlichen Berufung als Mensch, als Mann und als Christ und Ordensmann.

In jedem Kurs kam in der Gruppe der Wunsch auf, einzelne Lebensthemen erfahrungsbezogen weiter zu vertiefen, z. B.: Warum treten manche aus dem Orden wieder aus, wann hege ich selbst solche Gedanken und was tue ich dann? Wie gehe ich mit Macht, Rivalität und Aggressionen um – wenn ich selbst eine Autorität bin und wenn ich mich einer Autorität unterordnen muss? Bin ich eigentlich in meinem Begehren homo-, hetero- oder bisexuell oder habe ich noch nie darüber nachgedacht? Was ist mein »idealer« Männer- bzw. Frauentyp und welchen »Typ« fürchte ich? In jedem Kurs wurde Thema, wie jeder seine Identität als zölibatär lebender Ordensmann leben und dabei einigermaßen zufrieden, vielleicht sogar »glücklich« werden kann.

Persönlichkeitsarbeit mit TZI bedeutet für mich, dass die wertorientierte Haltung der TZI in der gemeinsamen Arbeit in einer Ausbildungsgruppe deutlich wird. Die Teilnehmenden bestimmen selbst das Maß der Vertiefung, das sie sich zumuten können und wollen. Sie entscheiden, an welchen Themen sie arbeiten und worauf sie sich einlassen wollen. Darüber hinaus bringe ich mich als Modellpartizipant selektiv-authentisch ein und ermögliche einen Gruppenprozess, den die Gruppe aktiv mitgestaltet.

### Gremienarbeit und Sitzungsleitung

*In der Sitzung eines Gemeindegemeinderates geht es hoch her: Der Haushaltsentwurf für die kommenden beiden Jahre liegt vor und sieht gewaltige Einsparungen vor. Bei der Aussprache über das Zahlenwerk zeigt sich, dass einigen Mitgliedern überhaupt nicht klar ist, ob darüber in der heutigen Sitzung nur beraten oder auch beschlossen wird. Der anwesende Hausmeister und die Sekretärin bangen um ihren Arbeitsplatz. Zwei weitere Mitglieder des Gremiums schlagen vor, der Kindergartenleiterin zu kündigen, weil sie mit deren Arbeit schon lange unzufrieden sind.*

Wer eine Sitzung TZI-gemäß leitet, schafft Transparenz und mindert Ängste, informiert schon vorab und rechtzeitig und ermöglicht eine offene Aussprache über die strittigen Punkte (Dehm, 2021). Da gut geplant schon halb geleitet ist, verwendet jemand, der eine Sitzung mit TZI leiten will, ausreichend Zeit

Wer eine Sitzung TZI-gemäß leitet, schafft Transparenz und mindert Ängste

auf eine gute Vorbereitung. So kann die Person oft schon im Vorfeld Prozesse antizipieren und sich darauf einstellen. Idealtypisch sieht eine TZI-gemäße Vorbereitung so aus:

*Blick auf das Ich:* Wo stehe ich – persönlich und in der Gruppe? Wie sehe ich mich in der zu bearbeitenden Sache? Was kann ich und was will ich – mit mir, mit der Gruppe, mit der Sache?

*Blick auf das Wir:* Wo stehen die einzelnen Teilnehmenden persönlich und in der Gruppe? Was denken und fühlen sie in der zu bearbeitenden Sache und welche Positionen vertreten sie, soweit bekannt? Was können sie und was wollen sie persönlich, mit den anderen und in der Sache? Was kann die Sitzung realistischweise erreichen und was nicht?

*Blick auf das Es:* Worum geht es konkret? Was ist von der Sache her möglich und wünschenswert? Was macht die Sache mit mir, mit der Gruppe? Wie kann die Sache unter diesen Umständen angegangen werden? Was für Entscheidungen sind wünschenswert bzw. notwendig?

*Blick auf den Globe:* Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wie ist der Raum gestaltet, lässt er sich verändern? Wie lässt sich die Atmosphäre des Umfeldes beeinflussen, was ist als gegeben hinzunehmen und was kann mitgestaltet werden? Lassen sich mögliche Störquellen im Vorfeld ausschalten oder zumindest reduzieren?

Wer eine Sitzung mit TZI vorbereitet und leitet, achtet schon vor Beginn auf eine gute Infrastruktur. Die Person gibt die Tagesordnung und alle notwendigen Informationen rechtzeitig bekannt und macht kenntlich, wo beraten wird und was zur Entscheidung ansteht. Eventuell trennt sie Vorsitz und Moderation. Sie beherrscht einige Methoden, um Störungen zu beachten und schwierige Situationen gut lösen zu können. Und sie sorgt dafür, dass ein Ergebnisprotokoll verfasst wird, dass den Teilnehmenden zeitnah zugeschickt wird.

### **TZI und Kirchenentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen**

Nicht wenige TZI-Erfahrene stehen haupt- und ehrenamtlich im Dienst der Kirchen. Etliche Graduierte haben einen theologischen Hintergrund.

Natürlich ist die TZI kein religiöser Weg, sie ist auch nicht als solcher gemeint; aber sie orientiert sich an jüdisch-christlichen Werten (Cohn, 1978). Die Anschlussfähigkeit der TZI ans christliche Menschenbild ist in ihrer Axiomatik grundgelegt. In einem dazu grundlegenden Text schreibt Ruth Cohn:

»Was ich zum Ausdruck bringen will, ist dies: Nur die einenden Kräfte von Wissen und Intuition bringen Sinn in Sinnliches; nur die bindende Kraft des Glaubens verleiht sinnlichen und intellektuellen Gegebenheiten Sinn. Ist Wissen wirklich so sicher, wie Wissenschaftler meinen? Ist Glauben so zweifelhaft, wie die »Wissenden« behaupten? Vergessen wir nicht, dass wissenschaftliche Tatsachen immer in Beziehung zum Beobachter stehen, und dass Wissenschaft ohne Glauben *sinnlos* bleibt.«  
(Cohn, 2000, S. 227)

Bei Prozessen zur Kirchenentwicklung bringt TZI überall dort einen Gewinn, wo alle an den Entwicklungsprozessen Beteiligten nicht nur ihren Kommunikationsstil, sondern

auch ihren Kooperationsstil verbessern möchten (Nelhiebel, 2013). Praktisch auf allen Ebenen der Kirche sind Entwicklungsprozesse notwendig. Entwicklung heißt meist, dass reduziert werden muss. Aber es ist nicht nur Zweckoptimismus, dass aus Reduktionsplanungen ja auch neue Aufbrüche entstehen können. Die TZI bietet mindestens die folgenden Beiträge.

TZI bringt dort einen Gewinn, wo alle Beteiligten nicht nur ihren Kommunikationsstil, sondern auch ihren Kooperationsstil verbessern möchten

#### *Kommunikation*

Wo Zusammenlegungen zu XXL-Pfarreien anstehen, ist eine gute und zielgerichtete Kommunikation auf allen Ebenen das A und O – statt Durch-Regieren nach Gutsherren-art. Wenn Veränderungen anstehen, dann wollen die Betroffenen gefragt und einbezogen werden. Dazu gehört, Minderheiten ernst zu nehmen und Streit und Konflikte fair auszutragen.

#### *Kooperation als Verbindung der Menschen mit den »Sachen«*

»Produkte« von Führungskräften sind Entscheidungen; und die dürfen nicht herausgezögert werden um einer guten Teamatmosphäre willen. TZI ermöglicht, inhaltliche Mitarbeit im Team und Strukturierung von Entwicklungsprozessen mit Ermutigung und Wertschätzung der Beteiligten und Betroffenen zu verbinden. Harmonisierung *und* Auseinandersetzung sind eine Voraussetzung, um Differenzierungen möglich und lebbar zu machen.

#### *Starker Realitätsbezug durch Globe-Orientierung*

Eine große Versuchung liegt drin, sich einen schönen, heilen Globe zu zimmern, oder biblisch gesprochen: statt unterwegs zu sein ins »Gelobte Land«, das in der Zukunft liegt, rückwärtsgewandt dem »verlorenen Paradies« in der Vergangenheit nachzutrauern. TZI bewahrt vor solchen Versuchungen unter dem »Anschein des Guten« durch das Ernstnehmen der Realität, wie sie ist und nicht, wie man sie gerne hätte.

Doch ist auch die TZI weder die Zauberformel zur Rettung der Welt noch die Zauberformel zur Rettung der Kirche und hat auch klare Grenzen. Das Vier-Faktoren-Modell ist zunächst für die Arbeit mit überschaubaren interaktionellen Gruppen, in denen die Teilnehmenden direkt und unmittelbar miteinander kommunizieren können, entwickelt worden und nicht für Anlässe, in denen nicht in erster Linie Personen, sondern Systeme kommunizieren. Wer in Organisationen und Institutionen mit der Konzeption der TZI arbeiten möchte, braucht darüber hinaus fundierte Kenntnisse über deren Besonderheiten. Für diese Anwendungsfelder reicht TZI allein nicht aus.

Schon André Dörfler (Dörfler, 1998) wies darauf hin, dass Organisationen und Institutionen keine Gruppen sind. Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Kirchen, Krankenhäuser, Vereine und politische Parteien sind komplexere soziale Systeme als Gruppen



und »funktionieren« deshalb auch anders: Die Funktionen der einzelnen Mitarbeitenden sind stärker differenziert, Abläufe sind formalisiert und eine Beteiligung der Basis ist oft nur durch Interessendelegation möglich und sinnvoll. Die aus der Arbeit mit Gruppen vertraute Anwendung des Vier-Faktoren-Modells auf Organisationen und Institutionen bedarf wegen der Komplexität dieser Systeme der Ergänzung durch andere Verfahren (Meyer, 2010).

Mit dieser Ergänzung gilt: TZI ist nicht der allein selig machende, aber *ein* zukunftsfähiger Ansatz von Kirchenentwicklung.

## Literatur

- Calmbach, M., Flaig, B. B., Eilers, I. (2013): MDG-Milieuhandbuch 2013. Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus. München: MDG Medien-Dienstleistung GmbH.
- Cohn, R. C. (1978). Interview mit der deutschen evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Cohn, R. C. (1972/2000). Das innere Jenseits. In dies., Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion (S. 224–233). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dehm, C. (2021). TZI in Gremien. Themenzentrierte Interaktion, 1, 90–97.
- Dörfler, A. (1998). Organisationen sind keine Gruppen. Themenzentrierte Interaktion, 1, 22–32.
- Kügler, H. (2012). Persönlichkeitsentwicklung in der Ordensausbildung. In Kügler, H., Brüntrup, G., Herwartz, C. (Hrsg.), Unheilige Macht. Der Jesuitenorden und die Missbrauchskrise (S. 117–127). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kügler, H. (2019). Nähe und Distanz in persönlichen und beruflichen Beziehungen von Ordenspriestern. Ordenskorrespondenz, 2, 193–200.
- Meyer, U. (2009). TZI und Organisationsentwicklung. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch Themenzentrierte Interaktion (S. 307–312). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Nelhiebel, W. (2013). Auf dem Weg zu einer TZI-basierten Organisationsentwicklung. Themenzentrierte Interaktion, 2, 9–17.
- Schlegelmilch, R. (2021). Bätzing: Ändern wir nichts in der Kirche, gehen wir »gegen Null«. Interview mit Bischof Georg Bätzig. Zugriff am 16.11.2021 unter [www.katholisch.de/artikel/31938-baetzing-aendern-wir-nichts-in-der-kirche-gehen-wir-gegen-null](http://www.katholisch.de/artikel/31938-baetzing-aendern-wir-nichts-in-der-kirche-gehen-wir-gegen-null).
- Spielberg, B. (2013). »Noch drin, weil nicht ausgetreten«. Das »Milieuhandbuch 2013« zeigt der Kirche, was in ihr steckt. Herder Korrespondenz, 3, 119–123.



Hermann Kügler  
[www.jesuiten.org/hermann.kuegler](http://www.jesuiten.org/hermann.kuegler)

**Hermann Kügler** ist katholischer Ordenspriester (Jesuit) und Pastoralpsychologe, graduerter Lehrbeauftragter für TZI.