

WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?

Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen
und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Thomas Suermann



Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und
externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der theologischen Doktorwürde
an der Katholisch-Theologischen Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster in Westfalen

vorgelegt von
Thomas Suermann

2011

Referent: Prof. Dr. Udo Schmälzle ofm

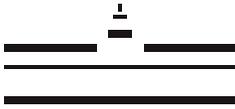
Korreferent: Prof. Dr. Thomas Schüller

Tage der mündlichen Prüfungen: 19. November 2011

Tage der (feierl.) Promotion: 24. November 2011.

Thomas Suermann

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

Reihe II

Band 5

Thomas Suermann

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?

Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen
und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster

herausgegeben von der Universitäts- und Landesbibliothek Münster

<http://www.ulb.uni-muenster.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Buch steht gleichzeitig in einer elektronischen Version über den Publikations- und Archivierungsserver der WWU Münster zur Verfügung.

<http://www.ulb.uni-muenster.de/wissenschaftliche-schriften>

Thomas Suermann

„Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen“

Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster, Reihe II, Band 5

© 2012 der vorliegenden Ausgabe:

Die Reihe „Wissenschaftliche Schriften der WWU Münster“ erscheint im Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG Münster

www.mv-wissenschaft.com

ISBN 978-3-8405-0055-8 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:hbz:6-71409367222 (elektronische Version)

[direkt zur Online-Version:](#)

© 2012 Thomas Suermann

Alle Rechte vorbehalten

Satz: Oliver Auditor, Münster

Titelbild: Die drei Affen von Nikko (Japan)

Foto: Marcus Tiëschky / Wikimedia Commons

Umschlag: MV-Verlag

Druck und Bindung: MV-Verlag



Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 2011 von der Katholisch-Theologischen Fakultät der Universität Münster als Dissertation angenommen und für die Drucklegung leicht überarbeitet. Ermutigt, unterstützt und notfalls auch gebremst hat mich mein Doktorvater Prof. Dr. Udo F. Schmälzle ofm, für dessen Begleitung ich mich herzlich bedanken möchte. Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. Thomas Schüller, der sich bereit erklärte, das Zweitgutachten anzufertigen und der Arbeit wichtige Impulse gab. Daneben danke ich der Stiftung der deutschen Wirtschaft und dem Cusanuswerk, die mich während meines Studiums und der Promotionszeit in ihre Förderung aufnahmen und mich wachsen ließen sowie den (Erz-)Diözesen Aachen, Essen, Köln, Münster und Osnabrück für einen Druckkostenzuschuss.

Ganz wichtig sind all die Menschen für mich gewesen, die den ganzen Prozess wohlwollend und zum Teil dankenswerterweise auch mit ehrlichem inhaltlichen Desinteresse begleitet haben: Mein Dank gilt demnach zuerst meiner ganzen Familie, speziell meinen Eltern und Eva Maria mit Jörn und Thea. Daneben vielen guten Freunden, von denen hier nur Christian, Ela & Basti, Klaus, Regina & Flo, das TDL sowie meine Lieblingscousine erwähnt werden. Widmen möchte ich die Arbeit Karo.

Ostern 2012

Thomas Suermann

thsuer@gmail.com

Inhaltsübersicht

A.	Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit	25
1	Ekklesiologische Vorüberlegungen	25
2	Theologie und Ökonomie im Dialog	37
3	Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie für die kirchliche Arbeit	83
4	Skizzierung betriebswirtschaftlicher Instrumente der Kirche	115
5	Betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatungen in deutschen Diözesen	149
B.	Empirische Analysen	169
6	Methodische Überlegungen	169
7	Einzelfallanalyse von konkreten Beratungsprozessen	207
8	Vergleichende Analysen	287
C.	Auswertung und Reflexion	437
9	Auswertung der empirischen Untersuchung	437
10	Rückblick – Grundsätzlichere Betrachtungen	465
11	Ergebnis	499
D.	Quellen	507
12	Kurzvorstellung Interviewpartner	507
13	Literatur	511
14	Anhänge	555

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	I
0	Einleitung	15
o.1	Die Bedeutung wirtschaftlichen Denkens in der Kirche	15
o.2	Ökonomische Impulse für die Theologie	17
o.3	Zur Motivation	21
o.4	Zum Ziel dieser Arbeit	22
o.5	Zur Gliederung	22
A.	Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit	25
1	Ekklesiologische Vorüberlegungen	25
1.1	Grundvollzüge und Strukturen der Kirche	25
1.2	Auf der Suche nach den Zeichen der Zeit	29
1.3	Neue Wahrnehmung der praktischen Theologie	33
2	Theologie und Ökonomie im Dialog	37
2.1	Grundlagen im Dialog von Theologie und Ökonomie	37
2.1.1	Dialogbereitschaft der Praktischen Theologie	37
2.1.2	Allgemeine Grundlagen der Betriebswirtschaft	40
2.1.3	Begrenztheit der Betriebswirtschaftslehre	41
2.2	Theologische Orientierungspunkte bei betriebswirtschaftlichen Fragen	44
2.2.1	Biblische Impulse	44
2.2.2	Historisch-strukturelle Vorgaben	48
2.2.3	Personell-spirituelle Grundlagen	50

2.3	Skizzierung themenrelevanter Inhalte der Betriebswirtschaft	51
2.3.1	Die Nonprofit-Organisation als bedarfswirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen	51
2.3.1.1	Definitionen und Beschreibungen	51
2.3.1.2	Konkurrenz als Herausforderung im NPO-Sektor	52
2.3.2	Spezifika von NPOs gegenüber erwerbsorientierten Unternehmen	54
2.3.2.1	Bedeutung des Marketings und des Qualitätsmanagement	54
2.3.2.2	Eingeschränkte Möglichkeit der Zielfestlegung und Erfolgskontrolle	54
2.3.2.3	Mangelnde Nachhaltigkeit in der Steuerung	56
2.3.2.4	Nicht-monetäre Anreizsysteme für die Mitarbeiter	58
2.3.2.5	Inhaltliche Zielbestimmung	59
2.3.2.6	Fazit	60
2.3.3	Veränderungsmanagement als Teilgebiet der Betriebswirtschaft	61
2.3.3.1	Grundlagen des Veränderungsmanagement	61
2.3.3.2	Machtbasierte Organisationsplanung und das dazugehörige Steuerungsverständnis	62
2.3.3.3	Organisationsentwicklung und das dazugehörige Steuerungsverständnis	64
2.3.3.4	Reflexion der unterschiedlichen Ansätze	65
2.3.3.5	Einbindung externer Berater in Veränderungsprozesse	66
2.4	Unternehmensführung in Abgrenzung zur Menschenführung in der Kirche	68
2.4.1	Grundsätzliches zur Führung in der Kirche	68
2.4.2	Differenzierungen von Führung	71
2.4.3	Kirchliches Führungskonzept von Wolfgang Pax	73
2.4.4	Umgang mit Macht in der Kirche	75
2.4.5	Bedingungen für kirchliche Leitungstätigkeiten	78
2.4.6	Fazit	80

3	Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie für die kirchliche Arbeit	83
3.1	Einleitung	83
3.2	Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche	84
3.2.1	Einleitung: Dialog bei Fragen nach ethischem Handeln	84
3.2.2	Verweis auf die strukturellen Rahmenbedingungen mit Karl Homann	86
3.2.2.1	Ausgangslage	86
3.2.2.2	Wirtschaftsethische Konzeption	87
3.2.2.3	Praktische Konsequenzen	88
3.2.3	Einbeziehung ethischer Ansätze – Alternativen zu Karl Homann	89
3.2.3.1	Ausgangslage	89
3.2.3.2	Ethische Begründung	90
3.2.4	Übertragung der Modelle auf den Kontext Kirche	91
3.2.5	Konsequenzen für kirchliches Leitungshandeln	91
3.2.5.1	Orientierung an religiösen Maßstäben	93
3.2.6	Fazit der Verhältnisbestimmung für den kirchlichen Kontext	95
3.2.7	Dialogbeispiel: Effizienz in der Kirche	97
3.3	Verhältnisbestimmung von pastoraler Arbeit und Ökonomie im Kontext Kirche	101
3.3.1	Unterscheidung von verschiedenen Kooperationsformen	101
3.3.2	Kirchliche Auftragsorientierung vor Bedürfnisorientierung	103
3.3.3	Reflexion von Erkenntnissen aus dem Veränderungsmanagement	104
3.3.3.1	Verhältnis von Theologie und machtbasierter Organisationsplanung	104
3.3.3.2	Verhältnis von Theologie und Organisationsentwicklung	105
3.4	Zwischenfazit: Bedeutung der jeweiligen Dialoge in kirchlichen Arbeitsfeldern	107
3.4.1	Grundsätzliches zur Trennung theologischer und ökonomischer Fragestellungen	107
3.4.2	Praktische Konsequenzen	112

4	Skizzierung betriebswirtschaftlicher Instrumente der Kirche	I15
4.1	Einleitung	I15
4.1.1	Hinführung	I15
4.1.2	Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens Kirche	I15
4.2	Kirchlich genutzte Managementinstrumente für Dienstleistungsunternehmen	I20
4.2.1	Marketing	I20
4.2.2	Kundenorientierung	I22
4.2.3	Effizienzsteigerung der Verwaltung	I23
4.2.3.1	Gefahr einer Bürokratisierung	I23
4.2.3.2	Parallelen zwischen kirchlichen und weltlichen Großverwaltungen	I25
4.2.3.3	Spezifische Kriterien für eine gute kirchliche Verwaltung	I26
4.2.4	Personalentwicklung	I27
4.3	Controlling in kirchlichen Organisationen	I28
4.3.1	Unterstützung der Steuerung durch ein Controlling	I29
4.3.2	Konzeption von Steuerungsinstrumenten für kirchliche Organisationen	I31
4.4	Vorstellung nicht ausschließlich monetärer Management- und Steuerungsinstrumente	I34
4.4.1	Balanced Scorecard	I35
4.4.1.1	Allgemeine Vorstellung	I35
4.4.1.2	Anwendung im kirchlichen Kontext	I37
4.4.2	Qualitätsmanagementsysteme	I39
4.4.2.1	Allgemeine Vorstellung	I39
4.4.2.2	Anwendung im kirchlichen Kontext	I42
5	Betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatungen in deutschen Diözesen	I49
5.1	Inhalte einer kirchlichen Veränderungsstrategie	I49
5.1.1	Das Bistum als Untersuchungsobjekt	I49
5.1.2	Ausgangssituation von kirchlichem Veränderungsmanagement	I52

5.1.3	Unterschiedliche Problemlösungsansätze	153
5.1.4	Möglichkeiten der Einbindung externer Berater	154
5.1.5	Erfolgskriterien für die Einbindung externer Berater	156
5.2	Vorstellung der involvierten Unternehmensberatungen	157
5.2.1	McKinsey & Company	157
5.2.2	Droege & Company	159
5.2.3	BPG-Unternehmensberatung	159
5.2.4	Fazit	160
5.3	Gestalt eines exemplarischen strategischen Beratungsprozesses für ein Bistum	161
5.3.1	Exkurs: Das Evangelische Münchenprogramm	161
5.3.2	Ablauf eines typischen Beratungsprozesses in einer katholischen Diözese	165
5.3.3	Bedeutung einer Priorisierung	166
B.	Empirische Analysen	169
6	Methodische Überlegungen	169
6.1	Grundlegendes Forschungsdesign	169
6.1.1	Einbindung der bisherigen Erkenntnisse in empirische Analysen	169
6.1.2	Ausgangspunkt des empirischen Forschungsinteresses	169
6.2	Zur Auswahl der untersuchten Beratungsprozesse	171
6.2.1	Abgrenzung von strategischen betriebswirtschaftlichen Beratungen	171
6.2.2	Abgrenzung zu anderen kirchlichen Einrichtungen	174
6.2.3	Abgrenzung zu evangelischen Beratungsprozessen	174
6.2.4	Zeitliche Abgrenzung	175
6.2.5	Geografische Abgrenzung	175
6.2.6	Exkurs: Kulturelle Unterschiede zur USA	177
6.3	Zu Bestimmung der Forschungsmethode und Forschungsfragen	179
6.3.1	Zur qualitativen Forschungsmethode	179

6.3.2	Zu den allgemeinen Forschungsfragen der Untersuchung . . .	181
6.4	Zur Auswahl der Interviewpartner	182
6.4.1	Zum Ablauf der empirischen Untersuchung	182
6.4.2	Zur grundsätzlichen Bestimmung der Interviewpartner . . .	183
6.4.3	Zur Festlegung der Interviewpartner	184
6.5	Zur Konzeption der qualitativen Erhebungen	188
6.5.1	Zur Gestaltung der Interviews	188
6.5.2	Zur Konzeption der Fragebögen	189
6.5.3	Zur Zusammenstellung der einzelnen Fragen	190
6.5.4	Zur Auswahl der Fragen	192
6.5.4.1	Zu Sachinformationen	192
6.5.4.2	Zur Wirtschaftlichkeit	194
6.5.4.3	Zu den externen Beratern	196
6.5.4.4	Zum Beratungsinhalt	197
6.5.4.5	Zur Zusammenarbeit der Berater und Bistumsleitungen . .	199
6.5.4.6	Zur Kommunikation	201
6.5.4.7	Zur Nachhaltigkeit	203
6.6	Zusammenfassung	205
7	Einzelfallanalyse von konkreten Beratungsprozessen . . .	207
7.1	Beratung des Bistums Essen durch McKinsey	
	1996-1997 und durch die BPG 2004-2005	207
7.1.1	Vorgeschichte	207
7.1.2	Auftrag und Durchführung des Prozesses mit McKinsey . .	209
7.1.3	Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit McKinsey	210
7.1.4	Erste Ergebnisse	212
7.1.5	Entschluss zur zweiten Beratung	212
7.1.6	Auftrag und Durchführung des Prozesses mit der BPG . .	213
7.1.7	Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit der BPG	215
7.1.8	Zusammenarbeit mit den Beratern	218
7.1.9	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	219
7.2	Beratung des Bistums Osnabrück durch McKinsey	
	2001-2002	220
7.2.1	Vorgeschichte	220

7.2.2	Auftrag und Durchführung	221
7.2.3	Priorisierung	224
7.2.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	227
7.2.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	228
7.3	Beratung des Bistums Mainz durch McKinsey 2001-2002	230
7.3.1	Vorgeschichte	230
7.3.2	Auftrag und Durchführung	230
7.3.3	Priorisierung	234
7.3.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	236
7.3.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	238
7.4	Beratung des Erzbistums Berlin durch McKinsey 2002-2003	241
7.4.1	Vorgeschichte	241
7.4.2	Auftrag und Durchführung	247
7.4.3	Priorisierung	251
7.4.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	255
7.4.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	259
7.5	Beratung des Bistums Aachen durch Droege & Comp 2004	264
7.5.1	Vorgeschichte	264
7.5.2	Auftrag und Durchführung	266
7.5.3	Priorisierung und Partizipation	268
7.5.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	274
7.5.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	275
7.6	Beratung des Erzbistums Köln durch McKinsey 2003-2005	278
7.6.1	Vorgeschichte	278
7.6.2	Auftrag und Durchführung	279
7.6.3	Priorisierung	280
7.6.4	Zusammenarbeit mit den Beratern	281
7.6.5	Ergebnisse und Nachhaltigkeit	282
8	Vergleichende Analysen	287
8.1	Einleitung	287

8.2	Aufgaben der Berater	287
8.2.1	Fachliche Beratungsebene	287
8.2.1.1	Beschreibung der benötigten Hilfe im zeitlichen Verlauf	287
8.2.1.2	Kategorien fachlichen Rates	290
8.2.2	Prozessuale Beratungsebene	291
8.3	Versuchungen ökonomischer Logik	294
8.3.1	Unterscheidung zwischen Sanierung und Prävention	294
8.3.2	Haushaltsdefizite als Motor der Veränderung	298
8.3.3	Beobachtungen zur Trennung von theologischen und ökonomischen Fragestellungen	302
8.3.4	Konsequenzen der Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse	304
8.3.5	Ökonomischer Übereifer in den Beratungsprozessen	305
8.3.6	Theologische Konzepte in betriebswirtschaftlicher Logik	308
8.4	Einfluss des Erfahrungshintergrundes der Berater	309
8.4.1	Beziehung der Berater zur Kirche	310
8.4.2	Steuerungsverständnis der Berater	311
8.4.3	Unterschiede zum Konzept der Organisationsentwicklung	312
8.4.4	Wahrnehmung der Kirche als privatwirtschaftliches Unternehmen	314
8.4.5	Einfluss der Berater auf das Streben nach Effizienz	317
8.4.6	Beraterinfluss durch Vorlage von Handlungsoptionen	319
8.5	Ansprüche an die kirchliche Leitung	322
8.5.1	Konsequenzen der skizzierten Führungskonzeption	322
8.5.2	Vermeidung von Verantwortungsdelegation	324
8.5.3	Rolle und Aufgabe des Bischofs im Beratungsprozess	328
8.5.4	Umgang mit Kritik an den Veränderungen	334
8.6	Partizipation der Bistumsangehörigen	336
8.6.1	Beweggründe gegen einen partizipativeren Veränderungsansatz	336
8.6.1.1	Zeitdruck durch ein wachsendes Haushaltsdefizit	337
8.6.1.2	Fehlende Operationalisierbarkeit von synodalen Beschlüssen	338
8.6.1.3	Machtlosigkeit gegenüber Boykottierern	340

8.6.1.4	Angst, falsche Erwartungen zu wecken	340
8.6.1.5	Beschleunigung, um Diskussionen zu verhindern	341
8.6.1.6	Überforderung und Lobbyarbeit	342
8.6.1.7	Erfordernis von Haushaltskenntnissen	344
8.6.2	Kritische Reflexion der Einbindung von Bistumsangehörigen in die Prozesse	345
8.6.2.1	Beschreibung der beobachteten Dilemmasituation	345
8.6.2.2	Ekklesiologische Vorgaben	349
8.6.2.3	Demotivation vermeiden	350
8.6.2.4	Motivation durch Partizipation	352
8.6.2.5	Kirchenrechtliche Bestimmungen	354
8.6.2.6	Fazit	358
8.7	Priorisierung kirchlicher Aufgaben	360
8.7.1	Beobachtung: Schwerpunktsetzung auf Ausgabenreduktion	360
8.7.2	Inhaltliche Begründungen von Priorisierungen	361
8.7.3	Diskussionen um die kirchliche Kernkompetenz	364
8.7.3.1	Das Konzept der Kernkompetenz	364
8.7.3.2	Anwendung auf den kirchlichen Kontext	365
8.7.4	Analyse der Priorisierungsbestrebungen in den Diözesen .	369
8.7.5	Einfluss der Berater bei einer Priorisierung	375
8.8	Konsequenzen der Festlegung kirchlicher Prioritäten .	377
8.8.1	Kirchenpolitische Konkurrenz und Machtfragen	377
8.8.2	Identitätskrise hinter der Finanzkrise	381
8.8.3	Theologische Beweggründe bei Veränderungen	383
8.8.4	Reflexion der Zukunftsvisionen in den Diözesen	386
8.9	Möglichkeiten von Kooperationen	390
8.9.1	Bistumsinterne Einbindungen	390
8.9.2	Außerdiözesane Kooperationen	392
8.10	Zusammenarbeit Bistumsvertreter und Berater	395
8.10.1	Bedeutung von Vertrauen	395
8.10.2	Unabhängigkeit als Vorteil für die Berater	399
8.11	Kommunikation	401
8.11.1	Kommunikation zur Vertrauensbildung	401
8.11.2	Kommunikationsschwierigkeiten	403

8.11.3	Positive Akzente setzen	406
8.12	Nachhaltigkeit der Finanzkonsolidierung	408
8.12.1	Konsequenz in der Umsetzung von Beschlüssen	408
8.12.2	Präzise Formulierung des Beratungsauftrages	410
8.12.3	Notwendigkeit einer weitsichtigen Finanzplanung	413
8.12.4	Transparenz und Rechenschaft	416
8.12.5	Aufsicht und Kontrolle	419
8.12.6	Kompetenztransfer und Personalentwicklung	427
8.12.7	Mögliche Alternativen zur Beratung	428
8.12.8	Forschungen zum Kirchenmanagement	432
8.12.9	Aufmerksamkeit für ökonomische Notwendigkeiten durch Beratungsprozesse	434
C.	Auswertung und Reflexion	437
9	Auswertung der empirischen Untersuchung	437
9.1	Ökonomische Antworten auf theologische Fragen	437
9.1.1	Unterschiede bei der Beratung in der Privatwirtschaft und der Kirche	437
9.1.2	Verknüpfung von pastoralen und wirtschaftlichen Fragen	439
9.1.3	Einfluss einer impliziten Theologie der Berater	440
9.2	Ausbleibende ökonomische Antworten	441
9.2.1	Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse	441
9.2.2	Integrierende Lösungen in einer Dilemmasituation	442
9.2.3	Reflexion einer grundsätzlichen Kritik an betriebswirtschaftlichen Impulsen	443
9.3	Fazit	448
9.3.1	Bewertung	448
9.3.1.1	Konstruktive Kritik	453
9.3.1.2	Steuerungsverständnis im Beratungsprozess	453
9.3.1.3	Partizipation von Bistumsangehörigen	454
9.3.1.4	Führungsaufgaben eines Bischofs	454
9.3.1.5	Aufgaben der externen Berater	456

9.3.1.6	Notwendigkeit einer grundlegenden Zielorientierung . . .	457
9.3.1.7	Überdiözesane Kooperation	459
9.3.2	Integrierte Managementsysteme als Möglichkeit kirchlicher Organisationssteuerung	459
9.3.2.1	Notwendigkeit einer Finanzkonsolidierung	459
9.3.2.2	Bedingungen für integrierte Managementsysteme in der Kirche	460
10	Rückblick – Grundsätzlichere Betrachtungen	465
10.1	Auswertung der geäußerten Kritikpunkte an den untersuchten Beratungsprozessen	465
10.1.1	Radikale Sparmaßnahmen	466
10.1.2	Top-down-Beratungsansatz	467
10.1.3	Priorisierung	467
10.1.4	Aufbau von Steuerungsinstrumenten	468
10.1.5	Ignorieren pastoraler Herausforderungen	469
10.2	Resultierende Kritik an der Beraterseite	469
10.3	Resultierende Kritik an der Bistumsseite	470
10.3.1	Mangelhafte Zielklarheit – Was wollen wir überhaupt? . . .	471
10.3.1.1	Die Kirche als erfolgreich scheiternde Organisation	471
10.3.1.2	Unausweichlichkeit der Beachtung ökonomischer Logik . .	474
10.3.1.3	Zwingende Konsequenz der langfristigen Finanzknappheit	476
10.3.2	Das Unverwechselbare an Kirche – Was zeichnet uns aus? .	478
10.3.2.1	Kirche als Organisation	478
10.3.2.2	Kirche zwischen ursprünglicher und zielgerichteter Struktur	481
10.3.2.3	Unterschiede zwischen verschiedenen kirchlichen Bereichen	484
10.3.2.4	Strukturelle Spannungen	485
10.3.2.5	Sackgassen betriebswirtschaftlicher Logik	488
10.3.2.6	Betrachtung der Kirche als intermediärer Organisation . .	490
10.3.2.7	Exkurs: Beispiel einer darauf aufbauenden pastoralen Strategie	493

10.3.3	Unterschiedliches Verständnis von kirchlicher Gemeinschaft – Wer sind wir überhaupt?	495
10.4	Fazit	497
11	Ergebnis	499
11.1	Keine ausreichende Partizipation an Entscheidungen	499
11.2	Keine ausreichende Nachhaltigkeit der Beschlussauswirkungen	501
11.3	Keine ausreichende Alternative zum Dialog mit der Ökonomie	504
D.	Quellen	507
12	Kurzvorstellung Interviewpartner	507
13	Literatur	511
14	Anhänge	555
14.1	Interviewleitfaden Bistumsleitung	555
14.2	Interviewleitfaden Berater	556
14.3	Interviewleitfaden Bistumsleitung	558
14.4	Interviewleitfaden Mitarbeitende	560

0 Einleitung

0.1 Die Bedeutung wirtschaftlichen Denkens in der Kirche

„Keine Synode und kein Pastoralplan verändern die Kirche so rapide wie Finanzkrisen.“¹

Der Pastoraltheologe Leo Karrer macht auf die wirtschaftlichen Zwänge aufmerksam, deren Konsequenzen das Wirken der Kirche mitbestimmen. Gerade in einer Situation, in der die Ressourcenknappheit deutlich wird und weniger Finanzmittel zur Verfügung stehen, zeige sich, wie diese Begrenzungen auch die Inhalte beeinflussen. Norbert Mette schildert dazu ähnliche Eindrücke:

„Wirtschaftliche Gesichtspunkte spielen insgesamt im Denken und Handeln von Kirche eine erheblich größere Rolle, als es vielfach bewusst ist, und zeigen beträchtliche Auswirkungen in alle übrigen Handlungsfelder hinein.“²

Wenn man dieses bejaht, so bedürfen gerade die ökonomischen Facetten der Kirche einer intensiveren theologischen Reflexion. Allein die katholische Kirche in Deutschland setzt jährlich 5 Milliarden Euro um und beschäftigt weit über 100.000 Mitarbeiter,³ nicht eingerechnet die Einrichtungen der Caritas,⁴ welche wirtschaftlich um ein Vielfaches größer als die pastorale

¹ KARRER: Geld und Geist. S. 48.

² METTE: Einführung in die katholische praktische Theologie. S. 12.

³ Wenn hier oder im Folgenden von Beratern, Mitarbeitern etc. gesprochen wird, so sind selbstverständlich auch Beraterinnen, Mitarbeiterinnen etc. gemeint. Die Beschränkung auf die männliche Form geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

⁴ Vgl. die Schätzung in LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 1–2.: „190.000 Menschen stehen hauptberuflich im Dienst der Katholischen Kirche und weitere 495.000 Menschen im Dienst der caritativen Verbände und Vereine.“ (Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2000 und verringerten sich seitdem.)

Kirche sind.⁵ Für Michael Fischer ist die Bedeutung von ökonomischen Gesichtspunkten entsprechend hoch:

„In den meisten kirchlichen Sozialunternehmen – und inzwischen auch in den Diözesen und Landeskirchen – dominieren Sach- und Finanzzwänge die Entscheidungen. Dies war nicht immer so. Daher haben in allen maßgeblichen Bereichen die Geschäftsführer und Finanzexperten das Ruder übernommen. Zugleich wird seit Jahren beklagt, dass die ökonomischen Fragestellungen ethische und theologische Anliegen zur Bedeutungslosigkeit degradiert haben.“⁶

Sobald wahrgenommen wird, dass gerade unter dem Eindruck der „Sach- und Finanzzwänge“ theologische Fragen entschieden werden, so erscheint eine theologische Beschäftigung mit den ökonomischen Aspekten der Kirche sehr wichtig. Dies gilt besonders, wenn strukturelle Veränderungen abzusehen sind. Die vorliegende Arbeit betrachtet „Finanzexperten“, die als externe Berater sogar bedeutsame Konzepte zur „pastoralen Zukunftssicherung“ von deutschen Diözesen mit verantworteten.

Der Hintergrund ihres Engagements liegt im Eingeständnis der Bistümer, dass die ökonomische Nachhaltigkeit ihres Wirkens, die „Sach- und

⁵ In dieser Arbeit wird begrifflich vereinfachend zwischen der pastoralen Kirche und der Caritas unterschieden. Unter der Caritas werden alle Einrichtungen zusammengefasst, die dem Deutschen Caritasverband angehören, unter der pastoralen Kirche sämtliche Strukturen und Aufgaben, die durch die jeweiligen Bistumshaushalte finanziert werden. Auch wenn die caritative Arbeit der Kirche auch eine Facette der Pastoral ist, (vgl. u. a. BUCHER: Die pastorale Konstitution der Kirche.), so sollen die beiden unterschiedlichen Arbeitsfelder hier so begrifflich getrennt werden.

⁶ FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 113. Vgl. auch die Einschätzung in HELLER: Leiten in der Kirche. S. 144.: „Der ökonomische Diskurs dominiert. Betriebswirtschaftliche Kompetenz und Argumentation lassen das spirituelle, theologische oder diakonische Reden zur Karikatur gerinnen. Theologische Reflexion hat keinen Ort mehr in den kirchlichen Organisationen. Spiritualität findet man vielleicht in Eröffnungsgottesdiensten, spätestens in Budgetverhandlungen hat die Theologie ausgespielt. Theologische Argumente haben kaum eine Relevanz bei der Verteilung des Geldes.“

Finanzzwänge“ eben, nicht ausreichend beachtet wurden.⁷ Dieser scheinbare Widerspruch soll hier beleuchtet werden.⁸

0.2 Ökonomische Impulse für die Theologie

Die Deutsche Bischofskonferenz erläutert in „Mehr als Strukturen...“, ihrer Schrift zur Neuorientierung in der Pastoral, dass sich die Gestaltung und die Schwerpunkte der Kirche ändern müssen, wenn sie auf die zukünftigen Herausforderungen reagieren wolle. Die Hintergründe und Motive dieser pastoralen Neuordnungen werden in den gesellschaftlichen Veränderungen gesehen.⁹

Als „unmittelbare Anlässe“¹⁰ dieser Veränderungen werden besonders drei sinkende Zahlen beobachtet: Die Zahl der Priester, die Zahl der Gläubigen und der Betrag der zur Verfügung stehenden Finanzmittel.¹¹ Besonders durch die Kirchensteuer sind die letzten beiden Faktoren eng miteinander verknüpft.

⁷ Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde erstmalig 1713 erwähnt in von CARLOWITZ: *Sylvicultura oeconomica*. Er hat den Ursprung in der Forstwirtschaft und beschreibt eine Waldnutzung, bei der nur so viele Ressourcen entnommen werden, wie auf natürlichem Wege nachwachsen. Seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts ist die Bezeichnung Nachhaltigkeit oder ihre englische Übersetzung sustainability ein fester Begriff in Politik und Gesellschaft. Es kann zwischen ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit unterschieden werden. Vgl. auch GROBER: Modewort mit tiefen Wurzeln - Kleine Begriffsgeschichte von 'sustainability' und 'Nachhaltigkeit'.

⁸ Vgl. Kap. 0.4

⁹ Vgl. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: „Mehr als Strukturen...“ Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen – Ein Überblick. S. 133. Zu den tieferliegenden Gründen dieses gesellschaftlichen Wandels und der damit verbundenen anderen Rolle und Erwartung an die Kirche unter dem Stichwort Modernisierung vgl. GABRIEL: Christentum zwischen Tradition und Postmoderne. S. 142–146, KEHL: Die Kirche. S. 169–176, EBERTZ: Kirche im Gegenwind. S. 66–76, EBERTZ: Aufbruch in der Kirche. S. 53–68, KAUFMANN: Wie überlebt das Christentum? S. 98–103 sowie BUCHER: Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise?

¹⁰ SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: „Mehr als Strukturen...“ Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen – Ein Überblick. S. 133.

¹¹ Vgl. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: „Mehr als Strukturen...“ Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen – Ein Überblick. S. 133.

o Einleitung

Zwischen den sechziger Jahren und der Jahrtausendwende stiegen die Kirchensteuereinnahmen inflationsbereinigt zwar von umgerechnet 1,9 Mrd. Euro auf 5,0 Mrd. Euro, seit dieser Zeit sinkt das Aufkommen aber. Unter Berücksichtigung der Inflation verringerten sich die Kirchensteuereinnahmen zwischen dem Spitzenjahr 1992 und 2008 um fast 25 %.¹² Die hohen Austrittszahlen im Jahr 2010 lassen erwarten, dass sich dieser Trend noch verstärkt. Zu den Zeiten des Kirchensteuerwachstums wurden die Finanzmittel hauptsächlich in Immobilien und Personal investiert, die langfristigen Verpflichtungen verlangen nun zu Zeiten eines Einnahmerückgangs eine Veränderung.

Sinkende finanzielle Ressourcen sind demnach ein Kennzeichen der derzeitigen Krisen, nicht alle deutschen Diözesen haben ausgeglichene Haushalte. Die Ausgaben überschreiten oft die Einnahmen. Bei prognostiziertem Rückgang an Gläubigen wird das Kirchensteueraufkommen noch weiter sinken, welches zwei Drittel bis drei Viertel des Einnahmenvolumens in den deutschen Bistümern ausmacht.¹³ Wenn Einrichtungen geschlossen oder Abteilungen zusammengelegt werden, so hat dieses letztlich meist finanzielle Gründe. Auch wenn pastorale Gesichtspunkte die kirchliche Arbeit inhaltlich primär bestimmen, so ist der Einfluss von finanziellen Fragen nicht zu ignorieren: Die veränderte Finanzlage ist eine der bestimmenden Umweltbedingungen, die die Kirche zu Veränderung zwingt.

Wenn Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden sollen und man versucht, das Verhältnis von Ergebnis und Ressourceneinsatz zu verbessern, so muss vor allen Dingen an Ressourcen gespart werden, damit das Ergebnis aufrechterhalten werden kann. Ob diese Ressourcen Räume, Arbeitsstunden oder Materialien sind, letztendlich geht es um finanzielle Mittel, die für die Bereitstellung notwendig sind. Auch wenn sich die Pfarrgemeindestrukturen oft an der Anzahl der zur Verfügung stehenden Priester zu orientieren scheinen, so ist im übergemeindlichen Kontext die Begrenztheit der finanziellen Mittel das bestimmende Merkmal bei Umstrukturierungen. Dieses wird in den folgenden Analysen auch sichtbar.

¹² Vgl. DESSOY: Organisationsentwicklung. S. 47.

¹³ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 51.

„Peinlich für die Kirchen ist, dass erst der Geldmangel sie in Bewegung bringt.“¹⁴, so Paul M. Zulehner. Auch Matthias Dargel konstatiert, dass sich „im kirchlichen Raum nicht viel ändert, solange es genug finanzielle Mittel gibt“¹⁵. Aber zweifellos bewegt sich etwas in der kirchlichen Landschaft Deutschlands. Alle deutschen Diözesen haben in den letzten Jahren ihre Einsparungsbemühungen verstärkt, um sich langfristig auf die sinkenden Einnahmen einzustellen: Strukturen wurden ausgedünnt, Dienste gestrichen und Einrichtungen geschlossen.

Dies beeinflusst entsprechend die inhaltliche Arbeit der Kirche: „Mit den Entscheidungen für das Sparen werden so gewichtige Entscheidungen über die Pastoral, die Organisation und Gestalt der Kirche getroffen, dass man dies nicht mit Finanzen allein begründen kann.“¹⁶, so der Vizepräsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken, Heinz-Wilhelm Brockmann.

Diese wirtschaftlich motivierten Entscheidungen werden vielfach kritisch aufgenommen, denn die Sparmaßnahmen betreffen nicht wenige Facetten der Kirche: Die vorhandenen Ressourcen sollen effizienter genutzt werden, sodass verstärkt über den Aufbau verschiedener Steuerungsinstrumente nachgedacht wird. Die Zahl der hauptamtlich Beschäftigten soll sinken, mehr Dienste sollen in Zukunft von Ehrenamtlichen übernommen werden. Die unterschiedlichen kirchlichen Arbeitsfelder werden bezüglich ihrer grundsätzlichen Bedeutung reflektiert, um zu prüfen, ob und wie sie in Zukunft weitergeführt werden können. Die Verwaltungsstruktur wird überdacht, um eine Form zu finden, wie die seelsorgerische Arbeit unter den sich wandelnden Umständen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz ermöglicht werden kann.

Die Beantwortung von ökonomischen Fragestellungen in den Bistümern berührt somit die Struktur, die Arbeitsweise und folglich auch die Botschaft der Kirche. Und an diesem wirtschaftlichen Denken, welches die Kirche beeinflusst, scheiden sich die Geister:¹⁷ Für die einen ist es im negativen Sinne eine Fremdprophetie der Ökonomisierung, der Ausverkauf christlicher

¹⁴ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 18.

¹⁵ DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 272.

¹⁶ BROCKMANN: Das eigentliche Gespenst. S. 11.

¹⁷ Vgl. dazu HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 59–62.

Identität und letztlich Götzendienst, andere sehen darin die Möglichkeit, effektiver und effizienter, also ressourcensparender und wirkmächtiger, die Dienste der Kirche zu gestalten und ihre Aufgaben zu erfüllen.

Grundsätzlich geht es um die Frage, inwieweit Impulse aus der Wirtschaft die Arbeit der Kirche beeinflussen dürfen, welche Versuchungen sie mit sich bringen und zu welchen Verirrungen sie führen können.

Es herrscht allgemein Einigkeit in der deutschen Kirche, dass mit rückläufigen finanziellen Mitteln auch weniger Dienste finanziert werden können und man sich nicht der Illusion hingeben darf, durch eine effizientere Verwaltung und ein paar Kosteneinsparungen beim Einkauf Einschnitte bei den caritativen und pastoralen Angeboten verhindern zu können. Zu hoffen, einige betriebswirtschaftliche Tricks könnten in der Kirche Wunder wirken und wieder für einen ausgeglichenen Haushalt sorgen, ist ein Trugschluss, so Christoph Rüdesheim. Notwendig sei die Beschäftigung mit der Frage nach der theologischen Identität.¹⁸

Wenn, wie Udo F. Schmäzle bemerkt, „der kirchliche Umgang mit Geld und Vermögen [...] letztlich in einem theologiefreien Raum“¹⁹ geschieht, dann hilft eben bezüglich betriebswirtschaftlicher Methoden, so Matthias Scharer, „weder die Tabuisierung [...], noch deren naive Implementierung.“²⁰ Die Reflexion von wirtschaftlichen Betätigungsfeldern und Handlungsmöglichkeiten kann dann in einem wirklichen Dialog nicht mehr nur etwas sein, was als fremd und extern empfunden wird, sondern müsste etwas sein, was zentral für die theologische Erkenntnis ist.

Um Aussagen zum Dialog von Theologie und Ökonomie vor dem Hintergrund von begrenzten kirchlichen Finanzressourcen machen zu können, wurde das Engagement von externen betriebswirtschaftlichen Strategiegebern in deutschen Diözesen untersucht.

Hier findet dieser Dialog in Reinform fast unter Laborbedingungen statt: Betriebswirtschaftlich geprägte Berater arbeiten mit den theologisch ausgebildeten Leitungspersonen der Bistümer zusammen, um Strategien zu entwickeln, wie die „pastorale Zukunftsfähigkeit“ auch bei einer schwierigen

¹⁸ Vgl. RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 234.

¹⁹ SCHMÄLZLE: Monetarisierung von Religion und Kirche. S. 263.

²⁰ SCHARER: In Zielen gefangen. S. 54.

Finanzlage nachhaltig sichergestellt werden kann. An Personen festzumachende ökonomische und theologische Logiken bzw. Denkweisen prallen aufeinander und treten in einen Dialog, der sich nicht nur auf finanzielle oder strukturelle Fragen beschränkt. Zum Teil fundamentale Zukunftsentscheidungen für die Bistümer werden in den Beratungsprozessen getroffen, die die Diözesen immerhin in den meisten Fällen ein siebenstelliges Beratungshonorar gekostet haben.

0.3 Zur Motivation

Die hier betrachteten Prozesse sind noch nie systematisch beschrieben und untersucht worden und die vorliegende Arbeit ermöglicht erstmalig einen Einblick in die Beratungszusammenarbeiten und analysiert diese. Sie stützt sich dabei auf qualitative Interviews mit Beteiligten, die Auswertung interner Dokumente sowie eine ausgiebige Analyse der Literatur in dem interdisziplinären Forschungsfeld. Als Person, die in keinem Beschäftigungsverhältnis, weder mit einem der beteiligten Bistümer noch einem der Beratungsunternehmen, steht, hoffe ich, die notwendige Unabhängigkeit gewahrt zu haben.²¹

Ohne die Bereitschaft der untersuchten Diözesen, mir ausführlich Einblick in die Dokumentationen der Veränderungsprozesse zu gewähren und mir die Möglichkeit zu geben, Interviews mit den am Prozess Beteiligten zu führen, hätte diese Arbeit so nicht fertig gestellt werden können. Für die Offenheit in den Bistümern und die Bereitschaft aller Interviewpartner zu einem ausführlichen Gespräch bedanke ich mich herzlichst. Wenn in dieser Arbeit viel von einem Vergleich von Bistümern und privatwirtschaftlichen Unternehmen geschrieben wird, so darf nicht unerwähnt bleiben, dass die Offenheit und Auskunftsbereitschaft, die ich in den einzelnen Diözesen erlebt habe, in den allermeisten Wirtschaftsunternehmen undenkbar wäre, wo zum Teil selbst Mitarbeiter nicht wissen, dass externe Berater im Haus sind.

²¹ Zur Notwendigkeit dieser Unabhängigkeit vgl. FLICK: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. S. 148–149, unter anderem mit Verweis auf KOEPPING: Authentizität als Selbstfindung durch den anderen. S. 28–29.

- o Einleitung

0.4 Zum Ziel dieser Arbeit

Wie können deutsche Diözesen Lösungen für ihre ökonomischen Herausforderungen entwickeln und bei Beachtung ihres theologischen Selbstverständnisses auch in Zukunft die Ressourcen für ihren kirchlichen Auftrag haben?

- Welche Hilfe können externe Strategieberatungen dabei leisten? Diese Fragen überschreiben das Anliegen dieser Arbeit, im Rahmen derer sieben Beratungszusammenarbeiten in deutschen Diözesen ausführlich untersucht und in ausgewählten Aspekten miteinander verglichen werden. Um Antworten hierauf entwickeln zu können, stehen dazu auch folgende Fragen im Blickpunkt:
- Auf welcher Grundlage steht in den Untersuchungen der Dialog von Theologie und Ökonomie?
- Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente finden schon heute Verwendung im kirchlichen Kontext?
- Worin lagen die Gründe für die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den untersuchten Diözesen? An die eigentliche Untersuchung der Beratungszusammenarbeiten schließen sich schlussendlich weitere Fragen an, die die Wahrnehmung der analysierten Prozesse zur Grundlage haben:
- Welche Probleme offenbaren die angestrebten Veränderungsprozesse für die Zukunft des kirchlichen Wirkens in Deutschland?
- Welche grundsätzlichen Fragen zu Identität, Struktur und Zielsetzung werden durch die Veränderungsbestrebungen in den Diözesen offenbar?

0.5 Zur Gliederung

Die Arbeit gliedert sich in zehn Kapitel:

Im Teil A der Arbeit (Kapitel 1-5) werden theologische und ökonomische Grundüberlegungen angestellt: Ekklesiologischen Vorüberlegungen (Kapitel 1) folgen themenrelevante Grundlagen zum Dialog von Theologie und Ökonomie (Kapitel 2). Genauer betrachtet werden diese Überlegungen anschließend in Bezug auf das Verhältnis von Theologie und Ökonomie in

der kirchlichen Arbeit (Kapitel 3), hier konkretisiert in den beiden jeweiligen Dialogen von ethischen und pastoralen Ansprüchen und der Ökonomie. Darauf aufbauend werden betriebswirtschaftliche Instrumente skizziert, die in der Kirche Verwendung finden (Kapitel 4). Anschließend werden die allgemeine Konzeption der Beratungsprozesse in den Diözesen und ihre Bedingungen vorgestellt (Kapitel 5).

Teil B (Kapitel 6-8) widmet sich der empirischen Analyse: Einer Vorstellung der Forschungsmethoden (Kapitel 6) folgen eine beschreibende Einzelfallanalyse der sieben Beratungsprozesse (Kapitel 7) und eine vergleichende Analyse (Kapitel 8). Hier werden die Beratungsprozesse auf unterschiedliche Fragestellungen hin untersucht.

Die Arbeit schließt mit einer Auswertung und Reflexion in Teil C (Kapitel 9-11): Einer Auswertung der empirischen Untersuchung (Kapitel 9) folgt ein reflektierender Rückblick auf die pastoralen Herausforderungen der katholischen Kirche in Deutschland (Kapitel 10) und abschließend ein Ergebnis (Kapitel 11).

A. Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit

1 Ekklesiologische Vorüberlegungen

1.1 Grundvollzüge und Strukturen der Kirche

Die Kirche ist nach *Lumen Gentium* „Sakrament, d. h. Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott wie für die Einheit der ganzen Menschheit“¹ und damit Ausdruck von Gottes- und Nächstenliebe. Das mit Christus endgültig angebrochene endzeitliche Heil Gottes soll mit ihr in der Geschichte vergegenwärtigt werden.²

Leitperspektive der Theologie des Zweiten Vatikanums ist der Begriff der Inkarnation.³ Die Pastoralkonstitution *Gaudium et Spes* erschließt die menschliche Natur Christi neu in ihrer Bedeutung für das Kirchen-, Welt- und Menschenverständnis.⁴ Ihre theologische Anthropologie ist „christologisch in der Menschheit Jesu verankert“ und „nimmt Maß an dem Handeln, das in der Bibel von Jesus berichtet wird.“⁵ Die dogmatische Konstitution *Lumen Gentium* sieht die Kirche „in einer nicht unbedeutenden Analogie dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes ähnlich.“⁶ An Christi Wort

¹ *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 1.

² KASPER: Kirche – III. Systematisch-theologisch.

³ Vgl. *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 8, 9, 48 und *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 2, 22, 38, 45.

⁴ Vgl. SCHMÄLZLE: Pastoraltheologischer Kurs. S. 66 und vor allem *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 2, 22.

⁵ SCHMÄLZLE: Bekenntnis zu einer Kirche, die sich unter das Evangelium stellt. S. 172. Vgl. dazu auch GERTLER: Jesus Christus, die Antwort der Kirche auf die Frage nach dem Menschsein. S. 349–386.

⁶ Vgl. *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 8: „Deshalb ist sie in einer nicht unbedeutenden Analogie dem Mysterium des fleischgewordenen Wortes ähnlich. [...] Wie aber Christus das Werk der Erlösung in Armut und Verfolgung vollbrachte, so ist auch die Kirche berufen, den gleichen Weg einzuschlagen, um die Heilsfrucht den Menschen mitzuteilen. [...] Sie müht sich, deren Not zu erleichtern, und sucht Christus in ihnen zu dienen. Während aber Christus heilig, schuldlos, unbe-

und Tat orientiert sich die Kirche in ihrem Sprechen und Handeln, wie es auch die Offenbarungskonstitution *Dei Verbum* schreibt:

„Das Offenbarungsgeschehen ereignet sich in Tat und Wort, die innerlich miteinander verknüpft sind: die Werke nämlich, die Gott im Verlauf der Heilsgeschichte wirkt, offenbaren und bekräftigen die Lehre und die durch die Worte bezeichneten Wirklichkeiten; die Worte verkündigen die Werke und lassen das Geheimnis, das sie enthalten, ans Licht treten.“⁷

Wenn die Kirche sich so versteht, so muss sie sich auch an ihren Taten messen lassen. Paul VI. hat in seinem Apostolischen Schreiben *Evangelii Nuntiandi* diese Gedanken aufgenommen und sieht die Armen als Adressaten des Evangeliums.⁸ Um ihnen beizustehen, braucht die Kirche eine diesem Ziel entsprechende Gestalt und Werkzeuge, um dieses zu ermöglichen und glaubwürdig zu sein.

Als Werkzeug Gottes ist die Kirche aber nicht als rein weltliche Organisation zu denken, ihr Weltdienst ist „ein integrierender Bestandteil ihres Heildienstes“⁹ und ihre Sendung ist „weder rein spirituell und jenseitig und noch weniger rein innerweltlich, sondern integral zu verstehen“¹⁰. Eine alleinige Betrachtung der diesseitigen Realität verkennt die wirklichen Ziele der Kirche, allein deshalb schon, weil „vom Primat der geistlichen Sendung auszugehen ist“¹¹, so Walter Kasper.

fleckt war (Hebr 7,26) und Sünde nicht kannte (2 Kor 5,21), sondern allein die Sünden des Volkes zu sühnen gekommen ist (vgl. Hebr 2,17), umfaßt die Kirche Sünder in ihrem eigenen Schoße. Sie ist zugleich heilig und stets der Reinigung bedürftig, sie geht immerfort den Weg der Buße und Erneuerung. [...] Von der Kraft des auferstandenen Herrn aber wird sie gestärkt, um ihre Trübsale und Mühen, innere gleichermaßen wie äußere, durch Geduld und Liebe zu besiegen und sein Mysterium, wenn auch schattenhaft, so doch getreu in der Welt zu enthüllen, bis es am Ende im vollen Lichte offenbar werden wird.“

⁷ *Dei Verbum*. Dogmatische Konstitution über die göttliche Offenbarung. Nr. 2.

⁸ Vgl. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: Apostolische Schreiben *Evangelii Nuntiandi* von Papst Paul VI.

⁹ KASPER: Kirche – III. Systematisch-theologisch.

¹⁰ Ebd.

¹¹ Ebd.

Im Zweiten Vatikanischen Konzil dominierte die Dreizahl der christologischen Ämter als Prophet, König und Priester. Hierbei kann man schon das angedeutet sehen, was Karl Rahner später als Grundvollzüge der Kirche skizziert.¹² Er entwickelt ein strukturierendes Schema zur Umschreibung der kirchlichen Praxis und beschreibt die Grundvollzüge Martyria, Liturgia und Diakonia.¹³ Diesem Ansatz folgte „eine größtenteils unumstrittene Rezeption in der katholischen Praktischen Theologie“¹⁴.

Später wird als vierter Grundvollzug die Koinonia betont: Sie dient als Entwicklungsraum, in dem die anderen drei Grundvollzüge ermöglicht werden.¹⁵ Die verschiedenen Grundvollzüge sind nicht separat voneinander zu betrachten, wie Karl Lehmann ausführt:

„Alle drei Grundfunktionen brauchen sich gegenseitig zuinnerst: Wo die Verkündigung nicht in Besinnlichkeit und Gottesfurcht wurzelt, wird sie nichtssagend und geschwätzig, wo sie sich nicht mehr in der Liebe bewährt, wird sie Ideologie; ein Gottesdienst, der nicht mehr vom lebendigen deutenden Wort getragen wird, verdorrt zum Ritus; eine Liturgie, die nicht mehr neu in die Sendung ruft, verkümmert zum ‚Kult‘, mit dem eine nach innen gewandte Gemeinde ‚versorgt‘ wird: ohne lebende Erneuerung aus dem erwachenden Gotteswort erlahmt die Hingabekraft und der Mut der Liebe; Caritas ohne Gottesliebe wird leicht zum legalistischen Betrieb: So bedingen sich die wesentlichen Aufgaben der Kirche wechselseitig und kommen nur so zu ihrer Fülle.“¹⁶

Wenn die Kirche sich also ihren Zielen und ihrer Arbeit bewusst werden will, bietet sich eine Orientierung an diesen Grundvollzügen an. Eine Verkürzung auf eine oder zwei Vollzüge würde die christliche Botschaft hingegen als unvollständig und unausgewogen erscheinen lassen.

¹² Vgl. KNOBLOCH: Praktische Theologie. S. 313 und 328. Hier wird speziell auf Lumen Gentium 26 verwiesen.

¹³ Vgl. RAHNER: Die grundlegenden Imperative für den Selbstvollzug der Kirche in der gegenwärtigen Situation.

¹⁴ LAUMER: Karl Rahner und die praktische Theologie. S. 459.

¹⁵ Vgl. HASLINGER: Diakonie zwischen Mensch, Kirche und Gesellschaft. S. 328.

¹⁶ LEHMANN: Gemeinde. S. 32.

Daneben ist der Kirche auch ihr Institutions- und somit Organisationscharakter eingeschrieben.¹⁷ Medard Kehl betont die Bindung an die gesellschaftliche Realität:

„Unter ‚Kirche‘ verstehen wir [...] die Gemeinschaft der an Jesus Christus Glaubenden, auf seine Verheißung Hoffenden und in seiner Nachfolge Liebenden [...]. Diese Gemeinschaft übersteigt zwar die institutionellen Grenzen der katholischen Kirche [...]; dennoch bleibt sie unauflösbar an die konkrete gesellschaftlich verfasste Kirche [...] gebunden.“¹⁸

Er unterstreicht drei Aspekte, die das einende Wirken des Geistes, dessen Sendung sie konstituiert, „gerade in den institutionellen Selbstvollzügen der Kirche verdeutlichen können“¹⁹: Der Heilige Geist bediene sich erstens auch der institutionellen Formen der Kirche, um der Kirche zu helfen, „ihre eigene Identität als Gemeinde Jesu Christi zu finden“²⁰, um zweitens die einzelnen Glaubenden „gleichursprünglich in die Einheit der *Communio sanctorum*“²¹ einzufügen und um drittens diese vom Zwang zu befreien, „sich das Heil selbst ‚schaffen‘ zu müssen.“²² Ihre weltliche Organisationsgestalt ist zwingend Teil der Kirche, ohne ihre Strukturen kann die Kirche ihrem Auftrag nicht nachkommen, Gottes frohmachende Botschaft zu verkünden.

¹⁷ Vgl. ZELINKA: Institution, Institutionalisierung. Sp. 545: „Institutionen sind komplexe soz. Gebilde und Organisationen, welche die Handlungs- und Beziehungsschemata menschlichen Zusammenlebens auf Dauer normativ strukturieren.“ Unbeachtet der genauen soziologischen Unterscheidung von Institution und Organisation gilt in diesem Zusammenhang der Schluss, dass die Kirche und die Gemeinschaft der Gläubigen auch als Organisation verstanden werden müssen, wenn sie eine Institution sind.

¹⁸ Vgl. KEHL: Die Kirche. S. 44., aber auch KEHL: Kirche als Institution. S. 88–97.

¹⁹ KEHL: Die Kirche. S. 394.

²⁰ Ebd. S. 394.

²¹ Ebd. S. 398.

²² Ebd. S. 400.

1.2 Auf der Suche nach den Zeichen der Zeit

Mit dem Zweiten Vatikanischen Konzil wurde „die apologetisch-defensive Grundhaltung der Kirche gegenüber der Moderne [...] aufgegeben“²³, so Medard Kehl. An Stelle derer vollzog sich mit einer „dialogischen Relationalität nach außen und nach innen“²⁴ eine Öffnung zur gegenwärtigen Gesellschaft. Wesentlich bleibt die Aussage von Gaudium et Spes:

*„Zur Erfüllung dieses ihres Auftrages obliegt der Kirche allzeit die Pflicht, nach den Zeichen der Zeit zu forschen und sie im Licht des Evangeliums zu deuten.“*²⁵

Leitend für diesen Wandel ist zum einen die Einsicht, dass die Kirche sich erst auf dem Weg zur eschatologischen Vollendung befindet und sie nicht mit dem Reich Gottes gleichzusetzen ist. Zum anderen kann die Kirche mit ihren Klerikern in einer mehr und mehr säkularisierten Welt immer weniger durch ihre eigenen Institutionen leisten und bedarf somit mehr dem Zeugnis der Laien. Dieses verstärkt die Sicht, dass das Apostolat wenig von der hierarchischen Institution abhängt.

Tragend hierfür ist eine Communio-Ekklesiologie, die mit Rückgriff auf das neutestamentarische und patristische Selbstverständnis der Kirche die Beschlüsse des Zweiten Vatikanums prägt und auch für diese Arbeit leitend sein soll.²⁶ Communio bezeichnet über die Beschreibung des trinitarisch verfassten Gottes hinaus die Gemeinschaft Gottes mit den Menschen und die der Menschen untereinander. Mit Jesus Christus ist diese Gemeinschaft einmalig ermöglicht und kraft des Heiligen Geistes in seiner Kirche weitergeführt.²⁷

Die Communio-Ekklesiologie orientiert sich einerseits stark an der Urkirche, will andererseits aber auch den Realitäten in der heutigen, säkular

²³ KEHL: Ekklesiologie. II. Signifikante Phasen der Geschichte der Ekklesiologie.

²⁴ Ebd.

²⁵ Gaudium et spes. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 4.

²⁶ Vgl. KEHL: Die Kirche. S. 34.

²⁷ Vgl. DRUMM: Communio.

geprägten Welt gerecht werden.²⁸ Aufbauend auf Medard Kehl sollen drei inhaltliche Momente dieser Ekklesiologie vorgestellt werden:²⁹ Erstens versteht sich die Kirche hier als „Weggemeinschaft der Hoffnung“, einer Gemeinschaft von Menschen, die als „pilgerndes Volk Gottes“ auf dem Weg ist. Der Eucharistiefeyer als der „konzentrierenden Mitte aller Wege zum Reich Gottes“ kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Zweitens nimmt sich die Kirche als „Gemeinschaft von Sündern“ wahr; sie ist sich bewusst, wie fehlbar sie ist. Drittens wird in dieser Gemeinschaft die Solidarität mit den Armen zentral, begleitet von einem stärkeren Bewusstsein der Kirche als Weltkirche, die ihr Gewicht heute in den Ländern des Südens hat.

Ein Ausschnitt aus einem Grundlagentext der Würzburger Synode von 1975 macht dieses Selbstverständnis greifbarer:

„Die Kirche ist nicht selbst das Reich Gottes, wohl ist dieses ‚in ihr im Mysterium schon gegenwärtig‘ (LG 3). Sie ist deshalb nicht eine reine Gesinnungsgemeinschaft, sie ist kein zukunftsorientierter Interessenverband. Sie gründet im Werk und auf der Stiftung Jesu Christi; sein Heiliger Geist ist der lebendige Grund ihrer Einheit. Er, der Heilige Geist des erhöhten Herrn, ist die innerste Kraft unserer Zuversicht: Christus in uns, Hoffnung auf die Herrlichkeit (vgl. Kol 1,27). Deshalb ist die Hoffnungsgemeinschaft unserer Kirche kein Verein, der sich immer neu zur Disposition stellen könnte, sie ist in ihrer Gemeinschaftsform ein Volk, pilgerndes Gottesvolk, das sich dadurch identifiziert und ausweist, daß es diese Geschichte im Gottesdienst immer wieder feiert und aus ihr zu leben sucht.“³⁰

Communio umfasst sowohl die Zusammengehörigkeit der vertikalen Dimension (mit Gott), als auch ihre horizontale Dimension (unter den Menschen), und nur wenn deutlich bleibt, dass die Kirche nicht schon selbst vollendete Communio ist, sondern lediglich deren Zeichen und Werkzeug, dann, so Joachim Drumm, wird Communio ekklesiologisch richtig verstanden.³¹

²⁸ Vgl. KEHL: Die Kirche. S. 34.

²⁹ Vgl. im Folgenden ebd.S. 34–37.

³⁰ Unsere Hoffnung. S. 99–100.

³¹ Vgl. DRUMM: Communio.

In einer „ekklesiologischen Kurzformel“ betont Medard Kehl den Gemeinschaftscharakter der katholischen Kirche, der Menschen untereinander und mit Gott:

„Die katholische Kirche versteht sich als das ‚ Sakrament der Communio Gottes‘; als solches bildet sie die vom Heiligen Geist geeinte, dem Sohn Jesus Christus zugestaltete und mit der ganzen Schöpfung zum Reich Gottes des Vaters berufene Gemeinschaft der Glaubenden, die synodal und ‚hierarchisch‘ zugleich verfasst ist.“³²

In einer Communio-Ekklesiologie muss sich dieses Verständnis in der strukturellen und kommunikativen Gestalt der Kirche wiederfinden. Weder darf die Organisation Kirche ohne das lebendige Bewusstsein ihres theologischen Grundes „zu einem vielleicht effektiven, aber inhalts- und sinnleeren System für alle möglichen ‚religiösen Bedürfnisse‘ [...] degenerieren“³³, noch darf der Eindruck entstehen, die Kirche begnüge sich mit „theologischer Ideologie“³⁴, weil ihr Verständnis als Communio nicht auch strukturell eindeutig ausgedrückt wird.

Für Medard Kehl ist ein bleibendes Anliegen der Ekklesiologie, in der Kirche die „christologische Einheit von empirisch wahrnehmbarer und theologisch geglaubter Dimension zu wahren.“³⁵ In ihrer Ausrichtung auf Christus gehört das zu ihrer Glaubwürdigkeit. Dem Ziel theologisch reflektierter Organisationsgestalt und Kommunikationsstrukturen sieht sich auch diese Arbeit verpflichtet.

Trotz ihrer teilweisen Kompromisshaftigkeit ist die Communio-Ekklesiologie eine deutliche Abkehr vom Ekklesiologieverständnis des ausgehenden 19. und anfangenden 20. Jahrhunderts. Sie ist auch ein Versuch, den Abstand zwischen Institution und Tradition auf der einen und einer gläubigen Subjektivität auf der anderen Seite zu verkürzen. Unter den heutigen Bedingungen in einer aufgeklärten Welt kann nach Jürgen Werbick Communio nur die Gemeinschaft von Subjekten bedeuten, die sich auch als solche anerkennen. Für das Wesen der Kirche bedeutet dieses, dass daraus die

³² KEHL: Die Kirche. S. 51.

³³ Ebd. S. 52.

³⁴ Ebd. S. 52.

³⁵ Ebd. S. 22.

Möglichkeit aller zur Partizipation an den kirchlich-institutionellen Grundvollzügen folgen muss.³⁶

Medard Kehl betont, dass alle Glaubenden das gemeinschaftliche Subjekt der Kirche bilden: „Mit der Rolle des ‚Objekts‘ amtlicher Leitungsfunktionen können sich Glaubende dieser Kirchenspiritualität nicht mehr zufriedengeben.“³⁷ Deutliche Impulse in diese Richtung lieferten z. B. mit *Apostolicam Actuositatem* und *Lumen Gentium* zwei Dokumente des Konzils.³⁸

Communio als Gemeinschaft Gottes mit den Menschen darf nicht abschließend sein, so Bernd-Jochen Hilberath.³⁹ Die Anerkennung von Verschiedenheit und das Eingehen auf Fremdes sind Grundvoraussetzungen. Zu einer pastoralen Planung, die sich auf den *Communio*-Gedanken stützt, gehört das Einladen Anderer und die Anerkennung von „unterschiedlichen Grade[n] der Partizipation und Identifikation. [Wer] nur die Kerngemeinde im Blick hat, verfehlt die Zeichen der Zeit.“⁴⁰

Wie erwähnt, ist der Anspruch an die *Communio* ein Ideal, dem die Realität nie ganz entsprechen kann. Da sie nur anfanghaft das Reich Gottes verwirklicht, steht sie in der grundsätzlichen Spannung zwischen einem Schon und einem Noch-Nicht, befindet sich in beständiger Veränderung; *ecclesia semper reformanda*. Somit ist es vonnöten, dass bei jeder Veränderung geprüft wird, ob der eingeschlagene Weg noch zielführend ist und auf die Verwirklichung des Reiches Gottes hindeutet.⁴¹

Mit einem Missverständnis des eschatologischen Vorbehaltes ist auch die Versuchung verbunden, Strukturen und Kommunikationsformen, die eben den idealen Ansprüchen nicht gerecht werden, „harmonisch zu überdecken“⁴². Kirche ist beständig im Werden begriffen und damit auch lernend.

³⁶ Vgl. WERBICK: Kirche. S. 349–350.

³⁷ KEHL: Die Kirche. S. 37.

³⁸ Vgl. *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 30–38 und *Apostolicam Actuositatem*. Dekret über das Laienapostolat. Nr. 1–8.

³⁹ Vgl. HILBERATH: Corporate Identity für das Unternehmen Kirche. S. 100.

⁴⁰ Ebd. S. 100.

⁴¹ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 103.

⁴² Ebd. S. 117.

Würde die bestehende Gestalt der Kirche als nicht verbesserbar angesehen, wären Veränderungen in ihr unmöglich.

1.3 Neue Wahrnehmung der praktischen Theologie

Aus der Theologie des Zweiten Vatikanums ergibt sich auch eine Aufwertung der praktischen Theologie bzw. der Pastoraltheologie bezüglich der Dogmatik. Traditionell leitete sich die Praxis deduktiv stark aus der Dogmatik ab. In einem neueren Verständnis wird betont, dass jede Generation für ihre Zeit und ihre Lebenssituation einen Weg findet, den Glauben der Kirche zu übermitteln und zu leben.⁴³ Dieser Ansatz ist induktiv, weil er von den Erfahrungen der Menschen ausgeht, bzw. pneumatisch, weil er auf den heiligen Geist vertraut, der in den Menschen wirkt. Das Zweite Vatikanum hat in zwei Kirchenkonstitutionen die dogmatische (*Lumen Gentium*) und die pastorale Seite (*Gaudium et Spes*) beleuchtet. Dogmatisches und pastorales Selbstverständnis der Kirche sind keine getrennten Größen, sondern eng verknüpft, so Udo F. Schmälzle.⁴⁴ Sie bilden ein Gleichgewicht und befinden sich in gegenseitiger Abhängigkeit.

Karl Rahner fordert, dass die Pastoraltheologie als praktische Theologie den Gesamtvollzug der Kirche bedenken muss, „und zwar mit Hilfe einer theologischen Reflexion auf die Gegenwartssituation der Kirche.“⁴⁵ Für ihn schließt dieses verschiedene Ansprüche ein, wie August Laumer darstellt:⁴⁶ Neben der Durchführung einer fundamentalen Reflexion und Gesamtplanung der pastoralen Praxis auch die Vorgabe, die Praxisbefunde mit dem Anspruch der theologischen Theorie zu konfrontieren. Karl Kardinal Lehmann beschreibt Karl Rahners Verständnis praktischer Theologie in Abgrenzung zu dogmatischen Ansätzen:

⁴³ Vgl. z. B. *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute.

⁴⁴ Vgl. SCHMÄLZLE: Einführung in die Theologie aus praktisch-theologischer Perspektive. S. 1–2.

⁴⁵ RAHNER: Die Gestalt gegenwärtiger und künftiger Theologie. S. 38.

⁴⁶ Vgl. LAUMER: Karl Rahner und die praktische Theologie. S. 457–459.

„Im Gegensatz zur dogmatischen oder essentialen Ekklesiologie, die primär das ‚bleibende‘ Wesen der Kirche zu beschreiben versucht, geht es in der praktischen Theologie um die Kirche, insofern sie eine konkrete geschichtliche Größe ist und mit Hilfe einer soziologisch-theologischen Analyse ihre praktischen Handlungsprinzipien für den je heutigen Vollzug ihrer Heilssorge gewinnen muss.“⁴⁷

Auch aus der Praxis, aus der Betrachtung der kirchlichen Realität, der Welt und der Menschen lassen sich Schlüsse für den Glauben und die Gestaltung der Kirche ziehen.⁴⁸ Auch wenn die Praxis oft negativ als „Zeitgeist“ betitelt wird, dem die Kirche hinterherlaufe, so muss bedacht werden, „dass es dem Konzil nicht dialektisch um die sich ausschließende Alternative Heiliger Geist oder Zeitgeist ging.“⁴⁹ Auch der Zeitgeist kann vom heiligen Geist getragen sein. Die Kirche hat die Aufgabe, so Rainer Bucher, sich von außen, von den säkularen Wirklichkeiten her zu begreifen. Die weltliche Gegenwart ist nicht Bedrohung der Pastoral, sondern Ort der Bewährung und der Konstitution.⁵⁰

Die Konstitution und Gestaltung von Kirche geschieht demnach auch mit Hilfe von Impulsen aus der säkularen Welt. Die hier untersuchten Veränderungsprozesse, die von den derzeitigen Herausforderungen an die Kirche motiviert sind, verändern die Gestalt und das Gesicht der Kirche. Hierbei gilt es, so Christoph Rüdesheim „den gestalterischen Spielraum zu markieren, den Kirche in ihrer Organisationsgestaltung besitzt.“⁵¹

In der vorliegenden Arbeit wird die Kirche stark in ihrer Facette als Organisation betrachtet.⁵² Deren Ziel ist durch rational geplantes Handeln das Erreichen bestimmter Zwecke und das Erfüllen definierter Funktionen.⁵³ Schon der evangelische Theologe und Soziologie Ernst Troeltsch (1865-1923) fasst nicht ausschließlich für die evangelische Kirche die Notwendigkeit einer kirchlichen Organisation zusammen:

⁴⁷ LEHMANN: Karl Rahner und die praktische Theologie. S. 11.

⁴⁸ Vgl. hierzu BUCHER: Die pastorale Konstitution der Kirche. S. 34-39.

⁴⁹ NITSCHKE/HILBERATH: Einleitung. S. 13.

⁵⁰ Vgl. BUCHER: Neuer Wein in alte Schläuche? S. 266.

⁵¹ RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 168.

⁵² Vgl. Kap. 10.3.2

⁵³ Vgl. HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 16.

„Ohne Gemeindeorganisation und ohne Kultus ist das Christentum nicht fortpflanzungs- und zeugungsfähig. Jeder Rückzug auf den bloßen freischwebenden Geist und seine organisationslose Selbstdurchsetzung ist eine Utopie, die die wirklichen Bedingungen des Lebens verkennt und nur die Verflüchtigung und Entkräftung des Ganzen zur Folge hat.“⁵⁴

Die praktische Theologie beansprucht, eine Theologie aus der Praxis zu sein. Organisationsfragen, die die Praxis strukturieren, gehören dazu und bedürfen aus dieser Perspektive einer Reflexion. Die pastorale Arbeit der Kirche mitsamt ihrer Strukturiertheit und Finanzierung bedarf der pastoraltheologischen Reflexion. Damit sind die Forschungsfragen dieser Arbeit auch in der Pastoraltheologie zu verorten, die, so Karl Rahner, „nicht mehr nur eine Sammlung frommer Ratschläge für den einfachen Seelsorgeklerus zur heiligen und wirksamen Erfüllung seines Amtes“⁵⁵ ist. Vielmehr müsse es sogar „eine globale, aktive pastoralstrategische Planung der Weltkirche als solcher geben.“⁵⁶ Diese Globalstrategie kann nicht Thema dieser Arbeit sein, sie bleibt hier beschränkt auf strategische Beratungen in einzelnen Diözesen.

⁵⁴ TROELTSCH: Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen. S. 980.

⁵⁵ RAHNER: Die Gestalt gegenwärtiger und künftiger Theologie. S. 38.

⁵⁶ RAHNER: Perspektiven der Pastoral in der Zukunft. S. 228.

2 Theologie und Ökonomie im Dialog

2.1 Grundlagen im Dialog von Theologie und Ökonomie

2.1.1 Dialogbereitschaft der Praktischen Theologie

Dem Zweiten Vatikanum folgend ist die Praxis der Kirche immer im Kontext der Gesellschaft zu verstehen, denn die Kirche ist auch Teil von ihr. Zu einer Analyse der kirchlichen Arbeit müssten auch Wissenschaften jenseits der Theologie herangezogen werden, wenn diese sich mit der Gesellschaft und deren Strukturen und Organisationen beschäftigen, so Karl Rahner.¹ Als Kirche in der Welt profitiert sie von den Erkenntnissen dieser Welt. Die Konsequenzen eines Ausblendens dieses Wissens beschreibt Medard Kehl:

„Eine (theoretisch und praktische) Minderbewertung der menschlich-empirischen Seite der Kirche verstärkt nicht den theologisch-göttlichen Charakter, sondern mindert ihn ebenfalls, weil dieser [...] nur ‚im Fleisch‘ der Geschichte, der gesellschaftlichen und kulturellen Wirklichkeit gelebt und erkannt werden kann.“²

Sein Resümee: „Wer aus theologischen Gründen sozialwissenschaftliche Analysen verdrängt und abwertet, der hat die chalcedonensische Vermittlungsformel noch nicht für die Ekklesiologie akzeptiert.“³ Eine Kirche, die sich an Christus orientiert, der „wahrhaft Gott und wahrhaft Mensch“ war, darf auch nicht auf dem weltlichen Auge blind sein und gesellschaftsrelevante Erkenntnisse ignorieren.

Einen Grundimpuls zur Öffnung hin zu den Sozialwissenschaften bildet die Konstitution *Gaudium et Spes*:

¹ Vgl. RAHNER: *Neue Ansprüche der Pastoraltheologie an die Theologie als Ganze*. S. 129–131 und auch ZULEHNER: *Inhaltliche und methodische Horizonte für eine gegenwärtige Fundamentalpastoral*. S. 13.

² KEHL: *Die Kirche*. S. 137.

³ Ebd. S. 137.

„In der Seelsorge sollen nicht nur die theologischen Prinzipien, sondern auch die Ergebnisse der profanen Wissenschaften, vor allem der Psychologie und der Soziologie, wirklich beachtet und angewendet werden“⁴

Hier werden beispielhaft nur zwei Wissenschaften erwähnt, deren Erkenntnisse in der Seelsorge angewandt werden sollen. Die Formulierung schließt aber nicht andere Sozial- oder Humanwissenschaften aus, deren Wissen und Erfahrungen für die Seelsorge und die Seelsorgekoordination hilfreich sein können, damit man imstande ist, so *Gaudium et Spes*,

„die Lehre der Kirche über Gott, den Menschen und die Welt den Menschen unserer Zeit in geeigneter Weise darzulegen, und so das Wort der Kirche von diesen auch bereitwilliger angenommen wird.“⁵

Es ist zu betonen, dass die Sozialwissenschaften nicht nur ein Instrument sind, kirchliches und seelsorgerisches Handeln zu optimieren, sondern, wie zu Anfang erwähnt, auch eine „Quelle für das praktisch-theologische Verständnis des Menschen“⁶.

Aus dem Verständnis heraus, dass die Praktische Theologie nach Karl Rahner eine Theorie ist, „die als inneres Moment der Praxis selbst inne-wohnt.“⁷ Dabei ist sie „nicht einfach eine ‚essentielle‘ Wissenschaft, sondern

⁴ *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 62. Im gleichen Abschnitt findet sich außerdem: „Die Vertreter der theologischen Disziplinen an den Seminarien und Universitäten sollen mit hervorragenden Vertretern anderer Wissenschaften in gemeinsamer Bemühung und Planung zusammenarbeiten suchen. Die theologische Forschung soll sich zugleich um eine tiefe Erkenntnis der geoffenbarten Wahrheit bemühen und die Verbindung mit der eigenen Zeit nicht vernachlässigen, um den in so verschiedenen Wissenszweigen gebildeten Menschen zu einem umfassenderen Glaubensverständnis verhelfen zu können. Dieses gemeinsame Bemühen wird auch für die Ausbildung der Seelsorger von größtem Nutzen sein, damit diese imstande sind, die Lehre der Kirche über Gott, den Menschen und die Welt den Menschen unserer Zeit in geeigneter Weise darzulegen, und so das Wort der Kirche von diesen auch bereitwilliger angenommen wird.“

⁵ *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 62.

⁶ GARHAMMER: Die Frage nach den Kriterien. S. 311.

⁷ RAHNER: Die praktische Theologie im Ganzen der theologischen Disziplinen. S. 506.

eine solche ganz eigener Art Prüfung der Geister auf die Tat der Entscheidung hin.“⁸ Die Praktische Theologie wird innerhalb der Theologie für Udo F. Schmälzle zu einem „Brückenkopf zu den Humanwissenschaften.“⁹

Die Relevanz ihrer Erkenntnisse müsse die Theologie anerkennen, denn in dieser Rolle kommt ihr eine kritisch-beobachtende Funktion gegenüber der Kirche und eventuellen Defiziten zu und dafür ist eine interdisziplinäre Kooperation mit den Humanwissenschaften zwingend notwendig.¹⁰ Die Theologie habe, in den Worten von Christoph Rüdeshcim, „die beteiligten Fächer [...] in ihrer Eigenlogik zu hinterfragen“¹¹, damit nicht unbewusst normative Schlüsse gezogen werden, die nicht der Theologie entsprechen.

Neben der Volkswirtschaftslehre bildet die Betriebswirtschaftslehre eine der Säulen der Wirtschaftswissenschaften und ist den Sozialwissenschaften zugeordnet. Obwohl der kirchlich gewollte Dialog mit den Sozialwissenschaften auch die Betriebswirtschaftslehre einschließt, wird letzterer nicht sehr intensiv geführt: „Manch einer kann zwar Anleihen aus allen möglichen anderen Wissenschaften aufnehmen, nur nicht aus den ökonomischen Wissenschaften“¹², so Hans-Jürgen Abromeit. Und bei einem interdisziplinären Dialog zwischen Theologie und Ökonomie gehe es meist nur um Grundsätzlichkeiten und das Gespräch bliebe oft, so Udo F. Schmälzle, an diesem Punkt stehen: Man verweigere sich der „ökonomisch-praktischen Operationalisierung“¹³. Die Reflexion von ökonomischem Handeln im kirchlichen Kontext werde somit nur unzureichend betrieben und lediglich kritisch distanziert betrachtet.

Während man sich den Erkenntnissen der Pädagogik, Soziologie und Psychologie intensiv bediene, „spielt der gesamte Bereich der Ökonomie und somit auch der Betriebswirtschaftslehre im theologischen Diskurs eine untergeordnete Rolle“¹⁴, so Rut von Giesen. Das gilt trotz ihrer großen Be-

⁸ Ebd. S. 505.

⁹ SCHMÄLZLE: Einführung in die Theologie aus praktisch-theologischer Perspektive. S. 3.

¹⁰ Vgl. ebd. S. 3.

¹¹ RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 165.

¹² ABROMEIT/BUTZER-STROTHMANN: Spirituelles Gemeindemanagement. S. 26.

¹³ SCHMÄLZLE: Monetarisation von Religion und Kirche. S. 271.

¹⁴ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 206.

deutung innerhalb der Kirche und der daraus resultierenden Notwendigkeit eines Dialoges.

2.1.2 Allgemeine Grundlagen der Betriebswirtschaft

Die Notwendigkeit der Betriebswirtschaft als eigene wissenschaftliche Disziplin entwickelte sich als Folge der industriellen Revolution im 19. Jahrhundert. Bei den komplexer werdenden Unternehmen in einer veränderten Wirtschaftslandschaft erschien es sinnvoll, vielfältige Daten über die Verwendung des eingesetzten Kapitals zu erheben und die genauen Einnahmen zu dokumentieren. Spezialistenwissen für das Rechnungswesen entstand, woraus sich das Berufsbild des Managers entwickelte, der die Produktionsprozesse überwacht und gestaltet.¹⁵ Nach und nach wurde ein Managementbedarf auch in anderen Bereichen erkannt und Management zur Wissenschaft weiterentwickelt. Bis heute stellt die Betriebswirtschaftslehre aus empirischen Daten Theorien auf, die dann im Rahmen einer empirischen Verifikation an der Realität überprüft werden.¹⁶ Ziel ist es, möglichst effektiv die jeweiligen Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Effektivität setzt Effizienz voraus.¹⁷

Die Wirtschaft ist als System so zu gestalten, „daß sie effektiv, rationell und produktiv jenes Sozialprodukt bereitzustellen vermag, das zur menschenwürdigen Befriedigung des sozialen Systems der Bedürfnisse erforderlich ist“¹⁸, so Arno Anzenbacher. Diese Effizienz sei nur in einer Wirtschaft erreichbar, die von einer Marktsteuerung geleitet wird.¹⁹

¹⁵ Vgl. ebd. S. 140.

¹⁶ Vgl. ebd. S. 129.

¹⁷ Beide Begriffe, Effektivität und Effizienz, leiten sich vom lateinischen „*efficere*“ (bewirken, hervorbringen) ab, haben aber im Bezug auf Wirksamkeit zwei unterschiedliche Bedeutungen: Effektivität ist dann gegeben, wenn Aktivitäten im Grundsatz geeignet sind, in die richtige Richtung zielen, die Ziele einer Organisation zu erreichen. Die „richtigen Dinge“ sind zu tun. Effizienz bezieht sich auf die Wirtschaftlichkeit dieses Weges, auf das Verhältnis von Input und Output zum Ergebnis. Hier sollen die „Dinge richtig“ gemacht werden. (vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 77.)

¹⁸ ANZENBACHER: Christliche Sozialethik. S. 82.

¹⁹ Vgl. ebd. S. 82.

Betrachtet werden in der Betriebswirtschaft nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern allgemein Organisationen, definiert als „eine Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) [, die] ein Regelsystem geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann.“²⁰ Eine Organisation ist effektiv, wenn sie ihre gesteckten Ziele bzw. zugeordneten Aufgaben gut erreicht, entsprechend also effizient arbeitet.²¹

Grundannahme der Wirtschaftswissenschaften ist die Tatsache, dass der Mensch bestimmte Bedürfnisse hat, die zu deren Befriedigung notwendigen Ressourcen, vor allem Arbeit und Kapital, aber begrenzt sind. Der Mensch ist zu Entscheidungen gezwungen und behandelt die Ressourcen nach dem Rationalitätsprinzip mit dem Ziel, den Nutzen für sich selbst zu maximieren. Dieser eigene Nutzen wird von jeder Person allein bestimmt und liegt in der jeweils persönlichen Entscheidung. Durch die Knappheit von Gütern und die potentielle Unbegrenztheit der Bedürfnisse ist der ökonomischen Theorie folgend der Mensch zum Wirtschaften gezwungen. Das daraus resultierende Wirtschaftsgeschehen ist eng verknüpft mit allen Bereichen von menschlichem Handeln und Verhalten, sodass sich der Erfahrungskontext der Wirtschaftswissenschaften auf alle gesellschaftlichen Bereiche ausdehnen kann.²²

2.1.3 Begrenztheit der Betriebswirtschaftslehre

Bei der Betrachtung des Wortes „Wirtschaft“ fällt auf, dass dieses in zwei unterschiedlichen Weisen gebraucht wird. Eigentlich bezeichnet es einen Kultursachbereich, ein Subsystem der Gesellschaft. Oft werden damit aber auch Instrumente bezeichnet, die bei der Leitung eines Unternehmens behilflich sind.²³ Diese unklare Begrifflichkeit hat zur Folge, dass, um die Kir-

²⁰ BEA/GÖBEL: Organisation. S. 5.

²¹ Vgl. ebd. S. 210. Grundlage dieser Aussage ist eine rationale Entscheidungstheorie.

²² Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 128.

²³ Vgl. DIETZFELBINGER: Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements. S. 86. Weitergehend: „Diese Unterscheidung zwischen Subsystem und Instrument hat zum Beispiel in der Unterscheidung von Kirche als dem Kultursachbereich und etwa Predigt als einem Instrument kirchlicher Kommunikation ihr Pendant.“

che von der profanen Wirtschaft abzusetzen, Diskussionen um Instrumente und Methoden zur Steuerung und Planung von Organisationen grundsätzlich durch ein Missverstehen abgelehnt werden können. „Häufig wird der Gedanke, Managementmethoden auch für die Kirche fruchtbar zu machen, mit der Ökonomisierung der Kirche gleichgesetzt, wobei dann Ökonomisierung – wiederum in einer begrifflichen Unschärfe – mit rein monetären Aspekten identifiziert wird.“²⁴, so Daniel Dietzfelbinger.

Die Unschärfen in den Begriffen können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Betriebswirte und Theologen, wenn sie vom Menschen sprechen, nicht das Gleiche meinen. Sie sehen verschiedene Dimensionen des Menschseins, und dieses kann im Dialog leicht zu Missverständnissen führen:

„Der homo sapiens ist um Größenordnungen vielschichtiger, reicher, interessanter und abgründiger als der – wie auch immer komplexe – homo oeconomicus.“²⁵

Für die Theologie ist der Mensch als Subjekt ein geistbeseeltes Wesen mit innerer Freiheit, die Betriebswirtschaft sieht in ihm vorrangig ein Objekt im System des Wirtschaftens. Als maßgeblicher Faktor im Wirtschaftssystem wird bei der Betrachtung des Menschen „die betriebliche Logik erweitert auf die Kontrolle des menschlichen Verhaltens“²⁶. Für die ökonomische Theorie liegt aber nur ein ganz kleiner Ausschnitt menschlichen Verhaltens im Interesse, und dieser Bereich prägt entsprechend das Menschenbild.²⁷

Entsprechend steht der Mensch in einem Wirtschaftsunternehmen nicht im Mittelpunkt.²⁸ Eine Orientierung am Menschen „dient immer überge-

²⁴ Ebd. S. 85–86.

²⁵ MAIER: Frommes Managen? S. 130.

²⁶ PATZEN: Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. S. 19.

²⁷ Vgl. HELD: „Die Ökonomik hat kein Menschenbild“ - Institutionen, Normen, Menschenbild. S. 12.

²⁸ Vgl. auch MAIER: Frommes Managen? S. 130. „Bisweilen kann man in Hochglanzprospekten lesen, in diesem Unternehmen stehe ‚der Mensch im Mittelpunkt‘. Das ist lächerlich. Ganz formal gilt: ein solcher Satz ist noch nicht einmal falsch. Er ist schlicht sinnlos. D. h. diesem Satz kann im Rahmen einer ökonomischen Rationalität überhaupt keine operationale Bedeutung zugewiesen werden. Es ist also nicht so,

ordneten betrieblichen Zwecken.“²⁹ Wenn eine Organisationsstruktur an den Menschen angepasst werden soll, so geht es betriebswirtschaftlich betrachtet also nicht darum, dem Menschen die Selbstentfaltung zu ermöglichen, sondern die Unternehmenserträge durch produktivere Mitarbeiter zu erhöhen.³⁰

Die Betriebswirtschaft benötigt Voraussetzungen, um arbeiten zu können: Eine Organisation muss existieren und Mitarbeiter die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen, erst dann kann mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Methoden gearbeitet werden.³¹ In der Kirche sind die Grundlagen in der Theologie gelegt und geben Ziel und Organisationsstrukturen vor. „Daher ist die Betriebswirtschaftslehre auf eine Zusammenarbeit mit der Theologie angewiesen, wenn sie sich – über die Oberfläche hinaus – mit dem Phänomen Kirche auseinandersetzen will“³², so Rut von Giesen.

Ausschließlicher Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre ist die soziologisch greifbare Kirche, die sie als Organisation wahrnimmt. Diese Organisation mit ihren Abläufen und Strukturen wird aus der oben aufgeführten betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet. Auch wenn es, so Cla Reto Famos, ein ökonomisches Wissen um die Grenzen der Disziplin gibt, so ist dennoch zu prüfen, inwieweit diese Grenzen indirekt überschritten werden. Fest steht aber: Die Betriebswirtschaft kann im kirchlichen Kontext lediglich Wege aufzeigen, um Ziele zu erreichen, definieren kann sie die Ziele nicht.³³

dass uns das Management anschwindeln würde und in Wahrheit bei ihnen nicht der Mensch, sondern etwas Anderes im Mittelpunkt stünde.“

²⁹ PATZEN: Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. S. 19.

³⁰ Vgl. MATTHIESEN: Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre. S. 159–162.

³¹ Vgl. STÖBER: Kirche - gut beraten? S. 10.

³² von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 165.

³³ Vgl. FAMOS: Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. S. 150–152.

2.2 Theologische Orientierungspunkte bei betriebswirtschaftlichen Fragen

2.2.1 Biblische Impulse

„Für viele Theologen eröffnet noch immer der Schlachtruf ‚Geld oder Gott‘ das entscheidende Szenario christlicher Glaubenspraxis, wenn es darum geht, sich zum richtigen Gott zu bekehren und sich von falschen Götzen abzuwenden.“³⁴

Diese Einschätzung von Udo F. Schmälzle beruht darauf, dass sich an vielen Stellen des Evangeliums erkennen lässt, wie Jesus auf die Gefahren des Gelderwerbs aufmerksam macht. In den Schriften des Neuen Testaments wird ökonomisches Streben als religiöse Entfremdung und Fetischdienst gesehen.³⁵ Ähnlich verhält es sich mit der wiederholten Ablehnung von jeglicher Art von Zukunftsplanungen und diesbezüglichen Vorkehrungen.

Diese Wahrnehmung der biblischen Texte prägt heute sehr stark den kirchlichen Umgang mit betriebswirtschaftlichen Fragen: Die Beschäftigung mit Geld als Wertaufbewahrungsmittel und mit einer strategischen Planung samt Risikomanagement wird leicht als Entfremdung von Gott, als fehlendes Vertrauen auf Gott gewertet.³⁶ Dem vormodernen Denken lag

³⁴ SCHMÄLZLE: Monetarisierung von Religion und Kirche. S. 267.

³⁵ Vgl. SEGBERS: Geld - der allgewöhnlichste Abgott auf Erden (Martin Luther). S. 136.

³⁶ Als ein Beispiel sei hier Mt 6,25-34 erwähnt: „25 Deswegen sage ich euch: Sorgt euch nicht um euer Leben und darum, dass ihr etwas zu essen habt, noch um euren Leib und darum, dass ihr etwas anzuziehen habt. Ist nicht das Leben wichtiger als die Nahrung und der Leib wichtiger als die Kleidung? 26 Seht euch die Vögel des Himmels an: Sie säen nicht, sie ernten nicht und sammeln keine Vorräte in Scheunen; euer himmlischer Vater ernährt sie. Seid ihr nicht viel mehr wert als sie? 27 Wer von euch kann mit all seiner Sorge sein Leben auch nur um eine kleine Zeitspanne verlängern? 28 Und was sorgt ihr euch um eure Kleidung? Lernt von den Lilien, die auf dem Feld wachsen: Sie arbeiten nicht und spinnen nicht. 29 Doch ich sage euch: Selbst Salomo war in all seiner Pracht nicht gekleidet wie eine von ihnen. 30 Wenn aber Gott schon das Gras so prächtig kleidet, das heute auf dem Feld steht und morgen ins Feuer geworfen wird, wie viel mehr dann euch, ihr Kleingläubigen! 31 Macht euch also keine Sorgen und fragt nicht: Was sollen wir essen? Was sollen wir trinken? Was sollen wir anziehen? 32 Denn um all das geht es den Heiden. Euer himmlischer Vater weiß, dass ihr das

eine derartige Planung, die Gestaltung einer bestimmten Zukunft gerade mit Hinblick auf die Naherwartung Gottes fern, denn Zukunft wurde als Bereich angesehen, der als Verlängerung der Gegenwart von Gott gestaltet wurde.³⁷

Probleme entstanden aber auch schon vor zwei Jahrtausenden: „Sehr oft ist die ökonomische Naivität aufgefallen, mit der in der Predigt Jesu der Arbeits- und Ernährungsvorgang behandelt wird. [...] Das Ergebnis eben war die schnelle Verarmung der jerusalemischen Gemeinde, wonach Paulus für sie bei den Korinthern und Römern betteln muss“³⁸, so Ernst Bloch.

Interessant ist, dass Jesu Umgang mit Geld und Plänen aber nicht ausschließlich von radikaler Ablehnung geprägt war, sondern diese Vorsorge für die Zukunft (mit Geld als Wertaufbewahrung oder mit konkreten Plänen als zielführende Strategie) sehr wohl wichtig für die Realisierung seiner Vision war: Wer einen Turm bauen will, müsse vorher planen und rechnen³⁹, und wer als Jungfrau ohne ausreichende Ressourcen auf den Bräutigam wartet, sei töricht und gehe leer aus.⁴⁰

Es lässt sich festhalten, dass Jesus ein ambivalentes Verhältnis zu ökonomischen Gegebenheiten mit der Notwendigkeit von Gelderwerb und planvollem Handeln hatte. Einerseits waren sie für sein Alltagsleben selbstverständlich, andererseits wertete er sie immer als Gefahr einer Schwächung und Ablenkung von der Gottesbeziehung.⁴¹ Der Hamburger Generalvikar Franz-Peter Spiza versucht das an der Auslegung des Jesuswortes „Sorgt euch also nicht um morgen; denn der morgige Tag wird für sich selbst sorgen. Jeder Tag hat genug eigene Plage“⁴², den er seinem Geleitwort einer

alles braucht. 33 Euch aber muss es zuerst um sein Reich und um seine Gerechtigkeit gehen; dann wird euch alles andere dazugegeben. 34 Sorgt euch also nicht um morgen; denn der morgige Tag wird für sich selbst sorgen. Jeder Tag hat genug eigene Plage.“

³⁷ Vgl. BUCHER: Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise? S. 14–15.

³⁸ BLOCH: Atheismus im Christentum. S. 184.

³⁹ Vgl. Lk 14, 28–30.

⁴⁰ Vgl. Mt 25, 1–13.

⁴¹ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 202.

⁴² Vgl. Mt 6, 34.

Dissertation über finanzielle Planung und Steuerung in Bistümern voran-
stelle:

„Jesus macht sich mit jenen Worten im Matthäus-Evangelium nicht zum Fürsprecher einer ratlosen, gedankenlosen, unbedachten und leichtsinnigen Haltung dem Leben gegenüber. Er verbietet uns Christen vielmehr, uns vor lauter Sorge und Angst um die Zukunft der Gelassenheit zu berauben, mit der wir in der Gewißheit der Gegenwart Gottes dem Leben begegnen.“⁴³

Pius Bischofberger bezieht einen biblischen Text konkret auf die heutige Situation: Das Gleichnis vom barmherzigen Samariter wird für ihn zum Prototyp für kirchliches Management: „Darin verbindet sich die pastorale Sicht mit der unternehmerischen Ebene.“⁴⁴ Nach einer ähnlichen Interpretation von Markus Rückert repräsentieren die Kirche und besonders ihr caritativer Arm aber nicht den barmherzigen Samariter, sondern den Wirt in der Herberge, der sich gegen Geld dazu verpflichtet, den Verletzten gesund zu pflegen, und so als verlässlicher Partner gegenüber dem Samariter eine ebenbürtige Rolle einnimmt. „Diakonie ist, das sollte sie sich eingestehen, bezüglich der Finanzierung eher mit dem Wirt in der Herberge zu identifizieren als mit dem barmherzigen Mann aus Samaria.“⁴⁵ Pastorale und caritative Organisationen geben dieser Sichtweise weiter folgend auch nur das Geld anderer Leute aus, Geld von Steuer- und Beitragszahlern oder Spendern, deren Spende meist für eine konkrete Bestimmung zweckgebunden ist. In der Kirche versuchen Menschen sich zu motivieren, dem Beispiel des Samariters zu folgen und so die Hilfe Bedürftiger sicherzustellen.

Auch für die pastorale Kirche gelte: „[Sie] muss zunächst die Hausaufgaben des Wirts besser als andere erledigen, bevor und damit sie sich den Gestus des Samariters leisten kann.“⁴⁶ Zwar sei nach Martin Buber Erfolg keiner der Namen Gottes, aber kirchliche Vollzüge seien auch auf Erfolg

⁴³ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen.

⁴⁴ BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 97.

⁴⁵ RÜCKERT: Finanzen und Finanzierung, S. 301.

⁴⁶ Ebd. S. 315.

ausgerichtet, und dafür sei eine gewissenhafte Planung, Organisation, Infrastruktur und Führung notwendig.⁴⁷

Basierend hierauf ist zu folgern, dass eben nüchternes Planen und Rechnen nicht im Gegensatz zu den radikalen Forderungen Jesu stehen, sondern „Teil der Nachfolge“⁴⁸ sind. Auch wenn es Henry Nouwen als Ironie der Geschichte bezeichnet, dass sich christliche Leitungspersonen auch den Versuchungen der ökonomischen Macht hingaben und doch im Namen Jesu sprachen,⁴⁹ so gehörte zum Beispiel schon in der alten Kirche die Verwaltung des Gemeindeeigentums zu den wichtigsten Aufgaben des Bischofs. Kritik an dieser Aufgabe betraf nicht die Macht über die Ressourcen an sich, sondern möglichen Missbrauch der Mittel.⁵⁰

Angestrebt werden sollte somit ein reflektiertes Bewusstsein der wirtschaftlichen Möglichkeiten, ohne dem Diktat des Marktes zwanghaft zu gehorchen. „So kann eine entstehende Diskrepanz zur ökonomischen Logik oder die Andersartigkeit im Umgang mit wirtschaftlichen Instrumenten zum Zeichen des Jesuswortes werden: ‚Bei euch aber soll es nicht so sein, sondern wer bei euch groß sein will, der soll euer Diener sein, und wer bei euch der Erste sein will, soll der Sklave aller sein.‘ (Mk 10,42f)“⁵¹, folgert Martin Lätzel. Auf diese Weise könne durch einen reflektierten Umgang eine reflektierte Nachfolge stattfinden. „Konkrete Nachfolge verlangt ja von verschiedenen in bestimmten inneren und äußeren Situationen lebenden Menschen immer andere Verhaltensweisen und Tätigkeiten, als Jesus selbst sie in seiner Funktion und in seiner Stunde gelebt hat“⁵², so Walter Dirks. Auch wenn Jesus und seine Jünger nie Buch über ihre Ausgaben und Ein-

⁴⁷ Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 97.

⁴⁸ KOSCH: Wenn einer einen Turm bauen will... S. 99.

⁴⁹ Vgl. NOUWEN: In the name of Jesus. S. 76: „One of the greatest ironies in the history of Christianity is that its leaders constantly gave in to the temptation of power - political power, military power, economic power, or moral and spiritual power - even though they continued to speak in the name of Jesus, who did not cling to his divine power but emptied himself and became as we are.“

⁵⁰ Vgl. WIEDENHOFER: Kirche, Geld und Glaube. Ekklesiologische Überlegungen. S. 169-170.

⁵¹ LÄTZEL: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. S. 123.

⁵² DIRKS: Barmherzigkeit. S. 122.

nahmen geführt haben, so folgt daraus keineswegs, dass jeder, der sich in der Nachfolge Jesu sehen will, auf eine Buchführung verzichten muss.⁵³

2.2.2 Historisch-strukturelle Vorgaben

„Wie dasjenige, was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen“⁵⁴

In der Enzyklika *Quadragesimo anno* legte Pius XI 1931 wichtige Grundlagen zur Bedeutung der Subsidiarität in Kirche und Gesellschaft. Die Subsidiarität ist ein Fundamentalprinzip von Leitung. Dieses wird auch im Zweiten Vatikanum deutlich, wo die gemeinsame Teilhabe aller am Lehramt bekräftigt wird.⁵⁵ Diese Grundlagen sind bedeutsam für das kirchliche Leitungsverständnis.

Konkrete Vorgaben zum kirchlichen Leitungshandeln finden sich im Kirchenrecht. Die praktisch-theologische Auseinandersetzung mit Kapital und Vermögen der Kirche hielt Einzug in die Entwicklung des Kirchenrechts; im neuen CIC wird die materielle Vermögensfähigkeit bestätigt.⁵⁶ Diese Güter dienen nach dem Sendungsauftrag des Evangeliums der Heilssendung der Kirche und sind zweckgebunden für „die geordnete Durchführung des Gottesdienstes, die Sicherstellung des angemessenen Unterhalts des Klerus und anderer Kirchenbediensteter, die Ausübung der Werke des Apostolats und der Caritas, vor allem gegenüber den Armen“⁵⁷. Dieses ist als eine „Selbstbindung“ anzusehen, in deren Rahmen das wirtschaftliche Handeln

⁵³ Das gilt auch, obwohl der Überlieferung folgend ausgerechnet Judas die Kasse der Jünger verwaltete.

⁵⁴ *Quadragesimo anno*. S. 91.

⁵⁵ Vgl. *Gaudium et spes*. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 12.

⁵⁶ Vgl. SCHULZ: S. 1–3.

⁵⁷ CIC Can. 1254 §2.

der Kirche stattfinden darf.⁵⁸ Ursprünglich, so Winfried Schulz, war die Aufnahme dieses Rahmens ins Kirchenrecht auch nicht vorgesehen: „Die ersten bekannt gewordenen Entwürfe der CIC-Reformkommission enthielten auch weniger verbindliche Formulierungen.“⁵⁹

Kirchenvermögen soll erstens für die Durchführung des Gottesdienstes verwendet werden, also für die Liturgie in ihren verschiedenen Formen. Als zweiten Zweck garantiert das Kirchenrecht den Kirchenbediensteten einen angemessenen Unterhalt, der „nicht der Anhäufung von Reichtümern [. . .], sondern der Bestreitung des Lebensunterhaltes“⁶⁰ dienen soll. Hierbei wird nicht zwischen Klerikern und Laien unterschieden.⁶¹ Drittens werden die Werke des Apostolats und der Caritas erwähnt. Zusätzlich zur apostolischen Sendung der Kirche ist noch explizit die caritative Arbeit erwähnt, denn die Sendung der Kirche bezieht sich auf das geistliche Wohl, aber ebenso auf den Kampf gegen materielle Not. Mit der besonderen Zweckbestimmung gegenüber den Armen, so Udo F. Schmälzle, „übernimmt das neue Kirchenrecht indirekt die ‚Option für die Armen‘, [. . .] eine Selbstverpflichtung der Kirche gegenüber den materiell Armen.“⁶²

Winfried Schulz betont in seinem Kommentar den Hintergrund der kirchenrechtlichen Formulierung im Dekret über Dienst und Leben der Priester des Zweiten Vatikanums:⁶³

„Die Kirchengüter im eigentlichen Sinne sollen die Priester sachgerecht und nach den Richtlinien der kirchlichen Gesetze verwalten, wenn möglich unter Zuhilfenahme erfahrener Laien; diese Güter sind stets nur für die Zwecke zu verwenden, um derentwillen die Kirche zeitliche Güter besitzen darf, nämlich für den rechten Vollzug des Gottesdienstes, für den angemessenen Unterhalt des Klerus und für die apostolischen und caritativen Werke, besonders für jene, die den Armen zugute kommen.“⁶⁴

⁵⁸ Vgl. SCHULZ: S. 5.

⁵⁹ Ebd. S. 3.

⁶⁰ FISCHER: Finanzierung der kirchlichen Sendung. S. 42.

⁶¹ Vgl.: CIC Can. 207 §1.

⁶² SCHMÄLZLE: Monetarisierung von Religion und Kirche. S. 275.

⁶³ Vgl. SCHULZ: S. 4.

⁶⁴ Presbyterorum Ordinis. Art. 17 Abs. 3.

Kirchenrechtlich ist somit festgelegt, wofür die Kirche Geld ausgeben darf.⁶⁵ Aus der Aufzählung ergibt sich aber keine Rangfolge der Prioritäten, wonach der erstgenannte Gottesdienst wichtiger wäre als die Entlohnung der Mitarbeiter oder die Caritas: „Die Ziele verweisen aufeinander und sind nicht voneinander zu trennen, ohne dass das Gesamtziel der kirchlichen Sendung verletzt würde – Orthodoxie und Orthopraxis gehören zusammen“⁶⁶, so Georg Fischer.

Die Grenzen der kirchlichen Verfasstheit sind durch das Kirchenrecht und die Tradition gegeben, welche die gestalterischen Möglichkeiten begrenzt und sich auf die Heilige Schrift als normierende Kraft des Glaubens bezieht. Hierzu merkt Bernd-Jochen Hilberath an, dass die Schrift aber zeige, wie viel mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Kirche möglich wäre, als uns das Kirchenrecht derzeit zubilligt.⁶⁷ Dies gilt gerade für regionale Lösungen einzelner Bistümer, so Thomas Schüller: „Der Spielraum wäre durchaus gegeben, wird von den Diözesanbischöfen aber oft nicht erkannt und genutzt.“⁶⁸

2.2.3 Personell-spirituelle Grundlagen

Karl Rahner macht darauf aufmerksam, dass Spiritualität nicht in einer „privatistischen Engführung“⁶⁹ gesehen werden darf:

„Schon darum nicht, weil diese ‚Spiritualität‘ nicht nur die selbstlose Liebe zum nahen und fernen Nächsten einschließt, sondern diese Liebe heute selbstverständlich nicht nur im Bereich des Privaten, sondern auch als wirklicher Kampf um mehr Gerechtigkeit und mehr Freiheit in der

⁶⁵ Vgl. weiterführend dazu auch PUZA: Die Kirchenfinanzierung nach dem CIC/1983 und den neuen konkordatären Vereinbarungen. S. 444-445.

⁶⁶ FISCHER: Finanzierung der kirchlichen Sendung. S. 69. Die Kommentare des Paragraphen stimmen aber nicht darüber überein, ob im Konfliktfall die gottesdienstlichen Zwecke eine hervorgehobene Bedeutung haben, z. B. vor dem Unterhalt der Kleriker und Kirchenangestellten. Vgl. dazu SCHULZ: S. 5.

⁶⁷ Vgl. NITSCHÉ/HILBERATH: Einleitung, S. 13.

⁶⁸ SCHÜLLER: „Auf Partizipation setzen“. S. 340.

⁶⁹ RAHNER: Strukturwandel der Kirche als Chance und Aufgabe. S. 88.

2.3 Skizzierung themenrelevanter Inhalte der Betriebswirtschaft

*Gesellschaft geübt werden muss und nur dann wirklich christliche Liebe und nicht introvertierte Pflege der eigenen schönen Seele ist.*⁷⁰

Er fügt weiterhin an, „dass die Kirche eine ‚spirituelle‘ Kirche sein muss, wenn sie ihrem eigenen Wesen treu bleiben soll.“⁷¹ Die äußere Form müsse sich an der inneren Botschaft orientieren, und dieses schließt auch die Art der kirchlichen Führung und Verwaltung ein. In einer spirituellen Kirche muss auch die Leitung in ihre Arbeitsweise spirituelle Aspekte als genuin kirchliche Wesenseigenschaft internalisieren und sich dadurch von weltlichen Organisationen unterscheiden. Hierin sieht Pius Bischofberger zuweilen ein Defizit:

*„Unerlässliche Voraussetzung für ein kirchliches Management ist der Schulterschluss zwischen Struktur und Spiritualität. Würde dieser Forderung in allen kirchlichen Führungsetagen konsequent nachgelebt, wären Angst und Trauer, Resignation und Reformstau weniger stark verbreitet und würde dadurch die Wirksamkeit der Pastoralarbeit weniger beeinträchtigt.“*⁷²

2.3 Skizzierung themenrelevanter Inhalte der Betriebswirtschaft

2.3.1 Die Nonprofit-Organisation als bedarfswirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen

2.3.1.1 Definitionen und Beschreibungen

Ein Unternehmen, dessen Ziel nicht in erster Linie darin liegt, monetäre Interessen zu verfolgen, sondern primär eine bestimmte Leistung zu erbringen, nennt man nicht-gewinnorientiertes Unternehmen oder auch Nonprofit-Organisation (NPO). NPOs arbeiten nicht erwerbs-, sondern bedarfsorientiert; verkürzt steht Non-Profit für „Not-for-Profit“: Die Erzielung von monetärem Gewinn ist nicht der eigentliche Unternehmenszweck. Das Ziel ist nicht „No-Profit“, da NPOs sehr wohl Gewinne er-

⁷⁰ Ebd. S. 88.

⁷¹ Ebd. S. 88.

⁷² BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 95–96.

wirtschaften müssen, um ihre Dienste anbieten zu können. Sie dürfen diese jedoch nicht an die Eigentümer ausschütten, sondern müssen sie ins Unternehmen reinvestieren. Hierdurch ist das wichtigste Kriterium festgelegt, das eine NPO von einem erwerbsorientierten Profitunternehmen unterscheidet. Andere Unterscheidungen zwischen NPOs und erwerbsorientierten Profitunternehmen sind oft nicht zweckdienlich, z. B. können sich nicht nur NPOs dem Gemeinwohl widmen und auch Profitunternehmen können sich an Formalzielen orientieren.⁷³ Die Kirche wird in dieser Diskussion als NPO gesehen.

2.3.1.2 Konkurrenz als Herausforderung im NPO-Sektor

Der NPO-Sektor in Deutschland sieht vielen Veränderungen in der Zukunft entgegen:

Erstens gibt es „erkennbare Trends, die die zunehmende Professionalisierung weiter fördern werden“⁷⁴. Christian Horak und Peter Heimerl-Wagner zählen dazu unter anderem folgende Entwicklungen:⁷⁵ Knappere finanzielle Mittel, Rückzug der öffentlichen Hand, rasche technologische Entwicklung, Wertewandel und schwierige Personalsituation. Damit verbunden ist die Tatsache, dass die geschützten Bereiche kleiner werden, in denen NPOs ohne kommerzielle Konkurrenz agieren, zum Beispiel bei Kindertagesstätten oder Pflegeheimen: „Gewinnorientierte Unternehmen bieten in zunehmendem Maß Leistungen an, die noch vor einigen Jahren ein Tätigkeitsfeld vorwiegend von NPOs waren.“⁷⁶ Dieses beeinflusst die Arbeit der NPOs stark: „NPO-Managerinnen [und -Manager] müssen sich immer mehr darauf einstellen, in einer härteren, stärker leistungsorientierten Umgebung zu agieren. Neben fachlichen Anforderungen besteht auch die Notwendigkeit einer Professionalisierung der Organisation. Diese äu-

⁷³ Vgl. zu den genauen Charakteristika einer NPO und der Diskussion um die Definition BADEL/T/MEYER/SIMSA: Die Wiener Schule der NPO-Forschung. S. 6–8.

⁷⁴ HORAK/HEIMERL-WAGNER: Management von NPOs - Eine Einführung. S. 169.

⁷⁵ Vgl. ebd. S. 169–170.

⁷⁶ BADEL/T/MEYER/SIMSA: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. S. 623.

ßert sich oft als Kommerzialisierung von NPOs.⁷⁷ Für die Mitarbeiter bedeute dies, dass sich ihre Arbeitssituation der der freien Wirtschaft annähert.

Zweitens wird diese Entwicklung von einer Veränderung der Finanzierungs- und Größenstruktur begleitet. Die Einnahmestruktur wird sich dahingehend entwickeln, dass für Organisationen die Bedeutung des Fundraisings, Sponsorings und der Gebührenfinanzierung aufgrund der erwähnten sinkenden öffentlichen Zuschüsse wachsen wird.⁷⁸ Dieses wirkt sich auch auf die Außensicht des Nonprofit Sektors aus, „weil sich NPOs zunehmend als leistungsorientiert und nicht mehr als bloße Wohltäter präsentieren müssen.“⁷⁹

Drittens wird neben den wachsenden professionellen gemeinnützigen Organisationen verstärkt das Aufkommen alternativer Basisorganisationen prognostiziert. Auf der einen Seite findet eine stärkere Dienstleistungsorientierung mit der Vergrößerung der Organisationseinheiten und einer damit einhergehenden stärkeren Professionalisierung statt, auf der anderen Seite kann der gegenläufige Trend beobachtet werden: Es bilden sich NPOs, die sehr wenig professionellen Dienstleistungsunternehmen ähneln.⁸⁰ In kleinen bürgernahen Organisationen werden „auch nach wie vor jene idealistischen Werte hoch gehalten, die großen Dienstleistungsunternehmen [...] immer öfter zu fehlen scheinen.“⁸¹ Die Polarisierung innerhalb des Sektors wird noch voranschreiten.⁸²

⁷⁷ Ebd. 629.

⁷⁸ Vgl. ebd. S. 629–630.

⁷⁹ Ebd. S. 630.

⁸⁰ Vgl. ebd. S. 629.

⁸¹ Ebd. S. 629.

⁸² Ebd. S. 629. Hier auch konkreter: „Vor allem der Bereich der sozialen Dienstleistungen und das Gesundheitswesen tendieren zur Ausbildung von NPOs als Dienstleistungsunternehmen, während in den Bereichen Kultur, Freizeit und in der Artikulation politischer Interessen eine starke Repräsentanz der eher basisorientierten NPOs wahrscheinlich ist.“

2.3.2 Spezifika von NPOs gegenüber erwerbsorientierten Unternehmen

2.3.2.1 Bedeutung des Marketings und des Qualitätsmanagement

Bei der betriebswirtschaftlichen Forschung zu NPOs zeigt sich, dass bestimmten Disziplinen bei NPOs eine größere Bedeutung zukommt als bei gewinnorientierten Unternehmen:

Aufgrund der Vielzahl von Wechselbeziehungen, die NPOs auszeichnen, erlangt das Marketing eine große Bedeutung. Es bestehen Beziehungen zu Mitgliedern, Mitarbeitern, Ehrenamtlichen, Spendern, Kunden, anderen Organisationen sowie der Gesellschaft und dem Staat allgemein. Die Komplexität des Marketings bei NPOs ist sehr hoch, da sich in ihr die Partizipation der vielen verschiedenen Stakeholder (Anspruchsgruppen) wiederfinden muss.⁸³ Auch wenn NPOs weniger auf Preismärkten tätig sind, so kommt dem Marketing dennoch eine Schlüsselrolle für den Organisationserfolg zu.

NPOs sind zumeist Dienstleistungsorganisationen, für sie hat die Sicherstellung einer guten Qualität eine hohe Bedeutung und wird als Wettbewerbsfaktor in der Zukunft noch wichtiger werden.⁸⁴ Daher sind Methoden des Qualitätsmanagements in NPOs besonders wichtig. Bedeutsam für die Qualität in NPOs ist die Tatsache, dass diese teilweise nur subjektiv messbar ist und auch die Bestimmung der jeweiligen qualitätsrelevanten Faktoren komplizierter ist als im Produktionsgewerbe.⁸⁵

2.3.2.2 Eingeschränkte Möglichkeit der Zielfestlegung und Erfolgskontrolle

Abgeschlossene Arbeiten müssen in der betriebswirtschaftlichen Theorie regelmäßig betrachtet und beurteilt werden, um zu prüfen, ob die gesetzten

⁸³ Vgl. SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). S. 212–213.

⁸⁴ Vgl. BRUHN: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. S. 3.

⁸⁵ Vgl. KÖLSCH/ROERKOHL: Zehn gute Gründe für die Einführung von QM-Systemen in Non-Profit-Organisationen. S. 35.

Ziele auch erreicht werden, und um auf dieser Basis die neuen Aufgaben zu planen. Die Feststellung von eventuellen Zielabweichungen gehört zur Erfolgsmessung und zur Evaluation, die in NPOs in einer anderen Form als in der Privatwirtschaft durchgeführt werden müssen. Vor allem sind die Erfolgsmessung und Zielkontrolle in NPOs deutlich schwieriger als in gewinnorientierten Unternehmen.⁸⁶

Typisch für NPOs ist die Verknüpfung der Tätigkeit mit der Erreichung inhaltlicher Ziele. Die formulierten Ziele der NPOs sind teilweise schwer zu operationalisieren, so Rut von Giesen.⁸⁷ Wenn man sich zum Beispiel die Armutsbekämpfung auf die Fahnen schreibt, dann können viele Wege zum Ziel führen. Wie groß der Erfolg aber ist und was die genauen Kriterien für ihn sind, ist schwer zu bestimmen. Ohne ein festes Zielsystem ist aber der Realisierungsgrad der Arbeit nicht leicht zu überprüfen. In gewinnorientierten Unternehmen helfen bei der Zielfestlegung und -kontrolle monetäre Größen wie Umsatz, Profitabilität, Unternehmenswert oder Gewinn, die klarer festlegbar sind: „Die komplexitätsreduzierende Funktion von Geld [ist] in NPOs eingeschränkt.“⁸⁸

Die Erstellung eines Zielsystems wird auch dadurch erschwert, dass in NPOs die Interessen von internen und externen Anspruchsgruppen eine bedeutende Rolle spielen⁸⁹ und konstant ein inhaltlicher Diskussionsprozess stattfindet. Für das Management einer NPO bedeutet das im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen „erschwerte Bedingungen“⁹⁰.

Auch die Steuerung ist in NPOs nicht einfach, da zwei Grundgefahren bestehen: Verwaltungsnahe, große und flächendeckend operierende NPOs neigen häufig zu „dysfunktionaler Bürokratisierung“⁹¹. Kleinere und jün-

⁸⁶ Vgl. HORAK/MATUL/SCHUCH: Ziele und Strategien von NPOs. S. 201.

⁸⁷ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 152–153.

⁸⁸ SIMSA: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. S. 127.

⁸⁹ Vgl. ebd. S. 127.

⁹⁰ HORAK/HEIMERL-WAGNER: Management von NPOs - Eine Einführung. S. 174–175.

⁹¹ SIMSA: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. S. 127.

gere NPOs dagegen weisen oft „hohe Informalitätstendenzen“⁹² auf, ein Merkmal, welches nicht positiv zu einer effektiven Steuerung beiträgt. Eine ideale Struktur muss zwischen diesen beiden Polen gefunden werden.

Große Bedeutung für die Art einer sinnvollen Steuerung kommt den Umweltbedingungen zu. Gestützt auf die aktuellen Forschungsergebnisse kann zusammengefasst werden, „dass bei einfachen, klaren und stabilen Umweltbedingungen eher das mechanistische Managementkonzept [und] in komplexen, unklaren, dynamischen Umwelten eher das selbst organisierende Modell gilt.“⁹³ Je größer die Veränderungen bei den Menschen, mit denen die NPO arbeitet, und je mehr sich die Aufgaben wandeln, umso flacher müssen die Hierarchien und umso vernetzter muss die Arbeitsweise sein.

2.3.2.3 Mangelnde Nachhaltigkeit in der Steuerung

Viele NPOs bieten Dienstleistungen an, die nicht zu einem Marktpreis abgegeben werden. Bezahlt werden diese Dienste letztlich durch Spenden oder andere Zuschüsse. Der Markt entscheidet nicht über den Erfolg des Unternehmens. Für gewinnorientierte Unternehmen dient der Markt als Korrektiv, als Orientierung, wie erfolgreich das Handeln und die Zielerreichung zu bewerten sind: Gegebenenfalls ist eine Änderung der Unternehmensstrategie notwendig, sollte der Gewinn ausbleiben, um ökonomisch nachhaltig zu wirtschaften. Weil es für NPOs dieses Korrektiv nicht gibt, neigen diese mit ihrer relativen Unabhängigkeit tendenziell dazu, ihre einmal eingeschlagene Strategie weiterzuverfolgen, auf eine Evaluation zu verzichten und sich nur zögerlich an neue Gegebenheiten anzupassen.⁹⁴

⁹² SIMSA: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. S. 127.

⁹³ HORAK/HEIMERL-WAGNER: Management von NPOs - Eine Einführung. S. 173.

⁹⁴ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 152: NPOs können zwar gegenüber Profitunternehmen in vielen Bereichen aufgrund ihrer Struktur und ihres Selbstverständnisses nachhaltiger sein, vor allem ökologisch und sozial. Bezüglich einer ökonomischen Nachhaltigkeit haben Profitunternehmen aber Strukturen und Instrumente, die besser helfen diese sicherzustellen.

Diese Trägheit äußert sich auch darin, auf bekannten Arbeitsweisen zu beharren und wenig innovativ zu sein. NPOs geraten in Gefahr, im negativen Sinne wie Verwaltungen zu agieren und sich wandelnde Umweltbedingungen zu ignorieren: Unter widrigen Umständen weiterzumachen und nicht den Fokus darauf zu richten, nach Zeichen zu suchen, die es als unumgänglich erweisen, einen Dienst aufzugeben, bevor man schlussendlich vom Markt dazu gezwungen wird.⁹⁵ Es besteht über den Markt kein Konkurrenzdruck, der zu einer hohen Qualität und Kundenzufriedenheit zwingen könnte. Dieser fehlende Ansporn kann sich negativ auf die Leistungserbringung auswirken.

Dazu sind NPOs dem Innovationszwang weniger ausgesetzt. Zumindest solange sie monopolähnliche Züge aufweisen, fehlt der Markt als Motor für Innovationen. Diese werden in der Regel erst auf Druck von außen ermöglicht, in politischen Institutionen etwa in Form von Bürgerinitiativen oder von parlamentarischen Vorstößen, schlimmstenfalls aufgrund von Korruptions- oder anderen Skandalen. Innerhalb einer NPO sind die bürokratischen Systeme tendenziell starr und träge und damit Reformen gegenüber skeptisch bis ablehnend. Institutionelle Reformen gehören aber zu den Führungsaufgaben, bei denen es sich um langwierige und langfristige Unterfangen handelt, bei denen Geduld notwendig ist und Widerstände zu erwarten sind.⁹⁶

Die rechtliche Form einer NPO kann diese in ihren Gestaltungsmöglichkeiten einschränken und eine Kurzfristigkeit in den Entscheidungen fördern. Wenn NPOs als gemeinnützige Einrichtungen zu Steuervergünstigungen kommen wollen, dann müssen die Mittel zeitnah verwendet werden. Gleichzeitig ist der mögliche Zuwachs von Vermögen begrenzt.⁹⁷ Das hat zur Folge, dass nicht benötigte Finanzen möglichst noch im laufenden Geschäftsjahr ausgegeben werden müssen und Eigenkapital als Sicherheit bei unerwarteten Risiken nicht so einfach aufgebaut werden kann. Vorausschauende und nachhaltige Finanzplanung wird hierdurch nicht unterstützt.

⁹⁵ Vgl. BAECKER: Organisation als System. S. 260.

⁹⁶ Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 14.

⁹⁷ Vgl. NÄHRLICH/ZIMMER: Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. S. 12.

Eine Festlegung auf die kameralistische Buchführung mit der alleinigen Einnahmen- und Ausgabenrechnung und eine somit nicht zwangsläufig vorgeschriebene doppelte Buchführung verführt dazu, nur einfach Bücher zu führen. Das schränkt viele NPOs in den Möglichkeiten einer Finanzplanung nochmal ein, da eine wirkliche Kosten- und Investitionsübersicht nicht vorliegt.⁹⁸

2.3.2.4 Nicht-monetäre Anreizsysteme für die Mitarbeiter

Ein leistungsorientiertes Vergütungssystem findet sich in NPOs deutlich seltener als in gewinnorientierten Unternehmen.⁹⁹ Gründe liegen in der anders gewichteten Motivation der Mitarbeiter. Der gute Zweck, dem das eigene Tun dient, spornt neben der Lohntüte zusätzlich an. Die Identifikation mit den Organisationszielen ist im Durchschnitt viel höher als bei Beschäftigten gewinnorientierter Unternehmen. Ein NPO-spezifisches Problem gibt es allerdings, wenn diese Motivation von Führungskräften ausgenutzt wird und der gute Zweck als Rechtfertigung für alle unbezahlten Überstunden herhalten muss.¹⁰⁰

Aufgrund des Verbotes der Gewinnausschüttung bei NPOs ist daneben eine leistungsbezogene Bonusentlohnung rechtlich schwierig zu verankern.¹⁰¹ Wer aber als professionelle Organisation effektiv Ziele erreichen will, braucht motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Hierbei könnte eine Vergütungsform helfen, die besondere Leistungen über ein Grundgehalt hinaus gesondert würdigt.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 148.

⁹⁹ Vgl. von ECKARDSTEIN: *Personalmanagement in NPOs.* S. 289.

¹⁰⁰ Vgl. STRACHWITZ: *Management und Nonprofit-Organisationen - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen.* S. 30.

¹⁰¹ Vgl. ebd. S. 28.

¹⁰² Vgl. GROß/RUSSEL: *Personalentwicklung und Veränderungsmanagement in der Kirche.* S. 88-89.

2.3.2.5 Inhaltliche Zielbestimmung

Die Betriebswirtschaft betrachtet die finanzwirtschaftlichen Aufgaben als Kernbereich der Unternehmensführung. Im Kontrast dazu werden solche Aufgaben in vielen NPOs eher als notwendiges Übel betrachtet, als Aufgaben, die für die eigentliche Erreichung der Ziele nicht direkt dienlich sind. Dabei sind diese Aufgaben auch für NPOs sehr wichtig.¹⁰³

Die finanziellen Oberziele in einem Unternehmen liegen darin, bei den eingesetzten Investitionen möglichst rentabel zu sein (Gewinnmaximierung), gleichzeitig aber die Liquidität, die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Gewinnorientierte Unternehmen haben ein Rentabilitätsziel. Da NPOs primär keinen finanziellen Gewinn erwirtschaften wollen, bietet es sich an, anstelle von diesem das Wirtschaftlichkeitsprinzip zu betrachten. Ziel ist hier ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und der erreichten Arbeit, also dem geleisteten Wirken, herzustellen. Hiermit kann begutachtet werden, ob die begrenzten Ressourcen auch sinnvoll und effektiv eingesetzt werden oder ob die Arbeit nur geringen bleibenden Nutzen erbringt.¹⁰⁴ NPOs müssen gerade „deswegen effizient und effektiv arbeiten, weil sie nur über begrenzte finanzielle Ressourcen verfügen, um ihren ‚Wert‘ weiterzugeben“¹⁰⁵, so Martin Lätzel.

Die Rentabilitätsüberlegungen werden von der Sorge um die Liquidität dominiert. Zwar müssen NPOs durch ausreichend liquide Mittel ihre Zahlungsfähigkeit immer sicherstellen können, gleichzeitig sind hohe Finanzreserven schon aufgrund der akuten Dringlichkeit der eigenen Arbeitsprojekte und Aufgaben nicht erwünscht, sondern sollen eingesetzt werden.¹⁰⁶

Dieses ist nicht der einzige Abwägekonflikt, den es zu lösen gilt: Viele NPOs positionieren sich gegen die Möglichkeit, durch das Angebot von Dienstleistungen auf dem Markt Gelder einzunehmen, die dann mit Hilfe von Quersubventionen in andere Organisationsbereiche investiert werden können. Dieses geschieht mit dem Verweis auf die Gemeinnützigkeit

¹⁰³ Vgl. LITTICH: Finanzierung von NPOs. S. 322.

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S. 325.

¹⁰⁵ LÄTZEL: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. S. 116.

¹⁰⁶ Vgl. LITTICH: Finanzierung von NPOs. S. 325.

der Organisation und vor allem aus der Angst, aufgrund der Verwechselbarkeit von NPOs und privatwirtschaftlichen Unternehmen interne und externe Imageprobleme zu bekommen: Zum einen durch mangelnde Motivation von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen, zum anderen durch weniger anderweitige Spenden.¹⁰⁷

2.3.2.6 Fazit

Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung von NPOs kann bedeutsame Einblicke in die Arbeit der Organisationen ermöglichen und viele Anstöße zu einer Verbesserung der angebotenen Dienste liefern. Gerade mit dem Blick auf die zukünftigen Herausforderungen im NPO-Sektor, die vor allem von schwerer erreichbaren Finanzressourcen und einem stetigen Wandel der Umweltbedingungen geprägt sind, ist ein Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden eine Möglichkeit, die konkrete Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu gewährleisten.

Auch gewinnorientierte Unternehmen können von den flachen, gut vernetzten und kommunikativen Strukturen vieler NPOs lernen.¹⁰⁸ Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Betriebswirtschaft wichtige Impulse für die NPO-Arbeit bereithält.

¹⁰⁷ Vgl. ebd. S. 331.

¹⁰⁸ Vgl. MAYRHOFER/SCHEUCH: Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. S. 93: „Die geringe Betonung der formalen und die Aufwertung der informellen Strukturen, die starke ‚Verflüssigung‘ organisationsinterner Prozesse und Strukturen, der Abschied von ‚Normalkonstellationen‘ bei den Organisationsmitgliedern und die parallele Existenz durchaus unterschiedlicher Mitgliedschaftsverhältnisse, die Prominenz von vernetzten Strukturen über die einzelne Organisation hinaus zu relevanten externen Stakeholdern: Diese Charakterisierungen finden sich in der modernen Organisations- und Karriereliteratur für ‚leading edge‘-Unternehmen wieder - und sind wohl auch ‚traditionell‘ Kennzeichen vieler, wenn nicht der meisten NPOs. Insgesamt lässt sich daher in mancher Hinsicht von einer Umkehr der Verhältnisse sprechen: Das, was für viele gewinnorientierte Organisationen als Neuland gilt, ist für NPOs vertrautes Terrain.“

2.3.3 Veränderungsmanagement als Teilgebiet der Betriebswirtschaft

2.3.3.1 Grundlagen des Veränderungsmanagement

Die historischen Veränderungen, die die Lebensweisen und -umstände der Menschen betreffen, werden sich in Zukunft in immer kleineren Abständen ereignen. Durch eine fortschreitende, sich noch weiter beschleunigende Globalisierung, den technischen Fortschritt und sich wandelnde persönliche Werte- und Sinnfundamente sind viele Bereiche des gesellschaftlichen Lebens einer stetigen Veränderung unterworfen. In dieser sich schnell verändernden Welt warten auf viele NPOs damit große Herausforderungen, die Veränderungszyklen verkürzen sich immer mehr.¹⁰⁹ Zu diesem äußeren Veränderungsdruck kommt das innere Bestreben der Organisation, sich möglichst so auszurichten, dass ihre Ziele gut erreicht werden. Stabilität ist bei den fließenden Umweltbedingungen am ehesten durch die Annahme von Veränderungen zu erreichen. Bei der Gestaltung dieser Veränderungen kommt dem Management eine Schlüsselrolle zu, ihm obliegt die Hauptverantwortung dafür.¹¹⁰

Unter Veränderungsmanagement versteht man Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die durchgeführt werden, um eine Organisation zu verändern. Dieses geschieht z. B., um neue Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen einzuführen. Die Veränderungen müssen in ihrem gesamten Prozess begleitet werden, um ihre Wirksamkeit zu unterstützen.¹¹¹

Das Veränderungsmanagement – auch Change-Management genannt – wurde wissenschaftlich erstrangig für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt und den spezifischen Herausforderungen von NPOs leicht angepasst. In der Veränderungsmethodik und Vorgehensweise lässt sich eine Differenz zwischen NPOs und anderen Unternehmen kaum ausmachen. Dieses gilt sowohl für die Instrumente der Selbstbeobachtung, das Einholen

¹⁰⁹ Vgl. auch Kap. 2.3.2

¹¹⁰ Vgl. von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 478–480.

¹¹¹ Vgl. KOTTER: The heart of change - real-life stories of how people change their organizations. S. 15ff.

einer Außenperspektive, als auch für die Konzeption der Veränderungsprozesse. Aus dem methodischen Repertoire, welches in der Betriebswirtschaft für gewinn- und auch für bedarfsorientierte Unternehmen entwickelt wurde, lässt sich somit für den Umgang mit Veränderungen in NPOs viel Gewinn ziehen.¹¹²

Strategien des Veränderungsmanagements sind abhängig vom dahinterliegenden Steuerungsverständnis, welches in der Organisation vorliegt. Im Folgenden sollen zwei Konzepte des Veränderungsmanagements vorgestellt werden, die auf unterschiedlichen Steuerungen aufbauen.

2.3.3.2 Machtbasierte Organisationsplanung und das dazugehörige Steuerungsverständnis

Grundlegend für die machtbasierte Organisationsplanung ist das Verständnis, dass Organisationen von ihren jeweiligen Leitungen gesteuert werden.¹¹³ Es wird angenommen, dass die Entscheidungen der Organisationsleitung ohne Abänderungen von der Organisation umgesetzt werden. Heinz von Foerster bezeichnete die so verstandene Steuerung als eine „triviale Maschine“.¹¹⁴ Dieses mechanistische Bild soll ausdrücken, dass auf einen bestimmten Impuls hin ein vorherzusehendes Ergebnis eintritt. Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre bemüht sich unter anderem, ein hierarchisches System nach diesem Verständnis so zu verbessern, dass es die optimale Gestaltung von Prozessen der Leistungserstellung ermöglicht. Dieses Steuerungsverständnis hat sich in der praktischen Umsetzung oftmals als sehr erfolgreich erwiesen. Größere Organisationen der Wirtschaft, des Militärs, des Rettungsdienstes und der Verwaltung lassen sich ohne dieses hierarchische Moment kaum denken.

Dieses Modell gerät aber angesichts der Tatsache an seine Grenze, dass nicht immer alle Menschen in einer Organisation genau das tun, was die Leitung vorgibt. „Eigensinn der individuellen Organisationsmitglieder und

¹¹² Vgl. von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 497.

¹¹³ Vgl. auch im Folgenden: Ebd. S. 483–488.

¹¹⁴ Vgl. von FOERSTER/KÖCK: Sicht und Einsicht.

der Organisation als Ganzes¹¹⁵ wird im Modell der machtbasierten Organisationsplanung vom Grundsatz her nicht beachtet, sondern dieser Mechanismus wird in das Modell lediglich nachträglich internalisiert. Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen ist die Überzeugung, dass die Organisationsmitglieder erwarten, dass Veränderungen für sie negativ sind und sie sich somit dagegen sperren. Ganz pragmatisch wird demzufolge die Entscheidung zur Veränderung oft von Maßnahmen begleitet, die diesen Widerständen entgegenwirken sollen. Informationen sollen den Mitgliedern die Notwendigkeit der Veränderungen besser erklären, Befürchtungen sollen zerstreut werden. Dazu wird auf positive Effekte der Veränderung aufmerksam gemacht, eventuell werden zusätzliche Anreize geschaffen und notfalls können bei fortwährender Verweigerung auch Sanktionen angedroht und ausgesprochen werden.

Des Weiteren sollen Partizipationsangebote Mitglieder daran beteiligen, den Veränderungsprozess zu gestalten. Mithilfe von Methoden des Projektmanagements können Gremien von der Leitung eingesetzt werden, die dann aus der Organisation heraus der Leitung Veränderungsvorschläge machen. Dadurch können Fach- und Machtpromotoren in die Veränderungsmaßnahmen eingebunden werden, die ansonsten ein großes Widerstandspotential darstellen würden.¹¹⁶

Die machtbasierte Organisationsplanung gründet sich auf dem Steuerungsverständnis, dass die Richtung grundsätzlich von oben vorgegeben wird. Demnach ist die Aufgabe der Organisationsleitung mit ihrer Gesamtperspektive auf die Organisation, durch grundlegende Entscheidungen neue Strukturen zu schaffen, in denen sich die Veränderungen dann ausdrücken.¹¹⁷ Entscheidungen, die auf diese Weise getroffen werden, umfassen die strategische Schwerpunktsetzung und damit auch die dahinterliegende Struktur, die auf Budget und Personalentscheidungen zurückwirkt. Hier wird der Rahmen vorgegeben, in dem die Verhaltensmöglichkeiten der restlichen Organisationsmitglieder begrenzt sind.

¹¹⁵ von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 483.

¹¹⁶ Vgl. ebd. S. 485.

¹¹⁷ Vgl. ebd. S. 487.

2.3.3.3 Organisationsentwicklung und das dazugehörige Steuerungsverständnis

Die Organisationsentwicklung basiert auf dem Modell der Selbstorganisation. Dieses Modell hat die Systemtheorie zur Grundlage und fasst Organisationen als soziale Systeme auf:¹¹⁸ Der Mensch ist nicht nur Teil der Organisation, sondern agiert auch als Umwelt. Die Selbstreferenz dieser Systeme besagt, dass diese für Impulse nicht empfänglich sind, die nicht an ihre Denkstrukturen anschlussfähig sind. Soziale Systeme entscheiden selbst, wie sie Reize wahrnehmen, dieses ist eine grundlegende Prämisse für die Steuerung von Organisationen. Zwar können zum Beispiel Führungskräfte Steuerungsimpulse in das System senden, sie haben aber keinen Einfluss darauf, ob und wie das System darauf reagiert. Hier wird mit Heinz von Foerster von einer „nichttrivialen Maschine“ gesprochen: Ein linearer Zusammenhang zwischen abgegebenem Impuls und tatsächlicher Wirkung existiert nicht:

„Um nun den grundlegenden Unterschied zwischen diesen beiden Arten von Maschinen [d. h. der trivialen und nicht-trivialen TS] zu begreifen, ist es hilfreich, sich ‚interne Zustände‘ in diesen Maschinen vorzustellen. Während in der trivialen Maschine in allen Fällen nur ein einziger interner Zustand an ihren internen Operationen mitwirkt, macht gerade der Übergang von einem internen Zustand zu einem anderen die nicht-triviale Maschine so unfassbar.“¹¹⁹

Als Konsequenz ergibt sich die Erkenntnis, dass Führungskräfte nur einen begrenzten Einfluss auf die Lenkung der Organisation haben. Sie beeinflussen die Organisation zwar stark, letztendlich macht die Organisation aber, was sie will. Dieses zeigt sich zum Beispiel bei angestrebten Veränderungsprozessen, die vom System abgelehnt werden und somit irgendwann zwangsläufig versanden oder abgebrochen werden.¹²⁰

Die Organisationsentwicklung greift nun dieses Konzept von Steuerung auf und versteht sich als „prozeßorientierte Praxis und Theorie eines ge-

¹¹⁸ Vgl. dazu LUHMANN: Soziale Systeme.

¹¹⁹ von FOERSTER/KÖCK: Sicht und Einsicht. S. 12.

¹²⁰ Vgl. von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 486–487.

planten und systematischen Lernens von Organisationen.“¹²¹ Dieses geschieht vor allem partizipativ: Gemeinsam mit allen Beteiligten sollen die Energien des Systems attraktive Lösungsoptionen entwickeln. Die Energien des Systems sollen als Bewegungsenergien genutzt werden, anstatt sie – als Widerstand auftretend – brechen zu müssen.

Als Grundpfeiler von Organisationsentwicklungsprozessen ist erstens die Prozessorientierung aufzuführen: In Partizipation mit möglichst vielen Organisationsmitgliedern wird eine Lösung für ein bestehendes Problem der Organisation gefunden, die vorher entsprechend noch nicht bekannt war. Zweitens wird die gewachsene Ordnung als Sicherheit spendender Faktor wahrgenommen und geachtet, von ihr ausgehend beginnt die Veränderung. Drittens wird stets auf das Erfahrungswissen und die Kreativität der Mitglieder zurückgegriffen; hier liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Veränderung.¹²²

2.3.3.4 Reflexion der unterschiedlichen Ansätze

Bei Veränderungsprozessen werden zumeist Aspekte aus den beiden Ansätzen verbunden, die Gewichtung der Schwerpunkte unterscheidet sich aber oft.¹²³ Der Fokus auf der formalen Macht und ein Verzicht auf eine breite Entscheidungsbasis finden sich vor allem in Prozessen, bei denen Dringlichkeit vorliegt und Schnelligkeit gefragt ist. In Krisensituationen oder Notfällen, wo eine existentielle Gefahrenlage für einen hohen Zeitdruck sorgt, wird das Einholen des kreativen Potentials der Organisation vernachlässigt, da es vor allem Zeit kostet.

„Der Gewinn an Schnelligkeit und konzeptioneller Prägnanz dürfte jedoch oft mit erheblichen Widerständen sowie der Vernachlässigung kognitiver und emotionaler Ressourcen (Motivation) bezahlt werden“¹²⁴, so von Eckardstein. Erfahrungen in den letzten Jahren zum Beispiel bei Fusionen

¹²¹ HELLER: Organisationsentwicklung.

¹²² Vgl. von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 488–492.

¹²³ Vgl. auch im Folgenden: von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 492–493.

¹²⁴ Ebd. S. 492.

haben gezeigt, dass es oft nicht gelang, die Mitarbeiter für den Veränderungsprozess zu gewinnen, und so der gesamte Prozess bisweilen scheiterte. Eine Stärkung der Selbstorganisation und ein Zutagetreten der ungenutzten Kompetenzen können eher durch Methoden der Organisationsentwicklung erreicht werden.

Das gegenteilige Problem kann aber auch auftreten:

„Beispiele aus dem NPO-Bereich (Gewerkschaftsfusionen in Deutschland und Österreich) veranschaulichen die entgegengesetzte Problematik: Mangels Macht bei den Gewerkschaftsleitungen werden bzw. wurden die Projekte von den entscheidungsbefugten Delegierten der Basis lange und mit teils ungewissem Ausgang gebremst“¹²⁵,

so auch von Eckhardstein. Macht ist ein wichtiger Faktor in Veränderungen, mit dem eine Organisationsleitung einen festgefahrenen Prozess auch vorantreiben kann. Gerade wenn einzelne Gruppen von Veränderungen sehr negativ betroffen sind und eine Blockade droht, kann ein „Machtwort“ Bewegung bringen.¹²⁶ Eine Person, die ihre formale Macht gut gebraucht, weiß, wann sie diese zurückhält und bewusst auf Partizipation setzt.

2.3.3.5 Einbindung externer Berater in Veränderungsprozesse

Aufbauend auf diesen beiden unterschiedlichen Arten des Veränderungsmanagements können auch externe Berater unterschiedlich eingebunden werden, um den Prozess zu unterstützen. Geht eine machtbasierte Organisationsplanung vonstatten, so wird Beratung vorrangig zur Fachberatung eingesetzt. Diese bringt ihre Kompetenz bei der Suche nach passenden Lösungen für die Herausforderungen ein und ihr wird von der Leitung manchmal die Rolle eines Co-Managers zugewiesen. Aus dieser Rolle kann sie das Veränderungsvorhaben in erheblichem Maße (mit-) gestalten.¹²⁷ Gibt

¹²⁵ Ebd. S. 493.

¹²⁶ Typische Sprichworte von Personen, die sich gegen eine grundsätzlich nötige Konsenslösung aussprechen, lauten zum Beispiel: „Wer den Sumpf trockenlegen will, darf nicht die Frösche fragen.“, „Wer Kuchen backen will, muss auch Eier schlagen.“ oder „Mit Gänsen kann man nicht über Weihnachten sprechen.“

¹²⁷ Vgl. von ECKARDSTEIN/ZAUNER: Veränderungsmanagement in NPOs. S. 496.

es auch einen Bedarf bei der Umsetzung der Maßnahmen, so wird zusätzlich von den Externen ein „Management auf Zeit“¹²⁸ angeboten. Typisch für eine machtbasierte Organisationsplanung sind spezifische Stabsstellen, die innerhalb der Organisation an die Leitungsebene angegliedert werden und für die Führung Wissen aufbereiten sollen und ihr somit zuarbeiten.

Im Rahmen einer Organisationsentwicklung wird der Veränderungsprozess oftmals durch eine Prozessberatung unterstützt. Hier bieten die Berater „weniger fachliches Know-how an, da man davon ausgeht, dass dieses im Wesentlichen in der Organisation vorhanden ist, wenn auch in wenig transparenter Form.“¹²⁹ Die Aufgabe liegt eher darin, über „die Strukturierung von geeigneten Prozessen die Zusammenarbeit der vermuteten Knowhow-Träger für die Organisation nutzbar zu machen.“¹³⁰ Systemische Beratung wiederum – ein weiterer Beratungsansatz – ähnelt in der organisatorischen Praxis sehr stark den Ansätzen der Prozessberatung.¹³¹ Je mehr das interne Wissen so durch externe Expertise gefördert wird, dass ein wirklicher Selbstentwicklungsprozess stattfindet, umso besser werden die Ziele der Organisationsentwicklung erreicht.¹³²

¹²⁸ Ebd. S. 496.

¹²⁹ Ebd. S. 496.

¹³⁰ Ebd. S. 496.

¹³¹ Ebd. S. 496.

¹³² Vgl. RÜDESHEIM: Kirchenberatung, S. 49.

2.4 Unternehmensführung in Abgrenzung zur Menschenführung in der Kirche

2.4.1 Grundsätzliches zur Führung in der Kirche

„[Der Heilige Geist] führt die Kirche in alle Wahrheit ein [...] und lenkt sie durch die verschiedenen hierarchischen und charismatischen Gaben.“¹³³

Die Führung der Kirche liegt beim Heiligen Geist.¹³⁴ Mit den hierarchischen Gaben sind die Ämter gemeint, die auf besondere Weise der Einheit des Volkes Gottes dienen sollen. Charismatische Gaben bezeichnen die ungeschuldet, individuell jedem Gläubigen geschenkten Befähigungen.¹³⁵ Davon zu trennen ist „die Führung in der Kirche“, die vom Papst, den Bischöfen und vielen weiteren Christen wahrgenommen wird.¹³⁶ Eine reine Fokussierung auf die Leitung als allein steuernde Einheit in der Kirche verkennt den Charakter der Kirche und, so Reinhard Kardinal Marx,

„dass Kirche nicht einfach machbar ist, dass sie nicht einfach nur als Organisation bedacht werden darf, sondern dass sie ausgehend von Pfingsten mit dem Beistand des Heiligen Geistes als Werkzeug und Sakrament in der Gesellschaft und im Gegenüber zur Gesellschaft wirkt.“¹³⁷

Kirche ist zwar mehr als eine Organisation, ein Unternehmen, eine Institution oder ein Netzwerk, aber dieses nimmt die Leitung andererseits nicht aus der Pflicht, ihren Beitrag für das gelingende Wirken der Kirche zu leisten, denn bloßes Verlassen auf das Wirken des Heiligen Geistes wäre nicht nur naiv, sondern verantwortungslos. Nie sind der Kirche, so Rainer Bucher, „irgendwelche Garantien gegeben worden, dass sie an ihrem Auftrag

¹³³ Lumen gentium. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 4.

¹³⁴ In dieser Arbeit werden die Begriffe Leitung und Führung synonym benutzt. Zwar gibt es Autoren, die Begriffsunterschiede festmachen, diese Differenzierung ist aber für diese Arbeit nicht von relevanter Bedeutung.

¹³⁵ Vgl. KEHL: Die Kirche. S. 110–111.

¹³⁶ Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 2.

¹³⁷ MARX: Geleitwort. S. 9.

nicht scheitern kann, und zwar grandios, epochal und ziemlich schrecklich.“¹³⁸ Inhaltlich ähnlich drückt das Karl Rahner aus, wenn er bemerkt, dass die Kirche in

*„keiner statischen Situation [ist], sondern selber eine Bewegung bedeutet, in der der Mensch, aktiv planend, sich und seine Welt verändert und diese Veränderung nicht mehr bloß erleidet, sondern schöpferisch bewirkt. Zukunft ist nicht mehr bloß das noch nicht Seiende, sondern das Gewollte. Die Gegenwart und die Zukunft werden durch den Willen zur Planung mehr bestimmt als durch die Vergangenheit.“*¹³⁹

Die Führung innerhalb der Kirche findet in unterschiedlichen Stufen statt. Die in dieser Arbeit relevanteste Führungsperson ist der Bischof als Bistumsvorsteher. Er ist in diesem Amt gleichzeitig Lehrer, Priester und Hirte. Auch wenn die Aufgabe der Verkündigung an erster Stelle genannt wird, so umfasst sein Hirtenamt die komplette Verwaltung und Organisation der Diözese:¹⁴⁰ Somit ist ein Bischof auch der „Diözesanmanager“: Teil seines Amtes ist es, in den unternehmensähnlichen Facetten der Diözese Führung wahrzunehmen, eben als Manager zu agieren. Ein Bischof muss demnach nicht nur ein guter „Menschenführer“, sondern auch ein guter „Unternehmensführer“ sein, zwei Aufgaben, die nicht deckungsgleich sind und auch Rollenkonflikte provozieren können.¹⁴¹

Führung in der Kirche, die sich primär als Menschenführung versteht, ist auch Organisationsführung und umfasst so die unternehmerischen Aspekte der Kirche und damit im Extremfall unter Abwägung aller anderen Möglichkeiten auch betriebsbedingte Entlassungen. Auch wenn Mitarbeiterführung in Unternehmen an Bedeutung gewinnt, stellt sie bei der Führung des Gesamtsystems Unternehmen aber lediglich einen Teilaspekt dar.¹⁴² Menschenführung umfasst weitaus mehr als Mitarbeiterführung, wo der Mensch nur in seiner Funktion als Arbeitskraft betrachtet wird.

¹³⁸ BUCHER: Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt? S. 276.

¹³⁹ RAHNER/NEUFELD/LEHMANN: Selbstvollzug der Kirche. S. 474.

¹⁴⁰ Vgl. POTTMEYER: Bischof. Vgl. dazu auch *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 25–27.

¹⁴¹ Vgl. MAIER: Frommes Managen? S. 132–133.

¹⁴² Vgl. DILLERUP/STOI: Unternehmensführung. S. 7.

Aufgabe von authentischer kirchlicher Führung ist es, in diesem Spannungsverhältnis von wirtschaftlichem Zwang und christlichem Anspruch einen Weg der Leitung zu finden, der möglichst allen Facetten von Führung gerecht wird. Dieses gilt nicht nur für den Bischof, sondern für alle Leitungspersonen im Kontext von Kirche. Führungspersonen müssen die Kompetenz haben, auch die Entscheidungen und Arbeitsweisen der Personen in den anderen Ebenen zu verstehen und diese Erkenntnis in ihre Arbeit einfließen zu lassen. Wie eine Unternehmensführung ist auch die Führung in der Kirche „horizontal und vertikal aufeinander abzustimmen, um als integriertes System ihre Wirkung entfalten zu können.“¹⁴³

Die vier allgemeinen Grundfunktionen von Führung¹⁴⁴ gelten auch in dem unternehmerischen Bereich der Kirche:¹⁴⁵ Führung bedeutet erstens, eine Vision zu haben und diese vermitteln zu können, die „Fähigkeit zur Entwicklung strategischer Perspektiven und zu deren Kommunikation durch Personalführung“¹⁴⁶. Zweitens ist Koordination Bestandteil von Führung, das heißt, der Einsatz der vorhandenen Ressourcen und Mitarbeiter muss so abgestimmt sein, dass die aus der Vision entwickelten Ziele bestmöglich erreicht werden können. Dazu ist drittens Motivation nötig; die Leitungsperson zeigt durch ihr Verhalten, wie zur Zielerreichung beigetragen werden kann. Viertens ist Repräsentation eine der Führungsaufgaben, nach außen gegenüber der Umwelt, nach innen gegenüber den Mitarbeitern.

Gute Leitung, so Andreas Heller, ist eine Gemeinschaftsaufgabe, findet durch Interaktion statt und bedarf der qualifizierten Mitwirkung von mitarbeitenden Personen. Somit folgt für ihn, dass in theologischen Kategorien formuliert, Leitung eher eine synodale und communiale als eine individuelle Aufgabe ist:¹⁴⁷ „Leitung in kirchlichen Organisationen hat wenig zu tun mit der personenzentrierten Idee von Befehl, Anordnung, Ausfüh-

¹⁴³ Ebd. S. 48.

¹⁴⁴ Vgl. hierzu z. B. BEA: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.

¹⁴⁵ Vgl. hierzu BALL: Zwei in einem Boot. S. 63–64.

¹⁴⁶ DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 282.

¹⁴⁷ Vgl. HELLER: Leiten in der Kirche. S. 143. und auch WIMMER: Die Zukunft von Führung. S. 53.

ren, Gehorsam.“¹⁴⁸ Ein bedeutsamer Teil der Leitungsaufgabe liegt darin, den Entscheidungen soziale Akzeptanz und Legitimation zu verschaffen.¹⁴⁹ Das schließt ein, „jene Rahmenbedingungen zu schaffen, die tatsächlich eine mitarbeiterfreundliche, leistungsfähige Arbeitskultur ermöglichen.“¹⁵⁰

2.4.2 Differenzierungen von Führung

Es ist gemeinhin beliebt, Führung – als in Deutschland historisch belasteter Begriff – mit dem Begriff „Management“ gleichzusetzen. Der verkürzt das Führungsphänomen aber auf einen Teilaspekt:¹⁵¹ In Bezug auf Führung findet sich häufig eine Schwerpunktsetzung in „Leadership“ und „Management“. Diese beiden Facetten bilden zusammen die Führung und sind nicht strikt voneinander trennbar, aber bei verschiedenen Führungspersonen unterschiedlich stark ausgeprägt.¹⁵²

Der „Leader“ ist die visionäre, charismatische Führungsperson, der „Manager“ dagegen eher der Administrator.¹⁵³ Während „Leadership“ so mit „Steuerung des Wandels“ beschrieben werden kann, wozu der Umgang mit den entscheidenden Einflussfaktoren gehört, fällt unter „Management“ eher die „Steuerung der Komplexität“, die Strukturierung der Abläufe.¹⁵⁴

Etymologisch setzt sich „Management“ nach vorherrschender Meinung aus den lateinischen Begriffen für Hand (manus) und handeln (agere) zusammen und heißt somit wörtlich ganz simpel „etwas an die Hand nehmen, in die Wege leiten, in Bewegung oder in Gang setzen“¹⁵⁵, andere sehen den Ursprung des Wortes im italienischen „maneggiare“; ein Pferd in die Manege führen, es abrichten oder dressieren. In der zweiten Version findet man

¹⁴⁸ HELLER: Leiten in der Kirche. S. 150.

¹⁴⁹ Vgl. ebd. S. 155.

¹⁵⁰ Ebd. S. 151.

¹⁵¹ Vgl. GRASSELT/KORTE: Führung in Politik und Wirtschaft. S. 26.

¹⁵² Vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 281.

¹⁵³ Vgl. NEUBERGER: Führen und führen lassen. S. 48–50.

¹⁵⁴ Vgl. HENTZE: Personalführungslehre. S. 16.

¹⁵⁵ BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 21.

einen Hinweis auf die Anwendung von Techniken und Fertigkeiten, die zum Managen notwendig sind.¹⁵⁶

Während zum einen das Management eine Instanz bezeichnen kann, die eine Institution führt,¹⁵⁷ gibt es im heutigen Sprachgebrauch noch mindestens zwei weitere Bedeutungen des Wortes Management:¹⁵⁸ Wenn sich erstens Management auf eine Funktion bezieht, dann werden diejenigen Personen so bezeichnet, deren Aufgabe die Leitung ist. Die Unternehmensführung ist das Management. Zweitens kann Management Konzeption bedeuten. Hierbei geht es „um die grundlegende Strategie bei der theoretischen wie praktischen Ausgestaltung der Aufgaben, die sich in einer Institution (aber auch für Individuen) ergeben.“¹⁵⁹

Seit es in der Kirche die ersten Gemeinden gibt, existiert auch ein kirchliches Management. Bei den derzeitigen Managementdiskussionen in der Kirche, die sich um die Implementierung neuer Management-Ansätze drehen, geht es vor allem um Management in diesen beiden letztgenannten Bedeutungen: Management als Personengruppe und als Strategieentwicklung.¹⁶⁰

Die Kirche war nicht immer eine Großinstitution und ihre innere Komplexität, die Professionalisierung ihrer Dienste und ihre verschiedenen Arbeitsbereiche haben sich erst im Laufe der Zeit entwickelt. Dieses gilt besonders für die unternehmensähnlichen kirchlichen Facetten, in denen die Führungsaufgaben im Laufe der Zeit immer komplexer wurden. Hier bietet sich eine Parallele zur Welt der Wirtschaft an: „Als sich daraus [d. h. aus der komplexer werdenden ökonomischen Entwicklung der letzten beiden Jahrhunderte TS] die Wirtschaft mit der Unternehmung als operativer Einheit entwickelte, musste das Charisma der Führung durch Strukturen und Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung ergänzt – nicht ersetzt – werden.“¹⁶¹, so Pius Bischofberger.

¹⁵⁶ Vgl. NEUBERGER: Führen und führen lassen. S. 48.

¹⁵⁷ Vgl. DILLERUP/STOI: Unternehmensführung. S. 6.

¹⁵⁸ Vgl. im Folgenden vor allem DIETZFELBINGER: Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements. S. 87–88.

¹⁵⁹ Ebd. S. 88.

¹⁶⁰ Vgl. DIETZFELBINGER: Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements. S. 91.

¹⁶¹ BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 22.

Zur Betriebsführung waren spezielle Kenntnisse notwendig: Im 19. Jahrhundert entwickelten sich aus dieser Erkenntnis heraus die ersten Handelshochschulen, in der Nachkriegszeit, mit dem Wirtschaftswunder, wandelte sich die Betriebswirtschaftslehre von einem ökonomischen Orchideenfach zu einem der populärsten Studienfächer. Die Komplexität eines Unternehmens verlangt immer mehr Spezialwissen von den Betriebsleitern, die Führungsanforderungen haben sich ausgeweitet. „Mit einer gewissen Phasenverschiebung trifft diese Feststellung heute auch auf die kirchliche Führung zu.“¹⁶² Durch die steigende Komplexität gewinnt auch die „Steuerung der Komplexität“ an Bedeutung, es ist mehr Management nötig.

2.4.3 Kirchliches Führungskonzept von Wolfgang Pax

Wolfgang Pax hat in seiner Dissertation eine Führungskonzeption für die katholische Kirche entwickelt.¹⁶³ Das Führungsverhalten ist abhängig von der Führungsperson und der Führungssituation. Basierend auf dem „Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitsdiagnostik“¹⁶⁴ identifiziert er fünf Grunddimensionen der Persönlichkeit, die erforderlich sind, um erfolgsrelevantes Führungsverhalten auszuüben: Extraversion¹⁶⁵, Gewissenhaftigkeit¹⁶⁶, emotionale Stabilität¹⁶⁷, Offenheit¹⁶⁸ und Verträglichkeit¹⁶⁹. Wolf-

¹⁶² Ebd. S. 22.

¹⁶³ Vgl. im Folgenden PAX: Führung in der Kirche. S. 274–279.

¹⁶⁴ Vgl. ebd. S. 89–92. und weitergehend NEUBERGER: Führen und führen lassen. S. 228–230, HENTZE: Personalführungslehre. S. 175–177, sowie von ROSENSTIEL/WEGGE: Führung. S. 507–508.

¹⁶⁵ Bspw. folgende Merkmale: gesprächig, offen, gesellig, abenteuerlustig, bestimmt, energisch

¹⁶⁶ Bspw. folgende Merkmale: organisiert, sorgfältig, gründlich, beharrlich, ordentlich, verantwortlich

¹⁶⁷ Bspw. folgende Merkmale: unerschütterlich, beherrscht, entspannt, gefasst, ruhig, gelassen

¹⁶⁸ Bspw. folgende Merkmale: phantasievoll, komplex, unkonventionell, breite Interessen, kreativ

¹⁶⁹ Bspw. folgende Merkmale: gutmütig, kooperativ, freundlich, einfühlend (dieses Merkmal ist in seiner Relevanz stark von den Rahmenbedingungen abhängig, vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 275.)

gang Pax weist ihren Bezug zum kirchlichen Selbstverständnis nach, erkennt in ihnen auch kirchliche Führungsvoraussetzungen.¹⁷⁰ Die Führungssituation wird von vier wesentlichen Faktoren gekennzeichnet: Der Person des Mitarbeitenden, der Beziehung zum Mitarbeitenden sowie die Aufgaben und die Organisation. Umgeben sind diese vier Faktoren von einem Zielhorizont.

Das Führungsverhalten gliedert sich wiederum in zwei Dimensionen, die auch mit dem kirchlichen Selbstverständnis übereinstimmen:¹⁷¹ Das „orientierende Führungsverhalten“ und das „ausbalancierende Führungsverhalten“, die jeweils auch in vier Elemente unterteilt sind. Ziel des orientierenden Führungsverhaltens ist herausragend die Vermittlung von Visionen, Werten und Zielen, aber auch die Steigerung von Selbstwert und Leistungszutrauen, die Schaffung von Commitment und Identifikation sowie das Ansprechen intrinsischer Motive. Dieses Führungsverhalten soll zum einen den Mitarbeitern Orientierung bieten, zum anderen eine grundlegende Ausrichtung für das ausbalancierende Führungsverhalten liefern.

Diese Dimension des Führungsverhaltens versucht, die dilemmatischen Anforderungen an Führung auszubalancieren, denn Führung steht immer auch vor der Aufgabe, Entscheidungen zwischen Alternativen zu treffen, die sich gegenseitig ausschließen, aber jeweils als positiv erachtet werden.¹⁷² Wolfgang Pax baut auf der Beobachtung auf, dass zwei bipolare Basisanforderungen an Führung bestehen: Zum einen soll sowohl Flexibilität, als auch Stabilität ermöglicht werden, zum anderen besteht die Notwendigkeit, die Integration in die Organisation und gleichzeitig die Adaption in

¹⁷⁰ Vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 286-291 und 300-303.

¹⁷¹ Vgl. ebd. S. 282-286 und 291-297.

¹⁷² Oswald Neuberger hat ohne Anspruch auf Vollständigkeit 13 Führungsdilemmata zusammengestellt: Mittel und Zweck, Gleichbehandlung und Einzelfallentscheidung, Distanz und Nähe bzw. Sachlichkeit und Emotion, Fremdbestimmung und Selbstbestimmung, Spezialisierung und Generalisierung, Gesamtverantwortung und Einzelverantwortung, Bewahrung und Veränderung, Konkurrenz und Kooperation, Aktivierung und Zurückhaltung, Innenorientierung und Außenorientierung, Zielorientierung und Verfahrensorientierung, Belohnungsorientierung und Wertorientierung, Selbstorientierung und Gruppenorientierung. (vgl. NEUBERGER: Führen und führen lassen. S. 342.)

der Umwelt der Organisation zu gewährleisten. Hieraus resultieren vier Führungsverhaltensweisen: personenbezogen, aufgabenbezogen, innovatorisch und regulativ.¹⁷³ Wolfgang Pax betont, dass die beiden vorgestellten Dimensionen wechselseitig aufeinander bezogen und nicht voneinander zu trennen sind.¹⁷⁴

2.4.4 Umgang mit Macht in der Kirche

Führung hängt eng mit Macht zusammen. Nur wer über diese Handlungsressource verfügt, ist in der Lage, wirkmächtig zu führen.¹⁷⁵ Formal kann Macht nach Max Weber verstanden werden als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“¹⁷⁶ Basierend darauf, wird in der Politik Führungsstärke verstanden. Sie zeigt sich „in der Durchsetzung der eigenen Ziele gegen die Widerstände anderer.“¹⁷⁷

Henry Nouwen sieht in diesem weltlichen Führungsverständnis für die Kirche eine Gefahr, wenn er bezüglich entsprechender Führungskräfte feststellt, dass viele keine gesunden und vertrauensvollen Beziehungen eingehen könnten, weil sie sich für Macht entschieden hätten.¹⁷⁸ Die Notwendigkeit der Machtausübung zum Funktionieren der Organisation Kirche

¹⁷³ „Dabei reagiert personenbezogenes Führen auf die Anforderung an Flexibilität und Integration und erreicht Zufriedenheit und Entwicklung bei dem Mitarbeitenden bzw. der Arbeitsgruppe. Aufgabenbezogenes Führen ist der Anforderung an Stabilität und Adaption geschuldet. Es erreicht Produktivität und Effektivität in der Leistungserbringung. Innovatorisches Führungsverhalten sichert die Flexibilität und die Adaption an die Umwelt. Es erreicht Wandel und Innovation. Regulatives Führungsverhalten antwortet auf die Anforderung an Stabilität und Integration in das Innere der Organisation bzw. der Arbeitsgruppe und erreicht stabile Prozesse und zuverlässige Abläufe.“ (PAX: Führung in der Kirche. S. 276.)

¹⁷⁴ Vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 298–300.

¹⁷⁵ Vgl. GRASSELLT/KORTE: Führung in Politik und Wirtschaft. S. 31–33.

¹⁷⁶ WEBER: Wirtschaft und Gesellschaft. S. 28.

¹⁷⁷ GRASSELLT/KORTE: Führung in Politik und Wirtschaft. S. 28–29.

¹⁷⁸ Vgl. NOUWEN: In the name of Jesus. S. 79. „Much Christian leadership is exercised by people who do not know how to develop healthy, intimate relationships and have opted for power and control instead. Many Christians empire-builders have been people unable to give and receive love.“

wird aber damit nicht angezweifelt, nur ihre möglichen Nebenwirkungen betont.

Die Grundlage für die Einflussmöglichkeit von Entscheidungsträgern ist ihre Positionsmacht. Aufgrund ihrer bestimmten Position innerhalb der Organisation können sie machtvoll agieren. Des Weiteren sind Einflussmöglichkeiten als Quellen von Macht auf spezifische Eigenschaften, Fähigkeiten oder allgemeiner, Funktionen zurückzuführen: Kommunikationsgeschick, Organisationstalent, Kontakte über ein Netzwerk.¹⁷⁹ Durch die hierarchische Struktur der Kirche mit weitreichenden Vollmachten vieler Führungspersonen spielt die Positionsmacht im kirchlichen Kontext eine sehr große Rolle. Dieses gilt besonders für Bischöfe und Pfarrer, die in der Bistums- bzw. Gemeindeleitung sehr viele Befugnisse haben.

Aber auch eine Positionsmacht ist auf die Akzeptanz anderer angewiesen, wie Hannah Arendt betont: „Über Macht verfügt niemand als einzelner, sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur so lange existent, als die Gruppe zusammenhält.“¹⁸⁰ Dieses gilt besonders für Seelsorger, wie sich kirchliche Leitungspersonen wie Bischöfe, Generalvikare und Pfarrer immer auch verstehen.

Stefan Gärtners Analyse zu Macht in der Seelsorge geht von der These aus, dass Macht im seelsorgerisch-kirchlichen Kontext ein Tabuthema ist und die mit Macht verbundenen Implikationen und Konsequenzen verdrängt werden.¹⁸¹ Er analysiert, dass Seelsorgern

„offensichtlich eine ganze Reihe von Strategien zur Verfügung stehen, um der Frage nach seiner Macht überhaupt auszuweichen. Dadurch wird diese Dimension seiner Arbeit zum blinden Fleck, die Verdrängung der Macht wird zur déformation professionnelle.“¹⁸²

¹⁷⁹ Vgl. GRASELT/KORTE: Führung in Politik und Wirtschaft. S. 32.

¹⁸⁰ ARENDT: Macht und Gewalt. S. 45.

¹⁸¹ Vgl. GÄRTNER: Zeit, Macht und Sprache. S. 167–173, bezugnehmend auf KLESSMANN: Pastoralpsychologie. S. 261-269; 53of.

¹⁸² GÄRTNER: Zeit, Macht und Sprache. S. 172.

Dabei, so bemerkt Stefan Gärtner, gilt auch in der Kirche die Aussage von Dietrich Stollberg, dass helfen immer auch herrschen heißt.¹⁸³

Besondere Aufmerksamkeit widmet Stefan Gärtner der Pastoralmacht.¹⁸⁴ Pastoralmacht, so zitiert er Michel Foucault, ist als ganz eigener Machttypus

„auf das Seelenheil gerichtet (im Gegensatz zur politischen Macht). Er ist selbstlos (im Gegensatz zum Prinzip der Souveränität) und individualisierend (im Gegensatz zur juristischen Macht). Er erstreckt sich über das gesamte Leben und begleitet es ununterbrochen; er ist mit einer Produktion von Wahrheit verbunden, der Wahrheit des Individuums selbst.“¹⁸⁵

In diesem Kontext zeichnet sich die „Pastoraltechnologie“ zur Menschenführung¹⁸⁶ dadurch aus, dass das Verhältnis von Seelsorger und Gläubigen nicht nur funktional ist, sondern eine Beziehung begründet, die alle Bereiche des Lebens betrifft.¹⁸⁷ Ergänzt wird diese Pastoralmacht aber bisweilen auch mit der Macht der Seelsorger als Dienstvorgesetzte oder Auftraggeber. Hier wird auch ökonomisch begründete Macht wahrgenommen. „Die pastorale Macht ist eine Macht der Sorge“¹⁸⁸ und das zentrale Leitbild für die Priester als die klassische Seelsorgergruppe ist die Hirte-Herde-Metapher.¹⁸⁹ Dieses Bild ist geprägt vom „Kümmern“. Der Hirte zeigt sich für das Wohlergehen der ihm Anvertrauten verantwortlich und trifft die relevanten Entscheidungen für sie. Hier klingt auch persönliche Fürsorge und Nachsicht mit.

Nicht alle Facetten, die für eine Unternehmens- oder Organisationsführung notwendig sind, sind unter diesen Leitworten einzuordnen: Kontro-

¹⁸³ Vgl. dazu STOLLBERG: Helfen heißt herrschen. Zum Problem seelsorgerischer Hilfe in der Kirche. und STOLLBERG: Helfen heißt herrschen. Zum Verhältnis von Theologie und Psychologie.

¹⁸⁴ Vgl. GÄRTNER: Zeit, Macht und Sprache. S. 180–184.

¹⁸⁵ FOUCAULT: Warum ich Macht untersuche: Die Frage des Subjekts. S. 248.

¹⁸⁶ FOUCAULT: Omnes et singulatim. S. 70.

¹⁸⁷ Vgl. Kap. 2.1.3 und GÄRTNER: Zeit, Macht und Sprache. S. 182–183.

¹⁸⁸ FOUCAULT/SENELART: Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. S. 189.

¹⁸⁹ FOUCAULT: Omnes et singulatim. S. 67–79. Z. B. werden Bischöfe als Lehrer, Priester und Hirte gesehen (vgl. Gaudium et spes. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 25–27.), das Wort Pastor (lat. Hirte) zeugt auch davon.

verse Entscheidungen, die Einzelinteressen widersprechen, und unpopuläre Entschlüsse, die für starke Kritik sorgen, erscheinen oft unmöglich. Das Ausblenden der Führungsverantwortung einer Großorganisation, die andere Wege notwendig macht als eine geistliche oder seelsorgerische Führung, engt kirchliche Leitungspersonen ein und drängt sie in eine bestimmte Rolle. Es zeichnet sich ein Rollenkonflikt ab: gleichzeitig Seelsorger zu sein und daneben die Person, die über die Verteilung der finanziellen Mittel bestimmt und Ziele festlegt. Bei knappen Ressourcen verschärft sich der Konflikt noch.

Dazu wird die Tätigkeit der Verantwortlichen in der Kirche oft als „Dienen“ bezeichnet, wenn es formal gesehen um das Führen geht. Trotzdem wird Macht ausgeübt, dieses bleibt aber „verschleiert und subtil.“¹⁹⁰ Diese Verschleierung der Macht durch die Hervorhebung des Dienens führt dazu, dass der zuvor geschilderte Rollenkonflikt nochmal größer wird: Eine Person, die sich als Diener ansieht (und auch so angesehen wird) muss nun Aufgaben einer Unternehmensführung wahrnehmen und auch gegen Widerstände einiger derer, denen er „dient“, Entscheidungen fällen, die auch schmerzhaft sein können.

Matthias Ball betont, dass sich eine Leitung in der Kirche bewusst sein müsse, wie sie durch ihre Arbeit beiträgt, Charismen zu entfalten. Wenn das Dienen dem Leiten als Begriff vorgezogen wird, dann müsse es auch in seiner ursprünglichen Bedeutung ernst genommen werden: „Das jesuanische Dienen zielt gerade nicht auf die Vermeidung oder Negierung von Macht, sondern auf deren Ausrichtung. Diener aller sein bedeutet nicht, allen zu Gefallen zu sein.“¹⁹¹ Wer seine Macht verantwortungsvoll einsetze, diene dem Ganzen und nicht partikulären Interessen.¹⁹²

2.4.5 Bedingungen für kirchliche Leitungstätigkeiten

„Thinking about the future of Christian leadership, I am convinced that it needs to be a theological leadership.“¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. BALL: Zwei in einem Boot. S. 72–73.

¹⁹¹ Ebd. S. 73.

¹⁹² Vgl. ebd. S. 73.

¹⁹³ NOUWEN: In the name of Jesus. S. 90.

Henry Nouwens Überzeugung ist nur hinzuzufügen, dass zur theologischen Führung auch eine nüchterne Fachlichkeit gehört, die pastorales Engagement erst wirkungsvoll umzusetzen vermag. Zu den kirchlichen/christlichen Führungsaufgaben gehört es auch, dass „die zur Auftrags Erfüllung erforderlichen Personen und Mittel möglichst wirksam eingesetzt werden.“¹⁹⁴, so Pius Bischofberger. Gerade im Kontext Kirche sei der Unternehmensführung „gebührende Aufmerksamkeit zu schenken“¹⁹⁵.

Bei allgemein knapper werdenden Ressourcen in den kirchlichen Einrichtungen hat die Führung in der Kirche auf den verschiedenen Ebenen diesen Umstand noch mehr zu beachten und für eine gute Koordination der Mittel und Möglichkeiten zu sorgen.¹⁹⁶ Die Analysen von Siegfried Klostermann zur kirchengemäßen Führungspraxis in Einrichtungen der Caritas und Diakonie sind grundsätzlich auch für den pastoralen Bereich zutreffend: „Planung und Organisation in Häusern kirchlicher Träger sind so zu gestalten, daß nicht unangemessene Schranken das Hineinwachsen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die belebende Grenze des Dienstes verbauen. Führung in diesem Sinne bedeutet immer: Hinführung zu Christus.“¹⁹⁷ Wesentliche Notwendigkeit von kirchlichem Handeln sei es, „die Welt mit nüchternem Verstand fachlich zu ordnen und zu gestalten. [...] Ohne sie bliebe die Sorge um die Menschen bloße Absicht: Fachlichkeit, die den Menschen dient, ist soziale Liebe“¹⁹⁸, so Siegfried Klostermann. Neben der fachlichen Professionalität in der Ausübung des jeweiligen Dienstes schließt dieses auch eine nüchterne Fachlichkeit im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen ein.

Aber nüchterne Fachlichkeit steht in einem Spannungsverhältnis zu den tiefer liegenden Zielen des christlichen Auftrages: „Fachlichkeit hat ihre Grenze jedoch dort, wo sie einseitig macht, den Menschen an der versach-

¹⁹⁴ BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 53.

¹⁹⁵ Ebd. S. 33.

¹⁹⁶ Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 53. „Je knapper die Ressourcen werden, desto mehr hat die Führung diesem Umstand bei ihren Zielsetzungen, Planungen, Entscheidungen und Kontrollen Rechnung zu tragen, nicht zuletzt auch durch Festlegung von Prioritäten.“

¹⁹⁷ KLOSTERMANN: Management im kirchlichen Dienst. S. 331.

¹⁹⁸ Ebd. S. 337.

lichten Oberfläche hält und ihn daran hindert, die geistige Wirklichkeit des Lebens wahrzunehmen.¹⁹⁹ Dieses ist ein anderes Spannungsfeld als das, in dem Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik stehen, die einen Weg zwischen „Effektivität und Authentizität“ finden müssen.²⁰⁰ Hier geht es nicht primär um die Authentizität der Organisation (wie bei einem christlichen Anspruch an die Arbeit kirchlicher Einrichtungen), sondern um die Authentizität der Person.

Erfolgreiche Führung hängt zudem entscheidend von der Persönlichkeit der Führenden ab. Wie für alle Facetten der Führung, besonders der geistlichen Führung, ist auch für die Unternehmensführung eine Leidenschaft nötig. Wenn diese in den notwendigen Verwaltungs- und Steuerungsarbeiten fehlt, wirkt sich das negativ auf die Qualität der Arbeit aus, auch in der Kirche: Für Alfred Jäger ist es „eine Schlüsselfrage, ob das leitende Tun den daran Beteiligten mehr zur Lust oder mehrheitlich zur Last wird.“²⁰¹ Manche kirchlichen Verantwortungsträger, so beobachtet Bernd Halfar

„betrachten tendenziell ihre eigenen Verwaltungen als notwendiges Übel und suchen im eigenen Zuständigkeitsbereich, soweit möglich, an die Stelle höchstmöglicher professioneller Standards die freundliche Atmosphäre kirchlichen Miteinanders zu setzen.“²⁰²

Das mag zwar sympathisch sein, offenbart aber auch Probleme, die sich zum Beispiel beim Umgang mit begrenzten finanziellen Mitteln zeigen, wenn unpopuläre Entscheidungen getroffen werden müssen, und wirkt wie eine Flucht vor der Führungsverantwortung. Wichtig ist eine Freude am Führen, die auch trockene Verwaltungsakte wenigstens etwas einschließt.

2.4.6 Fazit

Wer Menschen führt, der führt auch Organisationen, denn darin schließen sich Menschen zusammen. Und zur Organisationsführung gehört auch der

¹⁹⁹ Ebd. S. 337.

²⁰⁰ Vgl. GRASSELLT/KORTE: Führung in Politik und Wirtschaft. S. 27.

²⁰¹ JÄGER: Management-Beratung für Kirchenleitungen. S. 128–129.

²⁰² HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 55–56.

Blick auf funktionierende Abläufe und eine gute Kommunikation. Hierbei liefern Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung Impulse. Zur Führung der Gläubigen, die in einer kirchlichen Einheit zusammengefasst sind, gehört somit die Beachtung der Organisationsgestalt der Kirche. Ergänzt werden muss diese Leitungskompetenz „durch eine spezifische Aufmerksamkeit für die Eigenart, die Werte und Traditionen, die kirchliche Identität und ihre Organisationskultur. Dies ist nicht additiv zu denken und zu gestalten, sondern integrativ“²⁰³, so Andreas Heller.

Wie in anderen Bereichen zeichnet auch im kirchlichen Bereich gute Führungskräfte aus, dass sie „einerseits gute Teamspieler sind, die aber auch in der Lage sind, bei Bedarf harte Schritte konsequent und verantwortungsvoll herbeizuführen und auch umzusetzen.“²⁰⁴ Diese Erkenntnis wird nicht durch die Tatsache aufgehoben, dass die Führungsaufgaben zum Beispiel eines Bischofs mit seinem geistlichen Amt viel umfangreicher sind.

²⁰³ HELLER: Leiten in der Kirche. S. 155.

²⁰⁴ WIMMER: Die Zukunft von Führung. S. 54.

3 Verhältnisbestimmungen von Theologie und Ökonomie für die kirchliche Arbeit

3.1 Einleitung

Wenn von einem Dialog zwischen Theologie und Ökonomie gesprochen wird, so findet dieser bei der Betrachtung der pastoralen Kirche in Deutschland in zwei Facetten statt:

Üblich ist, dass bei finanziell motivierten Veränderungsprozessen in privatwirtschaftlichen Unternehmen ethische Anfragen auftreten. Chemiekonzernen wird beizeiten vorgeworfen, ihr Profit würde auf Kosten der Umwelt gemacht, Textilproduzenten in Fernost machten diesen auf Kosten ihrer gering entlohnten Belegschaft und manche Person aus der Finanzindustrie wird dafür kritisiert, dass ihr Handeln zwar rechtens, aber nicht richtig sei. Intensiver und nachdrücklicher wird die Kritik, wenn sich die Unternehmen selbst gesetzten ethischen Standards verpflichtet haben, die sie offensichtlich missachten. Verschärft ist das bei der Kirche zu beobachten, die auch wirtschaftliche Akteurin ist: Durch die theologische Botschaft, auf der sie fußt, und den daraus abgeleiteten ethischen Vorgaben, wird sie automatisch an ihren selbst aufgestellten hohen Maßstäben gemessen.

Die Wege und Mittel, mit denen die Kirche versucht, ihre Ziele zu erreichen, werden den „Nebenwirkungen“ ihres Handelns gegenübergestellt und kritisch befragt. Als personalintensive Organisation steht zuerst die Situation der Mitarbeiter im Fokus: Es wird angefragt, ob überhaupt oder in welchem Maße Mitarbeiterkündigungen ethisch zu vertreten sind, ob mögliche Gehaltskürzungen in finanziell schwierigen Situationen den Mitarbeitern aufgebürdet werden können oder wie hoch die Arbeitsbelastung sein dürfte, damit nicht die Gefahr bestehe, dass Mitarbeiter ausgenutzt werden. Ebenso werden Fragen zum Umgang mit ökologischen oder gesellschaftlichen Ressourcen aufgeworfen.

Die ethische Betrachtung des wirtschaftlichen Handelns der Kirche ist ein Bereich, der einen Dialog von Ökonomie und Theologie notwendig

macht. Gerade in finanziell schwierigen Situationen wird immer wieder gefordert, dass Teile und Anspruchsgruppen der Kirche einen Teil der Kürzungen und Einsparungen mittragen. Gerade vor dem Hintergrund, dass sich einige Bistümer aus finanziellen Gründen gezwungen sahen, sich von einer großen Anzahl ihrer Mitarbeiter zu trennen, gewinnen diese Überlegungen in dieser Arbeit an Relevanz.

Eine zweite Facette des Dialoges von Theologie und Ökonomie findet in der Gestaltung von pastoralen Konzepten statt. Abseits von ethischen Fragen soll beleuchtet werden, wie ökonomische Erkenntnisse in pastorale Arbeit eingebunden werden können und wie Instrumente, Strategien und Methoden, die in dieser Wissenschaft entwickelt wurden, helfen können, die Ziele, die sich die pastorale Arbeit der Bistümer vornimmt, noch besser zu erreichen. Um dieses untersuchen zu können, müssen zuerst die Grundannahmen der beiden im Dialog stehenden Wissenschaften analysiert werden, um dann verschiedene Kooperationsformen vorstellen zu können. Ein Schwerpunkt soll hier auf Strategien des Veränderungsmanagements liegen.

An anderer Stelle wurden Ansätze eines Veränderungsmanagements vorgestellt, die in der Betriebswirtschaft ursprünglich für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurden.¹ Diese werden für ihre Anwendung im kirchlichen Kontext reflektiert und auf ihre theologische Anschlussfähigkeit befragt.

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

3.2.1 Einleitung: Dialog bei Fragen nach ethischem Handeln

Um genug Ressourcen zu haben, damit sie ihre Dienste erfüllen und ihre Mitarbeiter entlohnen können, sind die deutschen Bistümer gezwungen, einen langfristig zumindest im Mittel finanziell ausgeglichenen Haushalt vorweisen zu können. Durch die eingangs erwähnte Ressourcenknappheit stellen sich verstärkt Fragen nach Effizienzsteigerungen und diese werden

¹ Vgl. Kap. 2.3.3

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

intensiver ethisch betrachtet werden müssen. Was Alfred Jäger über caritative Unternehmen gesagt hat, gilt in der Grundtendenz auch für die pastorale Kirche: Sie muss neu und offen auch in ihrer Facette als ökonomische Unternehmung durchdacht werden.² Das schließt deren ethische Reflexion mit ein.

Wenn kirchliche Organisationen in die Nähe von Wirtschaftsunternehmen gerückt werden und Methoden aus deren Umwelt in die kirchliche Arbeit übernommen werden sollen, so wird dem oft mit Skepsis begegnet.³ Michael Fischer erläutert die Hintergründe der Angst vor einer moralischen Aushöhlung der Kirche:

„In der Tat ist es heute so, dass die Wirtschaft nicht die Humanisierung der menschlichen Bedürfnisse als ihre ureigenste Aufgabe ansieht, sondern in der Wirtschaft geht es um Aufgaben, die unter Wahrung ökonomischer Gesetzmäßigkeiten und in Rückbindung an immanente Zielkriterien gelöst werden. An dieser Stelle kommt das berechtigte Misstrauen gegenüber einer Form des Wirtschaftens ins Spiel, die im Blick auf die entscheidenden Zukunftsaufgaben versagt, weil sie jede moralische Verantwortung für die negativen Nebenwirkungen ihres Handelns weit von sich weist.“⁴

Trotz aller Skepsis müssen aber Wege gefunden werden, wie die pastoralen Ziele mit den ökonomischen Grenzen in Einklang gebracht werden können. Zwei unterschiedliche Konzeptionen sollen hier vorgestellt werden. Zum einen wirtschaftsethische Überlegungen, die auf Karl Homann aufbauen, zum anderen ein aus verschiedenen Quellen gespeister Ansatz, der der Ethik und damit auch der Theologie in der Beantwortung von wirtschaftlichen Fragestellungen ein größeres Mitspracherecht einräumt. Erstere sehen den Ort der Moral in den Rahmenbedingungen und nicht in den Unternehmensentscheidungen, letzterer stellt die ethischen Anfragen direkt an die Unternehmen.

² Vgl. JÄGER: Diakonie als christliches Unternehmen. S. 25.

³ Vgl. Kap. 0.2

⁴ FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 151.

3.2.2 Verweis auf die strukturellen Rahmenbedingungen mit Karl Homann

3.2.2.1 Ausgangslage

Die wirtschaftsethischen Positionen von Karl Homann werden von der Mehrheit der Ökonomen im deutschsprachigen Raum geteilt.⁵ Er stellt seinen Ansatz zwischen zwei divergierende Erwartungen: Auf der einen Seite steht die Vorstellung, mehr Moral würde in der Wirtschaft helfen, Krisen zu überwinden, wenn „die Einschätzung, das moralische Bewußtsein sei mit dem Anwachsen der technischen Fähigkeiten des Menschen nicht mitgewachsen, [...] zu Kampagnen einer moralischen Aufrüstung führt.“⁶ Auf der anderen Seite existiere die Vorstellung, Krisen seien nur durch eine sorgfältige Analyse der gesellschaftlichen Prozesse lösbar, moralische Vorstellungen seien hierbei nicht nur wirkungslos, sondern zum Teil sogar störend, wie Karl Homann beobachtet: Bei einigen Autoren „stört Moral die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft, während andere die Ablösung der traditionellen Solidaritätsmoral durch eine neue Moral der Marktwirtschaft mit Tugenden wie Fleiß, Verlässlichkeit, Vertragstreue u. ä. behaupten bzw. verlangen.“⁷

Karl Homann will einen anderen Weg gehen. Er versucht „einerseits mit den Moralphilosophen an der Normativität von Wirtschaftsethik festzuhalten, um Wirtschaft und Gesellschaft gemäß moralischer Vorstellungen gestalten zu helfen, andererseits aber diese Zielsetzung durch positive Theorie in die Funktionsbedingungen der modernen Wirtschaft einzuarbeiten.“⁸ Hier zeigen sich Ethik und Ökonomie als zwei unabhängige Diskurse der gleichen Problematik, es gibt keine Vermischung der beiden Methodiken.⁹

Karl Homann nimmt dabei Bezug auf Niklas Luhmanns Theorie der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft mit einzelnen Systemen, die sich in ihrer Funktion für die Gesellschaft unterscheiden. Die Kommunikation

⁵ Vgl. ebd. S. 164.

⁶ HOMANN: Wirtschaftsethik. S. 32.

⁷ Ebd. S. 32.

⁸ Ebd. S. 33.

⁹ Vgl. FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 166.

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

im System der Wirtschaft ist beispielsweise an dem Code Zahlung/Nichtzahlung zu erkennen, die Kommunikation im System Religion an dem Code Immanenz/Transzendenz.¹⁰ Wenn nun innerhalb der Kirche die Kommunikation über Zahlung/Nichtzahlung abläuft, also lapidar gesprochen Geld im Spiel ist, befindet sich dieser Vorgang im wirtschaftlichen System. Wirtschaftsethisches Handeln innerhalb der Kirche, der dortige Dialog von Ökonomie und Ethik, ist also aus der Perspektive der Wirtschaft zu bestimmen.

3.2.2.2 Wirtschaftsethische Konzeption

Karl Homann sieht zwei klassische Ansätze, Moral zu begründen: zum einen aus einem „Gefühl der Sympathie“, zum anderen „auf der Vernunft“. Dagegen vertritt er eine Argumentation „die die Grundlegung der Ethik aus Interessen versucht, und zwar aus solchen Interessen, die man in einem gewissen Sinne durchaus als ‚egoistisch‘ bezeichnen kann.“¹¹ Wirtschaftsethik ist für Karl Homann Anreizethik.¹² Die Nähe zum Utilitarismus ist für ihn leicht sichtbar.¹³

Ökonomie sei daher ethisch positiv zu bewerten, da sie dafür sorgen kann, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Menschen aufzuwiegen, eine Leistung, die in einer komplexen und unüberschaubaren Gesellschaft anders nicht erreicht werden kann:

„Abendländische Ethik ist paradigmatisch eine Kleingruppenethik. Unter den Bedingungen großer, anonymer Gruppen kann das moralisch gewünschte Resultat zunehmend weniger über individuelle Moral und individuelles Gewissen erzielt werden. Aus diesem Grund ging A. Smith im ‚Wealth of Nations‘ an die Erforschung der Anreizwirkungen alternativer institutioneller Arrangements, womit er der neuen Einzelwissenschaft Ökonomik ihre Fragestellung vorgegeben hat.“¹⁴

¹⁰ Vgl. LUHMANN: Wirtschaftsethik - als Ethik. S. 134.

¹¹ HOMANN: Die Interdependenz von Zielen und Mitteln. S. 218.

¹² Vgl. BAUMGARTNER: Wirtschaftliche Effizienz und soziale Gerechtigkeit. S. 100.

¹³ Vgl. HOMANN: Die Interdependenz von Zielen und Mitteln. S. 218.

¹⁴ HOMANN/BLOME-DREES: Wirtschafts- und Unternehmensethik. S. 96.

Aufbauend auf der Zubilligung dieser Leistung an die Ökonomie verzichtet er auf direkte Eingriffe in wirtschaftliche Abläufe durch moralische Einwände, um die Funktionsfähigkeit der wirtschaftlichen Prozesse nicht einzuschränken. Dafür verdeutlicht er sein Modell mit Bildern aus dem Sport, der Unterscheidung von „Spielzügen“ und „Spielregeln“:

„Die moderne Wirtschaft ist ein - mindestens - zweistufig ausdifferenziertes Handlungssystem mit Spielregeln und Spielzügen, in dem Moral und Effizienz paradigmatisch auf unterschiedlichen Ebenen und dadurch simultan abgearbeitet werden können: die Effizienz in den Spielzügen, die Moral in den Spielregeln. Gerade dadurch, dass man die Spielzüge von moralischen Forderungen entlastet und lediglich die Einhaltung der Spielregeln verbindlich macht, wird es möglich, die Wettbewerbshandlungen allein an der Effizienz auszurichten und die Moral in den Spielregeln, in den für alle Spieler verbindlichen Rahmenbedingungen, abzugelten.“¹⁵

Für ihn gilt: „Die Ordnung, die Struktur wird entscheidend für das Resultat. [...] Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung.“¹⁶ Gegen die „Funktionserfordernisse der modernen Wirtschaft“ ließe sich Moral nicht in Geltung bringen, „nur in ihnen und durch sie.“¹⁷

3.2.2.3 Praktische Konsequenzen

Praktische Konsequenz eines solchen wirtschaftsethischen Ansatzes, der moralische Forderungen „in die Spielregeln inkorporiert, in jene Regeln, über die unter den Spielern bzw. Wettbewerbern Konsens herrscht und die für alle gleichermaßen gelten“¹⁸, ist im Effekt, dass die Kirche in ihren unternehmensähnlichen Facetten mit denselben ethischen Grundstandards agieren sollte, wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen: Auch die pastorale Kirche befindet sich in vielen Bereichen auf einem Markt. Nicht nur wenn

¹⁵ HOMANN: Wirtschaftsethik. S. 35.

¹⁶ Vgl. ebd. S. 34f.

¹⁷ HOMANN: Wider die Erosion der Moral durch Moralisieren. S. 53.

¹⁸ HOMANN: Marktwirtschaft und Unternehmensethik. S. 111.

sie Güter und Dienstleistungen einkauft oder Mitarbeiter einstellt, auch in ihrer Arbeit ist sie einer gewissen Konkurrenz ausgesetzt. Und hierbei sind gewisse „Spielregeln“ zu akzeptieren.

Durch die Erfüllung spezifischer moralischer Standards entstünde ihr in der Konsequenz ein Nachteil gegenüber Konkurrenten; die besonderen Bedingungen schwächen ihre Arbeit und die Erreichung ihrer Ziele. Erst wenn alle Marktteilnehmer gezwungen seien, gewisse Regeln einzuhalten, wäre die Kirche dem vorgestellten Ansatz folgend verpflichtet, diese auch einzuhalten. „Voraussetzung [für allgemeine Standards TS] ist, daß die Normen qua Regeln, Institutionen sanktionsbewehrt sind: Schiedsrichter bzw. Justiz und Kartellamt sorgen dafür.“¹⁹

Von ihren Mitarbeitern könnten die Bistümer vergleichbare Leistungen fordern und ähnliche Löhne zahlen, die Beachtung der gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz bei Entlassungen wäre ausreichend. Höchste Priorität der Arbeit eines Bistums hätten hiernach die pastoralen Dienste, die Qualität und Quantität der Dienste, die an den Menschen vollbracht werden.

3.2.3 Einbeziehung ethischer Ansätze – Alternativen zu Karl Homann

3.2.3.1 Ausgangslage

In dieser ethischen Konzeption ist die Kirche sich ihrer eigenen moralischen Ansprüche bewusst und folgt der Erkenntnis, dass nicht alles, was legal ist, auch legitim ist: „Alles was verantwortbar ist, darf sich lohnen, aber nicht alles, was sich lohnt, ist verantwortbar“²⁰, so Elisabeth Göbel. Die Kirche wünscht sich eine Strahlkraft ihres Handelns in die Gesellschaft: Sie handelt sozial und ökologisch vorbildhaft und versucht, dieses dann möglichst mit ihren ökonomischen Ansprüchen zu vereinbaren. An erster Stelle steht aber die verantwortungsvolle Beachtung der Ansprüche von Mitarbeitern, Partnern, Gesellschaft und Umwelt; ihnen dient die Kirche

¹⁹ Ebd. S. 112.

²⁰ GÖBEL: Unternehmensethik. S. 148.

und muss das auch im konkreten Umgang zeigen. Die Kirche will ihr wirtschaftliches Handeln von der Ethik ausgehend, welche auf ihrer Theologie aufbaut, bestimmen.

3.2.3.2 Ethische Begründung

Dieser Ansatz teilt die Auffassungen von Karl Homann und Franz Blome-Drees nicht, wonach aus der Perspektive der Unternehmensethik der Erhalt des Unternehmens – und damit die wirtschaftlichen Ergebnisse – prinzipiell als oberstes Gut zu betrachten sind, dem alle anderen Ansprüche unterzuordnen seien, da ohne Fokussierung auf die ökonomischen Ziele das Überleben des Unternehmens in Gefahr wäre.²¹

In der hier vorzustellenden Konzeption besteht aber ein fundamentaler Unterschied zwischen einem Unternehmen und einer menschlichen Person: Ein korporativer Akteur ist immer nur Mittel zum Zweck: „Das Ziel, eine Organisation zu erhalten, rechtfertigt sich nur dadurch, dass es im Interesse der Menschen liegt, die Ressourcen einzubringen.“²² Nach Peter Ulrich hat sich die ökonomisch beschränkte Systemrationalität der umfassenderen sozialökonomischen Rationalität unterzuordnen.²³ Er betont, dass wirtschaftliche Zwänge relativ sind: „Absolute Sachzwänge gibt es nur dort, wo Naturgesetze herrschen. Diese determinieren die objektive Beziehung zwischen Ursachen und Wirkungen.“²⁴ Der Grundargumentation folgend liegt die Entscheidungsgewalt nicht außerhalb des Handlungsspielraums der Verantwortlichen:

„Es gibt wirtschaftliche Sachnotwendigkeiten. Aber sie ‚treten‘ nicht ‚auf‘. Wo Gesetzmäßigkeiten auftreten, handelt es sich immer schon um mehr als um wirtschaftliche Sachnotwendigkeiten: nämlich um kulturell verwurzelte Phänomene, die immer wesentlich von Moralvorstellungen mitgeprägt sind.“²⁵

²¹ Vgl. HOMANN/BLOME-DREES: Wirtschafts- und Unternehmensethik. S. 145.

²² RIEGER: Unternehmerisches Engagement von Orden. S. 276. Vgl. auch GÖBEL: Unternehmensethik. S. 147.

²³ Vgl. BAUMGARTNER: Wirtschaftliche Effizienz und soziale Gerechtigkeit. S. 104.

²⁴ ULRICH: Integrative Wirtschaftsethik. S. 92.

²⁵ EDEL: Wirtschaftsethik im Dialog. S. 106.

Somit gilt: „Es handelt sich dann letztlich nicht um Sachzwänge, sondern um Denkwänge.“²⁶ Die Logik, wonach alle Ansprüche an ein Unternehmen dem Gewinnstreben untergeordnet werden müssen, damit es langfristig dem Menschen dienen kann, wird durchbrochen. Um dem Menschen effektiv dienen zu können, müssen auch Entscheidungen getroffen werden, die eventuell der ökonomischen Situation nicht zuträglich, aber ethisch gehaltvoll sind. Wirtschaftsethisch kritische Entscheidungen können nicht ausschließlich mit dem Verweis auf die falschen Anreize der „Spielregeln“ gerechtfertigt werden: „Der Mensch bleibt der Last moralischer Entscheidungszumutungen ausgesetzt, denen er nicht entfliehen kann.“²⁷, so Wilhelm Korff. Horst Steinmann und Albert Löhr sehen ähnlich argumentierend „die Unternehmensethik als eine konstruktive Ergänzung zum Recht“²⁸.

3.2.4 Übertragung der Modelle auf den Kontext Kirche

3.2.5 Konsequenzen für kirchliches Leitungshandeln

Für eine Diözese hätte diese ethische Grundhaltung die Konsequenz, dass sie ihr wirtschaftliches Handeln zuerst an ihren ethischen Grundüberzeugungen orientieren müsste. Auch wirtschaftliche Nachteile müsste sie in Kauf nehmen, da sie auch große Mitverantwortung für die wirtschaftliche Situation von beteiligten Gruppen (Mitarbeiter, Lieferanten, etc.) hat. Nicht nur die Personen, für die man Dienstleistungen erfüllen will, sondern auch die Personen, die an der Erstellung dieser beteiligt sind, stehen im Blickfeld und ihr Wohl entscheidet stark über die eigene Arbeit mit.

Die Betonung der Bedeutung der Menschen bezieht sich auch auf das Individuum. Jedem einzelnen Mitarbeiter, jedem einzelnen Gläubigen kommt höchste Priorität zu. Nicht die Effizienz der eigenen pastoralen Arbeit steht im Vordergrund, sondern der Umgang mit den Beteiligten. Die Effektivität der eigenen Arbeit – wie gut man dem eigenen Auftrag nachgekommen ist – orientiert sich danach eben vorrangig am Umgang mit den Beteiligten; andere pastorale Ziele wären sekundär.

²⁶ ULRICH: Integrative Wirtschaftsethik. S. 131.

²⁷ KORFF: Ethische Entscheidungskonflikte: Zum Problem der Güterabwägung. S. 92.

²⁸ STEINMANN/LÖHR: Grundlagen der Unternehmensethik. S. 102.

Sparmaßnahmen, die einzelne Personen oder Personengruppen besonders hart treffen, zum Beispiel durch eine Kündigung oder eine Kirchenschließung in einer bestimmten Gemeinde, sind bei konsequenter Verfolgung dieser Argumentation nicht zu rechtfertigen, da man den ethisch begründeten Selbstverpflichtungen und der eigenen Vorbildfunktion nicht gerecht würde. Kürzungen und Leistungseinschränkungen oder höhere Forderungen zum Beispiel an Mitarbeiter wären nur gerechtfertigt, wenn sie auf die uneingeschränkte Zustimmung der Beteiligten treffen würden.

Eine weitere Folge dieses Ansatzes wäre die Überzeugung, dass Unternehmensverantwortung nach Peter Ulrich dialogisch im „Stakeholderdialog“ wahrzunehmen ist.²⁹ Die Anspruchsgruppen einer Organisation, in unserem Fall eines Bistums, müssten in Führungsentscheidungen intensiv mit eingebunden werden. Vor allem über die Köpfe der Mitarbeiter oder einzelne Organisationsbereiche hinweg dürften keine Entscheidungen fallen.³⁰

Der stark partizipatorische Führungsansatz von Peter Ulrich ruft aber auch Kritik hervor. Bernhard Emunds sieht der kommunikativen Handlungskoordination in Unternehmen praktisch unüberwindbare Grenzen gesetzt, weswegen das erwähnte Integrationsmodell scheitere.³¹ So argumentiert auch Rafael M. Rieger:

„In der Praxis aber wird man kaum auf ein Kriteriensystem zur Beurteilung unterschiedlicher Einschätzungen, Ansprüche und Interessen verzichten können. Mit allen Betroffenen direkt ins Gespräch zu kom-

²⁹ Vgl. ULRICH: Wofür sind Unternehmen verantwortlich? S. 21.

³⁰ Dieses beruht darauf, dass der Ethik nicht bloß eine Oppositionsrolle gegen ökonomische Rationalität zugebilligt wird, sondern sie als Vernunftsethik des Wirtschaftens verstanden wird; so Peter Ulrich näher hin: „Ein dementsprechender grundlagenkritischer Ansatz von Wirtschaftsethik begreift ethisch-normative Voraussetzungen als konstitutiv für jeden unverkürzten Begriff ökonomischer Vernunft und zielt zunächst auf die Erhellung dieser Voraussetzungen. Ein solcher Ansatz stellt sich in die Tradition kantianischer Vernunftsethik, indem er nach den normativen Bedingungen der Möglichkeiten lebenspraktisch vernünftigen Wirtschaftens fragt.“ (ULRICH: Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept. S. 77–78.)

³¹ Vgl. EMUNDS: Von einem Frosch, der kein Prinz ist. Oder: Warum die ökonomische Rationalität nicht diskursethisch transformiert werden kann. S. 333.

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

*men und bis zum allseitigen Konsens zu diskutieren, ist im Alltag einer Organisation normalerweise ein Ding der Unmöglichkeit.*³²

Daneben kann dieses Steuerungsverständnis in seiner konsequenten Anwendung zu Lähmungen in der Entscheidungsfähigkeit über Zukunftsfragen führen.³³

3.2.5.1 Orientierung an religiösen Maßstäben

Ethische Abwägungen sind grundsätzlich nur im „ökonomischen Konfliktfall“³⁴ nötig, wenn sich eine Beachtung von ethischen Überlegungen negativ auf die ökonomischen Ergebnisse auswirken würde: Erst dann müssen die Ansprüche von einerseits ökonomischen und andererseits ethischen Kriterien abgewogen werden. Mit einem katholischen Bistum im Fokus der Analyse soll der Katalog von Kriterien hier um theologische Kriterien erweitert werden, denen die ethischen Kriterien zugrunde liegen.³⁵

Das ökonomische Kriterium fragt nach der Sachgerechtigkeit: Wie werden die Ziele der Organisation erfüllt? Können diese auch langfristig erfüllt werden? Das ethische Kriterium beleuchtet eine Entscheidung danach, wie menschengerecht, gesellschaftsgerecht und umweltgerecht sie ist. Hier wird dieses Kriterium, mit Oswald von Nell-Breuning ausgedrückt, mit „negativer Aufmerksamkeit“ betrachtet:

*„[Das ist] jene Bereitschaftshaltung des sittlichen Gewissens, bei der es zwar zu schlafen scheint, solange keine sittliche Norm angetastet wird, tatsächlich aber wach ist und sich durch Aufspringen und Eingreifen als wach erweist, sobald eine verpflichtende sittliche Norm in Gefahr kommt, verletzt zu werden.“*³⁶

Gespeist wird die ethische Überlegung durch ein religiöses Kriterium, also die Frage, wie das jeweilige Handeln mit der Botschaft vom Reich Gottes

³² RIEGER: Unternehmerisches Engagement von Orden. S. 287.

³³ Vgl. Kap. 2.3.3

³⁴ HOMANN/BLOME-DREES: Wirtschafts- und Unternehmensethik. S. 135.

³⁵ Vgl. auch RIEGER: Unternehmerisches Engagement von Orden. S. 290ff.

³⁶ von NELL-BREUNING/HENGBACH/EMUNDS: Grundzüge der Börsenmoral. S. 16.

verträglich ist. Dazu bietet der Glaube auch bei scheinbar profanen Handlungen Orientierung, so Rafael M. Rieger:

„Aus christlicher Perspektive lässt sich die Wirklichkeit nicht in einen sakral-religiösen und einen profan-säkularen Bereich aufspalten. Glaube und Vernunft, Theonomie und Autonomie sind keine Gegensätze, vielmehr sucht der Glaube nach Einsicht.“³⁷

Ein Merkmal der christlichen Ethik ist es, dass ein Leben in Fülle, ein gutes Leben, eben nicht durch menschliche Kraft und Entscheidungen erreicht werden kann, sondern immer ein Geschenk Gottes ist. Um dieses Geschenk erhalten zu können, bietet Gott Orientierung und Hilfe. Das gute Handeln, so Arthur Rich, kommt „nicht aus dem Normativen, das nur fordern kann, sondern aus einem Sein, das mehr ist als Moral, das fordert, indem es schenkt, das selbst im Scheitern noch aufrichtet und Mut zum Neuanfangen schenkt.“³⁸

Die Anwendung der göttlichen Leitlinien für ethisch richtiges Handeln erfordert aber eine individuelle Betrachtung der jeweiligen Situation, in der die Entscheidung getroffen wird, so Eberhard Schockenhoff: „Gottes Gebot gibt dem Menschen keineswegs nur eine allgemeine Orientierung über gut und böse, so dass er sich die Antwort, was er in concreto zu tun habe, jeweils selbst geben müsste.“³⁹ Das macht eine Aufstellung von fundamentalen wirtschaftsethischen Grundsätzen schwierig.

Für eine ethische Bewertung wirtschaftlicher Handlungen bedeutet dieses, dass Urteile nur jeweils für einen engen, situationsspezifischen Kontext Gültigkeit haben können. Allgemein gültige, fundamentale Richtlinien kann es nur als grobes Raster geben.

³⁷ RIEGER: Unternehmerisches Engagement von Orden. S. 299.

³⁸ RICH: Grundlagen in theologischer Perspektive. S. 40.

³⁹ SCHOCKENHOFF: Grundlegung der Ethik. S. 556. Vgl. auch FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 172.: „Dabei muss die Theologie auf den falschen Anspruch verzichten, Urteile zu konkreten ökonomischen Sachverhalten aus theologischen Kriterien zu deduzieren. Umgekehrt muss die Ökonomie auf den gleichfalls falschen Anspruch verzichten, ihre Erklärungen und Empfehlungen ließen sich moralfrei verstehen.“

3.2.6 Fazit der Verhältnisbestimmung für den kirchlichen Kontext

Wenn bei Entscheidungen eines Bistums über ethische Fragen die ökonomischen und theologischen Ansprüche und Vorstellungen einander gegenüberstehen, muss ein Dialog stattfinden. Als Institution, die sich als „Licht in der Welt“ versteht und die hohe eigene ethische Ansprüche vertritt, bekäme ihre eigene Botschaft ein Glaubwürdigkeitsproblem, wenn das Schicksal der Menschen, die ihre Dienste erbringen, mit einem Verweis auf falsche „Spielregeln“ nicht näher betrachtet, sondern eben nur bedauert wird. „Die Gläubigen haben in der Mehrheit eine feine Nase. Sie reagieren verschnupft, wenn Bischöfe sonntags von Gerechtigkeit predigen und montags die nächste Entlassungswelle über die Landeskirche oder das Bistum schwappen lassen.“⁴⁰

Andererseits führt eine ausschließliche Fokussierung auf ethische Aspekte mittelfristig zu einer wirtschaftlichen Schiefelage, die die Arbeitsfähigkeit der kirchlichen Dienste stark einschränken würde. Georges Enderle konkretisiert das weiter mit dem Blick auf wirtschaftsethische Fragen von privatwirtschaftlichen Unternehmen:

„Weder soll die Ethik (als wissenschaftliche Disziplin) die Ökonomie dominieren, noch soll die Ökonomie (in der Art eines ‚ökonomischen Imperialismus‘) die Ethik begründen, noch sollen die beiden Disziplinen völlig separat nebeneinander stehen. Wenn wir ein solches Kooperationsmodell zu verwirklichen suchen, können wir zwei Gefahren besser wehren, denen die Wirtschaftsethik immer wieder ausgesetzt ist: der Gefahr des Idealismus, der glaubt, auf den Beitrag der Ökonomie als analytisches Instrument und auf ökonomische Anreize verzichten zu können, und der Gefahr der Instrumentalisierung der Wirtschaftsethik, wonach die Ethik als bloßes Mittel zur Erreichung ökonomischer Zwecke missbraucht wird.“⁴¹

Für ein Bistum gelten ähnliche Überlegungen, wie sie Michael Fischer für konfessionelle Krankenhäuser angestellt hat: „Die Dominanz ethischer Kriterien mündet in einer Ethik der roten Zahlen, während ein Übergewicht

⁴⁰ DROBINSKI: Vom christlichen Sparen.

⁴¹ ENDERLE: Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. S. 25.

finanzieller Interessen moralisches Handeln auf einen Nebenschauplatz verweist.⁴² Dieser Dialog gelingt in Form eines Brückenschlages nur, so Thomas Bausch,

„wenn er von beiden Seiten auf sicherem Fundament gebaut wird und das Bauvorhaben in dialogischer Verständigungsbereitschaft durchgeführt wird. Wenn der Brückenschlag durch Verständigungsbereitschaft gelingt, so wird sich danach zeigen, ob die Brücke die Last der Probleme zu tragen vermag.“⁴³

Von den beiden vorgestellten wirtschaftsethischen Ansätzen scheint der Zweitere die spezifischen Ansprüche an das kirchliche Handeln besser abbilden zu können. Dieses liegt vor allem an den Zielen der Kirche: Die Kirche wäre mit ihrer Botschaft nicht glaubwürdig, wenn sie ihren ethischen Ansprüchen in ihrer eigenen Organisation keine Beachtung schenken würde. Es ist auch fraglich, wie die Art, mit der die kirchlichen Dienste angeboten und bereitet werden, getrennt werden kann von der grundlegenden Botschaft der Kirche und wie man sich als Organisation mit hohen ethischen Ansprüchen so von diesen ethischen Konsequenzen des eigenen Handelns freimachen kann. Dazu kommt noch ein weiterer Grund: Der zweite Ansatz muss nicht zwangsläufig zu einer „Ethik der roten Zahlen“ führen, da ein Dialog mit den ökonomischen Ansprüchen angestrebt wird und diese eben nicht ignoriert werden. Den Ansprüchen muss eine hohe Bedeutung eingeräumt werden und, wie gezeigt, können theologisch-ethische Einwände auch keine allgemeingültigen, kontextübergreifenden und detailreichen Bedingungen aufzeigen.

Michael Fischer merkt an, dass die verschiedenen Disziplinen in ihrer je eigenen Logik ernst genommen werden müssen:

„Daher lautet die entscheidende Frage, wie das Zuordnungsverhältnis beider Paradigmen in einem Dialog bestimmt werden kann, in dem sich beide als Dialogpartner akzeptieren, die Wesentlichen für die Klärung des Zuordnungsverhältnisses zu sagen haben.“⁴⁴

⁴² FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 173.

⁴³ BAUSCH: Wirtschaft und Ethik. Notizen zu einem dialogischen Brückenschlag. S. 19.

⁴⁴ Vgl. FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 164.

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

Er stellt mit Blick auf konfessionelle Krankenhäuser, religiös motivierte und fundierte Dienstleistungserbringer, die Rollen von Theologie und Ökonomie dar:

„Die Theologie wird sich dort zu Wort melden, wo sie grundsätzliche oder ethische Bedenken hat. Dabei spielt die Theologie nicht die alles entscheidende Moralinstanz, gleichsam einer Moraltante, die alles besser weiß, sondern die Theologie bringt sich konstruktiv in einen notwendigen Dialog ein. Ohne diese theologische Begründung fehlt einem diakonischen Unternehmen die innere Achse, um die sich alles drehen sollte. Die Ökonomie dagegen ist für die ökonomische Bewertung des diakonischen Unternehmens zuständig. Es geht hierbei um die finanzielle Sicherung, um die effiziente Ausgestaltung der Unternehmensabläufe wie um die Sicherung einer effektiven Handlungsweise. Ohne diesen ökonomischen Sachverstand ist ein diakonisches Unternehmen nicht überlebensfähig.“⁴⁵

Diese Aussagen gelten auch für ein katholisches Bistum, welches ebenso beizeiten einen Kompromiss zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen finden muss. Ethik, bzw. Theologie, muss aber nicht immer der Ökonomie gegenüberstehen. Die manchmal voreilig geäußerte Vermutung eines klaren Gegensatzes kann bisweilen durch kreative und innovative Lösungen entschärft werden. Udo F. Schmälzle macht hier darauf aufmerksam, wie z. B. im „Dritten Weg“ auch Alternativlösungen gefunden werden könnten, die die verschiedenen Ansprüche miteinander versöhnen:

„Hier müssten christliche Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die sich in den Kirchen als Dienstgemeinschaft eigener Art verstehen, in schwierigen Situationen [...] Alternativen zu den Modellen entwickeln, die im Staat und in der Wirtschaft praktiziert werden.“⁴⁶

3.2.7 Dialogbeispiel: Effizienz in der Kirche

„Und doch glaube ich, dass eine Welt, die unter der großen, alles beherrschenden Überschrift Effizienz steht, keine besonders gute, besonders lebenswerte Welt ist. Das ist das Paradox, das hinter diesem Wort steht: In

⁴⁵ FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 199.

⁴⁶ SCHMÄLZLE: Monetarisierung von Religion und Kirche. S. 270.

fast jedem Einzelfall ist es wahrscheinlich richtig, wenn effizient gehandelt wird. Wenn aber überall und von jedem effizient gehandelt wird, kommt insgesamt etwas Falsches dabei raus.⁴⁷

Dirk Kurbjuweit hat die Bemühungen um Effizienz in nicht-privatwirtschaftlichen Gesellschaftsbereichen analysiert und die damit verbundenen Gefahren aufgezeigt. Der Begriff der Effizienz und das Streben nach ihr werden im kirchlichen Kontext oftmals kritisch beäugt. Es besteht die Angst, dass die betriebswirtschaftliche Logik nicht so nüchtern und inhaltslos sei, wie sie auf den ersten Blick erscheint, sondern das Streben nach Effizienz dem Geist der Kirche zuwiderlaufe. Die grundsätzlichen Ziele der christlichen Botschaft widersprüchen der ökonomischen Vernunft, in fundamentalen Fragen wende sich das Evangelium gegen die Vorstellung, auf Erden möglichst viel erreichen zu wollen, wie es Jürgen Werner in der Süddeutschen Zeitung dargelegt hat:

„Vielmehr kommt alles darauf an zu verstehen, dass eine bestimmte Ineffizienz, Umständlichkeit und Umwegigkeit zur praktischen Konsequenz einer lebensweltlichen Botschaft gehören, die das Misslingen gerade nicht als ‚Killerapplikation‘ betrachtet, sondern als den Ort, an dem sich Menschen als menschlich erweisen sollen, weil der Gott, von dem die Rede ist, sich als ein Liebender vorstellt, der es im Äußersten ausgehalten hat. Die Kirche ist eine Spezialistin des Scheiterns und identifiziert dieses – wider aller ökonomischer Vernunft – als Inbegriff eines geglückten Anfangs. Wie sollte man sonst erklären, dass der Tod eines Menschen am Kreuz als Grund bezeichnet wird für die Lebendigkeit des Menschlichen?⁴⁸

Es prallen zwei verschiedene Vorstellungen des Ziels kirchlicher Arbeit aufeinander: Einige halten den konsequenten und wirkmächtigen Einsatz für die Sache Gottes auch mithilfe von effizienzsteigernden Strategien für erstrebenswert, andere sehen gerade in der Betonung der Wirkmächtigkeit eine Abkehr und Entfremdung von der Botschaft Gottes und fassen unter diese auch die klare Zurückweisung eines solchen Denkmusters.

⁴⁷ KURBJUWEIT: Unser effizientes Leben. S. 15.

⁴⁸ WERNER: Tröstliche Umwege.

3.2 Verhältnisbestimmung von ethischen Ansprüchen und Ökonomie im Kontext Kirche

Die effektive Erbringung von konkreten Diensten am Menschen und die Intensivierung der Beziehung zu Gott mit einer allgemeinen Sorge um den Menschen mögen zwar Schnittmengen haben, in der Gestaltung der Wege dorthin zeigen sich jedoch Unterschiede:

Zum einen steht die direkte Wirksamkeit der pastoralen Dienste im Vordergrund: Der konkrete Dienst am Menschen wird als zentral angesehen: Die Pflege im Krankenhaus muss den Menschen möglichst schnell gesunden lassen, die Erziehung und Bildung in der Schule muss möglichst gut sein, die Jugendarbeit möglichst sinnvoll und ansprechend. Gleich welche Beispiele oder jeweiligen Ziele erwähnt werden, es geht um das „möglichst“. Hieraus ergibt sich die Konsequenz, dass eine Kirche ihren Auftrag dann am besten erfülle, wenn ihre Dienste für die Mitmenschen effektiv sind und sie besonders verantwortungsvoll mit den Ressourcen umgeht, die ihr von den Gläubigen anvertraut wurden.

Zum anderen liegt der Auftrag der Kirche nicht bloß im Leisten von definierbaren Diensten. Es geht darum, durch das Akzeptieren von menschlichen Schwächen, durch die Abkehr von „Höher-schneller-weiter-Zwängen“, durch die Rückbesinnung auf die spirituelle Beziehung des Menschen zu Gott, der Welt mehr Menschlichkeit zu geben und so Gott näher zu kommen. Die Kirche wird als die Institution angesehen, die als Bollwerk gegen das Streben nach Effizienz in allen Lebensbereichen dient.

Beide Vorstellungen sind biblisch mit dem Handeln Jesu begründbar. Bei ausreichenden Ressourcen können sie auch problemlos parallel existieren. In der derzeitigen Knappheitssituation geraten sie aber in Konflikt, weil beide den Anspruch haben, das Ziel zu definieren: Die einen haben die jeweiligen einzelnen Bedürfnisse der Menschen im Blick und wollen möglichst viele dieser Bedürfnisse befriedigen. Die anderen orientieren sich an einem Globalziel, wollen die kirchliche Gemeinschaft als Hort gegen die unmenschliche Umwelt aufbauen und diese nicht von gegensätzlichen Denkformen infiltrieren lassen.

Allgemeine Einigkeit besteht bei dieser Frage darin, dass Extreme abgelehnt werden: Weder darf die Kirche „Auf-Teufel-komm-raus“ effizient werden wollen und die Qualität ihrer Dienstleistungen über alles Andere – somit auch über ihre Botschaft oder das Wohl ihrer Mitarbeiter – stellen,

noch darf sich die Kirche den konkreten Nöten der Menschen entziehen und ihre Mitmenschlichkeit auf eine Geisteshaltung reduzieren, indem sie sich nicht zielführend und mit allen ihr gegebenen Möglichkeiten den Problemen und Nöten widmet.

Ersichtlich ist der Konflikt an der oftmals diskutierten Frage der Notwendigkeit einer Priorisierung der kirchlichen Arbeit.⁴⁹ Durch geringere personelle und finanzielle Ressourcen fühlen sich die deutschen Bistümer gezwungen, ihre Dienste einzuschränken und sich aus bestimmten Arbeitsfeldern zurückzuziehen. Bei der Frage, nach welchen Gesichtspunkten die Arbeit priorisiert wird, was das Ziel der jeweiligen Dienste ist, wie wichtig was ist und wie sich dieses messen lässt, schwingen unterschiedliche Grundansichten über das Ziel der Kirche mit.

Wenn sich die Kirche nun als Organisation versteht, die sich einem höheren Zweck verpflichtet fühlt, als ihre Dienste in jedem Fall sichtbar machen könnten, dann kann die Betriebswirtschaftslehre unter Umständen keinerlei Beitrag zur Arbeit der Kirche leisten, da bei ihrer Effektivität die Effizienz keine Rolle spielt. Angenommen, die Kirche will sich explizit gegen die Gesetze des Marktes wenden und den Menschen davor bewahren, die Denkformen der Betriebswirtschaft aufzunehmen und den Erfolg – egal in welcher Hinsicht – als entscheidendes Kriterium anzusehen, dann wäre die Betriebswirtschaft sogar keine Hilfe, sondern eher ein Gegner.

Aber abgesehen von dem grundsätzlichen Konflikt: Auch wenn die Kirche ausschließlich Trost spenden, den Menschen nahe sein wollte und auf andere Hilfsangebote verzichten würde, so müsste sie trotzdem eine Struktur aufbauen und unterhalten, die gewährleistet, dass Bedürftigen angemessen und ausreichend Trost gespendet werden könnte.

Die katholische Kirche in Deutschland will momentan mehr als nur Trost spenden, sonst unterstützte sie keine Hilfswerke, Fakultäten, Sozialdienste, Beratungsstellen, Pflegeheime, Hospize, Bildungshäuser, Hochschulen, Behinderteneinrichtungen, Familienbildungsstätten, politische Kampagnen, Kindergärten oder Schulen. Sie will helfen, Probleme zu lösen, weil sie diese Probleme sieht, ernst nimmt und nicht vertröstet. Die dazu benötigten Ressourcen sind endlich und müssen somit angemessen

⁴⁹ Vgl. Kap. 8.7 und 10.3.1

verteilt werden. Eine Boykottierung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse würde diesen kirchlichen Zielen zuwiderlaufen.

3.3 Verhältnisbestimmung von pastoraler Arbeit und Ökonomie im Kontext Kirche

3.3.1 Unterscheidung von verschiedenen Kooperationsformen

Die Motivation für die kirchliche Kooperation mit der Betriebswirtschaft liegt zum einen im Wunsch, die Erkenntnisse dieser Wissenschaft für die eigene Arbeit nutzbar zu machen. Angelehnt an den paulinischen Grundsatz, alles zu prüfen und das Gute zu behalten,⁵⁰ findet sich kirchlicherseits der Wunsch wieder, „dass die Kirche bei bestimmten Aufgaben (Immobilienbewirtschaftung, Haushaltssteuerung, Qualitätsmanagement usw.) das Lösungsniveau nicht unterschreiten darf, das in anderen gesellschaftlichen Bereichen erreicht wird“⁵¹, wie es die evangelische Kirche im Impulspapier „Kirche der Freiheit“ formuliert hat. Ähnliche Ansprüche hat die katholische Kirche und möchte in ihrer Arbeit nicht auf betriebswirtschaftliche Kompetenz verzichten. Die pastorale Kirche folgt in dem Streben zeitversetzt der Caritas, die schon seit Jahrzehnten und viel stärker ihre Arbeit auch mit betriebswirtschaftlichen Augen betrachtet.

Die gemeinhin selbstverständlichste Kooperation zwischen Theologie und Betriebswirtschaftslehre liegt im Vorhandensein einer Verwaltung der kirchlichen Großorganisation: Mitarbeiter werden beschäftigt und bezahlt, Finanzmittel verwaltet und eine innere Hierarchie sorgt auch im ökonomischen Bereich für ein strukturiertes Auftreten. Auch wenn dies schon bestand, als die Betriebswirtschaft als eigene Wissenschaft noch nicht entwickelt worden war, so wurden unternehmensähnliche Teile der Kirche immer schon auch ökonomisch geführt. Die Betriebswirtschaft war in der Kirche immer zu Hause, allerdings hauptsächlich als reines Verwaltungsinstrument.

⁵⁰ Vgl.: 1 Thess 5,21.

⁵¹ KIRCHENAMT DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND: Kirche der Freiheit. S. 42.

Angelehnt an die beiden Dialogversuche von Theologie und Ökonomie von Rut von Giesen⁵² sind noch andere, intensivere Rückgriffe auf betriebswirtschaftliches Wissen vorstellbar, die aber grundsätzlich in Zusammenarbeit mit der Theologie entwickelt und verwendet werden müssen. Neben dem reinen Verwaltungshandeln könnten die betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Bewertungsmöglichkeiten mehr genutzt werden, um die Effizienz der Arbeit der Kirche hoch zu halten. Als Beispiele seien eine doppelte Buchführung genannt, die für mehr Klarheit bei den wirklichen Kosten von einzelnen Aufgaben sorgen kann, ein professionelles Immobilienmanagement, welches ein bedarfsgerechtes Angebot an Räumen ermöglicht, oder eine Gestaltung der kirchlichen Behörden nach organisationsentwicklerischen Maßstäben. Hier wird bei administrativen Aufgaben auf betriebswirtschaftliches Wissen zurückgegriffen und somit werden Daten für eine zukünftige Planung und Steuerung erhoben.

Abgegrenzt davon kann die Kooperation mit der Ökonomie auch auf einer anderen Ebene stattfinden. Ein gemeinsamer Zugang zu verschiedenen Fragestellungen kann zu erörtern helfen, wie betriebswirtschaftliche Methoden direkt in die kirchliche Arbeit eingebunden werden können. Wenn z. B. nach der Einführung von leistungsabhängigen Lohnanteilen im öffentlichen Dienst solch ein Instrument der Mitarbeitermotivation in der Kirche diskutiert wird, so muss diese Überlegung zusammen mit der Frage betrachtet werden, nach welchen Kriterien Leistungsfähigkeit im pastoralen Kontext überhaupt bewertet werden kann.⁵³ Wenn in einem anderen Beispiel eine markenstrategische Umfrage zur katholischen Kirche erstellt und ausgewertet wird, so muss diese gemeinsam von Marketingexperten

⁵² Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche?

⁵³ Vgl. hierzu beispielhaft die Vereinbarungen zwischen den Dienstgebern und -nehmern in den nordrhein-westfälischen Bistümern, in denen versucht wird, das Instrument dem kirchlichen Kontext anzupassen. Aufgeführt sei wörtlich hier nur die Präambel, um auf die Motivation zur Einführung hinzuweisen: „Die leistungsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die Arbeitsqualität, Effektivität und Effizienz in den kirchlichen Einrichtungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Mitarbeiter gestärkt werden.“ (REGIONAL KODA NW: Anlagen zur KAVO. Anlage 28: Bestimmungen zum Leistungsentgelt (§26 KAVO). Präambel.)

und Theologen betreut werden.⁵⁴ Hier ist die Rolle der Betriebswirtschaft im Dialog mit der Theologie durchaus aktiver: Sie beeinflusst nicht nur Entscheidungen durch die Bereitstellung von Daten, sondern ihre Instrumente bestimmen direkt die Arbeitsweise. Die betriebswirtschaftlichen Ansätze ermöglichen auch einen Blick auf die Situation von Mensch und Gesellschaft und können somit auch zum Objekt der Praktischen Theologie werden. Die Theologie kann also betriebswissenschaftliche Expertise und Methoden übernehmen und anwenden, muss aber beachten, deren methodische Grundannahmen und Logiken vor der Rezeption kritisch zu prüfen, und sollte daher die Zusammenarbeit gründlich reflektieren.⁵⁵

3.3.2 Kirchliche Auftragsorientierung vor Bedürfnisorientierung

Auch wenn sowohl Auftrags- als auch Bedürfnisorientierung zu den zwei Grundbausteinen einer Kirchenmanagementlehre gehören,⁵⁶ so besteht dennoch ein Primat der kirchlichen Auftragsorientierung.⁵⁷ Als sakramentale Einheit von pilgernder und himmlischer Kirche⁵⁸ ist sie einerseits Gott und andererseits den Menschen verpflichtet, also über den göttlichen Auftrag auch den menschlichen Bedürfnissen. Das Heil, so Walter Kasper, besteht „primär nicht in einzelnen Heilsgaben, sondern in der Teilhabe an der Selbstmitteilung Gottes durch Jesus Christus im Heiligen Geist und in der darin geschenkten Vorwegnahme der endzeitlichen Gemeinschaft mit Gott und in Gott.“⁵⁹

Dieses ist ein großer Unterschied zu privatwirtschaftlich-organisierten Dienstleistungsunternehmen, die ihre Produktpalette leichter den Kundenbedürfnissen anpassen können. Die Kirche ist, so Reinhard Kardinal Marx, „keine Wurstfabrik, die ein neues Label druckt, Marketingunternehmen be-

⁵⁴ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 215–292.

⁵⁵ Vgl. ebd. S. 196.

⁵⁶ Vgl. LORETAN-SALADIN: Geleitwort: Ökonomie und Theologie im Dialog. S. 9.

⁵⁷ Vgl. FAMOS: Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. S. 12.

⁵⁸ Vgl. Gaudium et spes. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 48.

⁵⁹ KASPER: Kirche – III. Systematisch-theologisch. Sp. 1470.

stellt und sagt, jetzt wollen wir mal wieder⁶⁰. Die Ausgestaltung der kirchlichen Dienste wurde im Laufe der Zeit aber immer den Nöten und Bedürfnissen der Menschen angepasst, und es ist, so Michael Schramm, „sehr wohl möglich und sogar von der Kirche gefordert, dieses katholische Markenprodukt in verschiedenen Designs oder ‚Programmen‘ anzubieten.“⁶¹

Die Caritas steht vor ähnlichen Fragen: 1897 als katholischer Provinzverein gegründet, ist sie nun ein „säkularer Dienstleistungsriese“⁶². Als dieser trägt sie sozialstaatliche Mitverantwortung und ist in vielen Bereichen sogar ein Konkurrenzunternehmen für die staatliche Daseinsvorsorge.⁶³ Aber auch wenn sie dort wie ein wirtschaftliches Unternehmen agiert, so Leo Karrer,

„liegt ihre Chance darin, unentdeckte Not zu erspüren, ein Horchposten für die Defizite inmitten des menschlichen und gesellschaftlichen Lebens zu sein und als prophetisch-kritisches Frühwarnsystem aufzutreten.“⁶⁴

Zwar gibt es ein Bekenntnis der Kirche zur „Kundenorientierung“, also zum Ernstnehmen der Mündigkeit des Menschen und zur Orientierung darauf, aber eine diesbezügliche „strategische Ausrichtung der pastoralen Arbeit“ gibt es nicht.⁶⁵

3.3.3 Reflexion von Erkenntnissen aus dem Veränderungsmanagement

3.3.3.1 Verhältnis von Theologie und machtbasierter Organisationsplanung

„Um den Anspruch einer ecclesia semper reformanda gerecht werden zu können, brauchen die Kirchen heute dringend Einsichten und Hilfsmittel aus den Organisationswissenschaften und Beratungsexpertisen. Nur

⁶⁰ MARX: „Wir sind keine Wurstfabrik“. S. 60.

⁶¹ SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 61.

⁶² GATZ: Caritas und soziale Dienste. S. 9.

⁶³ Vgl. KARRER: Geld und Geist. S. 53.

⁶⁴ KARRER: Geld und Geist. S. 53.

⁶⁵ Vgl. HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 30.

3.3 Verhältnisbestimmung von pastoraler Arbeit und Ökonomie im Kontext Kirche

*mit diesen externen Impulsen wird die Kirche ihre eigene strukturelle Erstarrung auflockern und die Dynamik des wandernden Gottesvolkes organisational übersetzen und umsetzen.*⁶⁶

Die Erkenntnisse der Organisationswissenschaften zum Veränderungsmanagement sind breit: Die klare Hierarchie innerhalb der katholischen Kirche spricht für eine machtbasierte Organisationsplanung. Durch die Bindung von Weiheamt und Leitungsamt und durch die großen theologisch gerechtfertigten Vollmachten, die die Führungspersonen haben, wäre eine machtbasierte Organisationssteuerung möglich. Pfarrer sind Gemeindeführer mit großer Verantwortung, als Bistumsvorsteher hat ein Bischof weitreichende Machtbefugnisse innerhalb seiner Diözese. Dank des Jurisdiktionsprimats erhält der Papst wiederum einen großen Einfluss auf die langfristige Entwicklung der einzelnen Diözesen.

Die Strukturen der Kirche sind theologisch begründet und nicht nur aus Praktikabilitätsgründen am Reißbrett entworfen worden. Dies führt zu einer hohen Identifikation mit ihnen und somit weniger zu Diskussionen um die Rechtmäßigkeit der Entscheidungsstrukturen im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Bereichen. Zusammen mit der engen persönlichen Bindung der Leitungspersonen an die Institution Kirche führt dieses zu einer relativ hohen „Linientreue“.

3.3.3.2 Verhältnis von Theologie und Organisationsentwicklung

Andreas Heller betont bei der Betrachtung der Organisationsentwicklung die Anschlussfähigkeit an theologische Kategorien: Theologische Grundprinzipien wie Subsidiarität, Transparenz, Ekklesiogenese und die Beteiligung der Gläubigen fänden sich in der Organisationsentwicklung wieder und seien gewahrt.⁶⁷ Bernhard Nitsche macht als Beispiel auf eine Erkenntnis der Organisationsentwicklung aufmerksam: Ein Leitbild sei umso tragfähiger, desto mehr Mitglieder möglichst aller relevanten Gruppen in der Organisation an der Entwicklung beteiligt werden. „Diesem partizipativen

⁶⁶ Ebd. S. 34.

⁶⁷ Vgl. HELLER: Organisationsentwicklung.

Konzept entspricht theologisch die konziliare Option für eine tätige Teilhabe (participatio actuosa) aller Christgläubigen, die bezüglich des Wahrheitszeugnisses der Kirche durch die ‚Teilhabe aller Christgläubigen am Lehramt Jesu Christi‘ grundgelegt ist.⁶⁸

Organisationsentwicklung als betriebswirtschaftlich genutztes Instrument kann im kirchlichen Kontext wie bereits erwähnt nicht ohne Hilfe der Theologie auskommen: Entwickelt werden in der Organisationsentwicklung die Rahmenbedingungen der pastoralen Arbeit, ein Kernfeld der theologischen Praxis. Die Reflexion dieser Arbeit ist somit Aufgabe der Pastoraltheologie.

Praktische Theologie kann einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Kirche als Organisation leisten, indem die empirische Kirche in ihrer Gestalt als Organisation und Institution wahrgenommen und analysiert wird.⁶⁹ So können von ihr wichtige Impulse ausgehen, ohne die eine Organisationsentwicklung in der Kirche nicht angemessen arbeiten könnte.⁷⁰ „Auf der organisationalen Ebene könnte Praktische Theologie – im Sinne einer Organisationsberatung – sehr wohl den Prozess des Abgleichs von Theorie und Praxis sowohl konkret in einzelnen Organisationen als auch grundsätzlich ‚theoretisch‘ wissenschaftlich begleiten, reflektieren und strukturieren“⁷¹, schlägt Martin Wichmann vor. Mit spitzer Feder formuliert Rainer Bucher:

„Die OE-Szene verbreitet ein Image, das ein wenig an Powerpoint erinnert: effektiv, überzeugend, modern – und mit einem leichten Hauch von Grundschulpädagogik. Das liegt sozusagen halbwegs in der Mitte zwischen Karl Rahner und Anselm Grün.“⁷²

⁶⁸ NITSCHKE: Einführung in das synoptische Aufmerksamkeitspapier. S. 117.

⁶⁹ Vgl. HASLINGER: Kirche - Ein Unternehmen? S. 53–55.

⁷⁰ Vgl. RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 161–162.

⁷¹ WICHMANN: Das Verhältnis von Theorie und Praxis als wissenschaftstheoretische Grundfrage Praktischer Theologie. S. 236.

⁷² BUCHER: Neuer Wein in alte Schläuche? S. 280.

3.4 Zwischenfazit: Bedeutung der jeweiligen Dialoge in kirchlichen Arbeitsfeldern

3.4.1 Grundsätzliches zur Trennung theologischer und ökonomischer Fragestellungen

Genau wie sich Leib- und Seelsorge nicht voneinander trennen lassen, so können in der Kirche auch pastorale und organisatorische Fragestellungen nicht komplett voneinander getrennt werden.⁷³ Pastorale Anliegen, strukturelle Gegebenheiten und finanzielle Mittel sind Teil von einer gemeinsamen Wirklichkeit. „Sie greifen ineinander, beeinflussen sich wechselseitig und können – im Blick auf Steuerung und Entwicklung – nicht losgelöst voneinander betrachtet und verändert werden“⁷⁴, so Valentin Dessoy. Auch die kirchliche Führungskonzeption von Wolfgang Pax denkt diesen Zusammenhang mit, wenn betont wird, dass die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens – orientierend und ausbalancierend – sich wechselseitig aufeinander beziehen. Auch die beiden Facetten von Führung – Leadership und Management – sind nicht voneinander zu lösen, weil ein Management immer eine inhaltliche Orientierung braucht, gleichzeitig aber die Möglichkeiten vorgibt, die die Entwicklung erlauben.⁷⁵

Der Arbeitsbereich von Theologen und Betriebswirten in der Kirche ist nicht trennscharf dadurch abzugrenzen, dass die Theologen die Ziele be-

⁷³ Vgl. Kap. 1.1

⁷⁴ DESSOY: Organisationsentwicklung. S. 58. Vgl. hierzu auch LAMES/DESSOY: Zur Einführung und Orientierung. S. 18, die dieses noch konkretisieren: „Am deutlichsten zeigen sich die Verwerfungen in den Kirchengemeinden vor Ort. Wie in einem Brennglas bündeln sich hier die ungelösten Fragen. Es geht dabei vordergründig um eine Strukturfrage (Wie sollen wir uns neu aufstellen?). Darunter liegt als Hintergrundfolie die Ressourcenfrage (Wie kommen wir mit weniger Ressourcen aus?). Sie ist ihrerseits „genährt“ und „moduliert“ von der Personalfrage (Wie ist die Rollenarchitektur zu gestalten?). Die Kernfrage, auf die sich alle anderen zurückführen lassen, ist jedoch die Kundenfrage in Verbindung mit der Produktfrage (Wen wollen wir erreichen? Was wollen wir erreichen? Was ist dafür zu tun?). Diese Frage wird sowohl kirchenpolitisch als auch in der pastoralen Praxis zumeist verdrängt, bleibt - dort wo sie gestellt wird - i.d.R. akademische Übung oder in der Wahrnehmungsphase stecken.“

⁷⁵ Vgl. Kap. 2.4.3 und 2.4.4

stimmen und die Ökonomen dafür sorgen, dass diese effizient erreicht werden. Es fehlt ein Rückgriff auf die Frage, wie diese Ziele erreicht werden. Durch die Strukturveränderungen wird auch der Inhalt verändert und damit die Glaubwürdigkeit;⁷⁶ eine Entfremdung tritt ein.⁷⁷ So argumentiert Christoph Rüdesheim:

„Eine kirchliche Organisation, die in ihrer Selbstbeschreibung unausweichlich nicht nur eine theologische Sprache sprechen wird, sondern im theologischen Sprachspiel die eigene Dignität zum Ausdruck bringen wird, kann nicht bei der Beschreibung ihres Auftrags und der Suche nach diesem Auftrag angemessenen Strukturen auf diese ureigenste Ressource verzichten.“⁷⁸

Durch die angenommene Trennung eines theologischen und eines ökonomisch-organisatorischen Bereiches in der Kirche könnte der zweite Bereich quasi aus dem Bereich der Theologie herausgezogen und zur Wirtschaft hingezogen werden.

Im funktional ausdifferenzierten Funktionssystem der Gesellschaft, der Logik der Theorie sozialer Systeme, Niklas Luhmann folgend, sind die Kirchen die Organisationsform der Religion:⁷⁹ Das System der Religion hat einen eigenen Code zum Umgang mit interner Komplexität, genau wie

⁷⁶ KURBUJWEIT: Unser effizientes Leben. S. 139. Vgl. hierzu auch WERNER: Tröstliche Umwege. „Nun wird darauf verwiesen, dass ein Umbau von Organisationsstrukturen noch keinen Angriff auf die Sache selbst darstelle. Der Hinweis freilich ist so trivial wie falsch. Nicht erst der Berliner Philosoph Hegel [...] hat darauf aufmerksam gemacht, dass Formen nichts Äußerliches sind, die man verändern könnte, ohne den Inhalt zu berühren. An den Symbolen sollt ihr sie erkennen.“

⁷⁷ Für die inhaltliche Entfremdung sei ein Beispiel aus der evangelischen Theologie genannt. Vgl. HOFFMANN: Quo vadis ecclesia? Zur Diskussion um Kirche und Management. S. 271.: „In der lutherischen Theologie fand diese These [von der Trennung von Rechts- und Geistkirche] Aufnahme in der Behauptung, Gestalt und Bekenntnis der Kirchen seien voneinander unabhängig, ‚sichtbare‘ und ‚unsichtbare‘ Kirche ließen sich voneinander trennen und die ‚äußere‘ Ordnung der Kirche sei für ihr geistliches Leben gleichgültig. Es ist bekannt, welche verheerenden Folgen diese Auffassung für die Kirche hatte: Mit eben diesem Begründungsmuster hat man seinerzeit die Einführung der Arierparagrafen zugelassen.“

⁷⁸ RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 79.

⁷⁹ Vgl. LUHMANN: Die Gesellschaft der Gesellschaft.

andere Funktionssysteme.⁸⁰ Da die einzelnen Systeme in sich geschlossen sind, besteht die Gefahr, dass nach Niklas Luhmann durch wirtschaftliche Logiken in der Kirche das Religiöse des Systems ausgehöhlt würde, weil man sich im System der Wirtschaft befinde, in dem die Kommunikation über den Code Geld abliefe.⁸¹ Somit wechselten auch die Codes, und religiöse Handlungen fänden nur an den Rändern (konkrete Seelsorge in den Gemeinden) und an der Spitze (Festlegung der religiösen Leitlinien durch die Bistumsleitung) statt. Alles andere gehörte zum Bereich Wirtschaft und es würden die dort üblichen Codes benutzt. Dieses beeinflusst die Theologie der Gesamtorganisation immens, da wie erwähnt Form und Inhalt nicht getrennt werden könnten. In diesem wirtschaftlichen Gewand gälten nunmehr zuvorderst wirtschaftliche Logiken.

Diese scheinbare Unvereinbarkeit von Theologie und Ökonomie kritisiert Arno Anzenbacher, der Niklas Luhmanns Ansatz vorwirft, der systemtheoretische, registrierende Beobachterstatus ist selbst eine theoretische Reduktion und ein irreführendes Modell:

„Als Personen wissen wir schon immer, dass soziale Gegebenheiten, Konstellationen und Probleme nicht nur Thema von Beobachtung und Analyse sind, sondern dass sie in einem unabweisbaren Praxisbezug stehen und uns praktisch herausfordern. [...] Dieser Praxisbezug involviert die Dimension der Moral und damit eine universalistische Vernunft- und Gerechtigkeitsperspektive, welche die teilsystemischen Grenzen transzendiert. Wir sitzen in den teilsystemischen Kommunikationen nicht wie

⁸⁰ Vgl. Kap. 3.2.2

⁸¹ Michael Fischer beschreibt die dahinterliegenden Diskussionen dieses Erklärungsansatzes: „Im Kern geht es um die Frage, ob angesichts der Komplexität gesellschaftlicher Steuerungsprobleme eine kommunikative Verständigung über die Legitimationsgrundlagen für das Gesamtsystem Wirtschaft und ihre Teilsysteme überhaupt noch möglich ist. Die Unterschiede der jeweiligen Antworten wurzeln im Anfang der Theoriebildung beider Schulen. Der Ausgangspunkt von Habermas ist die Lebenswelt. Er nimmt an, dass dort ein verständigungsorientiertes Handeln noch möglich ist. Dieses muss dem ökonomischen System entgegengesetzt werden, um die weiterschreitende Kolonialisierung der Lebenswelt durch das ökonomische System zu verhindern. Für Luhmann besteht dagegen die Gesellschaft aus bereits weit ausdifferenzierten Systemen, bei denen jeder Versuch einer normativen Gestaltung aufgegeben werden muss.“ Vgl. FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 191.

*Schnecken in Schneckenhäusern; vielmehr werden sie für uns praktisch relevant, weil wir sie registrieren können.*⁸²

Andere Ansätze gehen nicht von so einer starken Geschlossenheit der gesellschaftlichen Systeme aus. Sie sehen die Kirche, die Organisation der Kirche, sowohl im Funktionssystem Religion als auch im Funktionssystem Wirtschaft und mahnen somit einen Dialog der verschiedenen Logiken an, der auch möglich sei. Die Kirchenorganisation sei somit auch nicht scharf in einen ökonomischen und einen theologischen Teil zu trennen.

Der Gedanke einer möglichen Trennung von pastoralen und organisatorischen Fragestellungen korrespondiert stark mit dem dahinterliegenden wirtschaftsethischen Verständnis. Wer Karl Homann folgend die Moral und die Effizienz auf unterschiedliche Ebenen hebt, wird dem Gedanken, dass ein Bistum bei der Erbringung seiner Dienste wie ein normales privatwirtschaftliches Unternehmen agiert und sich in seiner Arbeitseffizienz mit ihm messen lassen muss, viel abgewinnen.⁸³ Wer der ethischen Verortung einen anderen Stellenwert einräumt und die besondere Verantwortung von kirchlichen Organisationen gegenüber anderen Anspruchsgruppen hervorhebt, der wird einer Trennung von theologischen (und damit auch ethischen) und ökonomischen (und damit auch organisatorischen) Fragen deutlich kritischer gegenüberstehen.

Rut von Giesen zieht aus ihrer Arbeit zur „Ökonomie der Kirche“ das Fazit, dass es innerhalb der Kirche keine theologie- und pastoralfreien Räume geben kann:

*„Daher ist eine Trennung der kirchlichen Institution in Verwaltungseinheiten, die die Betriebswirtschaftslehre als Bezugswissenschaft auswählen, und pastorale Einheiten, die sich an die Vorgaben der Praktischen Theologie halten, nicht praktikabel und widerstrebt dem kirchlichen Auftrag.“*⁸⁴

Auch Versuche, in klar verwaltungsbezogenen Bereichen der Kirche betriebswirtschaftliche Erkenntnisse einzubringen, führten dazu, dass Fragen

⁸² ANZENBACHER: Christliche Sozialethik. S. 110.

⁸³ Vgl. Kap. 3.2.2

⁸⁴ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 294.

nach einer theologischen Bewertung der betriebswirtschaftlichen Überlegungen aufgeworfen würden, deren Beantwortung unumgänglich sei.⁸⁵

Wenn die Betriebswirtschaft für die Betrachtung der Organisationsgestalt der Kirche eine Bedeutung hat, so haben ihre Erkenntnisse selbstverständlich auch Einfluss auf die Ekklesiologie. Zum einen kann das Problem auftreten, dass die Einbeziehung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ekklesiologischen Grundlegungen zuwiderläuft. Zum anderen können diese Instrumente und Methoden die Ausprägung einer bestimmten Kirchengestalt unterstützen und angemessener zur Geltung kommen lassen.⁸⁶

Das bedeutet, dass sämtliche betriebswirtschaftlich motivierten, strukturellen und organisatorischen Veränderungsvorschläge ekklesiologisch reflektiert werden müssen. Ulrich Luz stellt bezüglich der kirchlichen Verwaltung fest:

„Zwischen der sichtbaren Gestalt von Kirche und ihrem Auftrag besteht ein unauflösbarer Zusammenhang. Die sichtbare Gestalt der Kirche gehört zu ihrem ‚Wesen‘. Darum ist auch die Gestaltung des Finanzwesens der Kirche eine Aufgabe, welche die Ekklesiologie zentral betrifft.“⁸⁷

Auch im kirchlichen Kontext gilt, dass die Form den Inhalt bestimmt. Die theologische und betriebswirtschaftliche Logik müssen jeweils dadurch gewürdigt werden, dass ihre eigenen Ansprüche transparent gemacht und abgewogen werden. Auch wenn unter hoher Schuldenlast die betriebswirtschaftlichen Ansprüche sehr hoch sind, so geht inhaltlich von der Botschaft viel verloren, wenn die Kirche äußerlich nur wie ein wirtschaftliches Unternehmen agiert und den Blick nur auf die Zahlen richtet.

Christoph Rüdesheim warnt in diesem Zusammenhang vor einer „nestorianisch infizierten Ekklesiologie“, die es zulässt, dass sich die Strukturen und Umgangsweisen nur an weltlichen Beispielen orientieren, spricht aber gleichzeitig kritisch von einer „monophysitisch infizierten Ekklesiologie“,

⁸⁵ Vgl. ebd. S. 179.

⁸⁶ Vgl. Kap. 2.3.3

⁸⁷ LUZ: Ekklesiologie und Gelder der Kirche. S. 14.

die ihren sakrosankten Organisationsstrukturen jede Veränderung verweigern könnte.⁸⁸

Der Dialog von Theologie und Ökonomie bei der Arbeit eines Bistums ist so zu beschreiben, dass ökonomische Überlegungen in die theologischen Entscheidungen integriert werden. Die Ökonomie muss als unterstützende Wissenschaft Eingang in den pastoraltheologischen Diskurs finden und darf in ihrer Logik nicht ignoriert werden.

3.4.2 Praktische Konsequenzen

Die Entwicklungen in den Arbeitsfeldern der refinanzierten Caritas gehen durch die Veränderungen im Gesundheitswesen und Sozialsektor in Zukunft dahin, dass den ökonomischen Realitäten eine weiterhin sehr hohe Bedeutung zukommt. Dadurch stellt sich (nicht nur) in kirchlich getragenen Einrichtungen und Organisationen dringend die Frage nach ethischen Diskursen.⁸⁹

Eine pastorale Kirche, die durch sinkende Einnahmen auch unter ökonomischen Druck gerät und noch weiter geraten wird, wird sich derselben Frage verstärkt stellen müssen, um Lösungen zu finden: Zum einen darf ein ressourcenschonendes Wirtschaften und ein ergebnisorientiertes Handeln mit und am Menschen nicht aus dem Blick geraten, denn sonst würde eine „Ethik der roten Zahlen“ langfristiges Wirken nur sehr eingeschränkt möglich machen. Die Kirche würde bei der Bereitstellung der Dienste die Personen aus dem Fokus verlieren, für die sie diese anbietet und die Qualität und Breite der Dienste würde vielen Ansprüchen nicht genügen, weil zu viel Rücksicht auf die Interessen derer genommen würde, die eigentlich Dienst-Leister sind.⁹⁰ Zum anderen nimmt die Kirche für sich selbst in Anspruch, eine Vorbildfunktion im Umgang mit Menschen zu haben, auch gegenüber ihren Mitarbeitern. Diese Ansprüche können konfliktieren.⁹¹

⁸⁸ RÜDESHEIM: Kirchenberatung, S. 81. vgl. auch STRÜDER: Chancen und Gefährdungen geplanten Wandels in der Kirche, S. 279.

⁸⁹ Vgl. FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus, S. 70.

⁹⁰ Vgl. auch Kap. 3.2

⁹¹ Vgl. RICHAZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum.

3.4 Zwischenfazit: Bedeutung der jeweiligen Dialoge in kirchlichen Arbeitsfeldern

Die Vorbehalte gegenüber betriebswirtschaftlichen Instrumenten innerhalb der pastoralen Arbeit sind groß. Die entsprechenden Möglichkeiten bestehen aber und können bei allen Schwierigkeiten der Anpassung an den pastoralen Kontext in vielerlei Weise sinnvoll und gewinnbringend die Arbeit bereichern.⁹² Bei diesen Fragen gibt es keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen einer caritativen und pastoralen Kirche. Hier wie dort gilt die Beobachtung von Peter Ulrich, dass es zu einer zentralen Herausforderung geworden ist, ökonomische Sachlogik sowie ethische (und entsprechend theologische) Vernunft in zukunftsweisender und lebensdienlicher Weise zu verbinden.⁹³

Die beiden vorgestellten Dialoge beeinflussen sich gegenseitig sehr stark. Im Folgenden werden Managementinstrumente vorgestellt, die in kirchlichen Organisationen Verwendung finden. Kennzahlensysteme wie ein Qualitätsmanagement werden z. B. immer doppelt – im Bezug auf ethische und auf pastorale Gesichtspunkte – angefragt: Zum einen, ob die Implementierung ethisch zu vertreten ist, ob mit ihr nicht eine unverhältnismäßige Mehrbelastung der Mitarbeiter einhergeht oder ob nicht falsche Anreizstrukturen durch die Fokussierung auf Kennzahlenerreichungen gelegt werden. Zum anderen, ob die Instrumente im pastoralen Kontext Sinn machen und ob z. B. in der Seelsorge überhaupt aussagekräftige Kennzahlen erhoben werden können, an denen man die Arbeit bewerten und steuern will und kann.

⁹² Vgl. auch Kap. 4

⁹³ Vgl. ULRICH: Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an? S. 15.

4 Skizzierung betriebswirtschaftlicher Instrumente der Kirche

4.1 Einleitung

4.1.1 Hinführung

Durch betriebswirtschaftlich orientierte externe Unternehmensberatungen sollen in die Gestaltung des kirchlichen Veränderungsprozesses Erfahrungen aus der Betriebswirtschaft eingebracht werden. Auch wegen dieser Kompetenz werden die Beratungsfirmen engagiert. Dieses betriebswirtschaftliche Knowhow wurde für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt, für NPOs angepasst und wird nun auf den kirchlichen Kontext übertragen. Das Nutzbarmachen dieser Managementinstrumente muss aber, wie bereits ausgeführt, theologisch reflektiert werden, damit sie an die kirchlichen Bedürfnisse angepasst werden können.

Nicht der Realität entspricht die Auffassung, die Berater würden in der Kirche mit diesen Managementinstrumenten Neuland betreten. Schon heute werden auch im kirchlich-pastoralen Bereich viele Verfahren und Instrumente benutzt, die in der Betriebswirtschaft entwickelt wurden. Derzeit findet in vielen dieser Felder aber die Entwicklung statt, dass die Hilfsmittel und Methoden der Betriebswirtschaft noch verbreiteter Verwendung finden und noch stärker in die Abläufe eingebunden werden. Der derzeitige Rückgriff auf betriebswirtschaftliche Managementinstrumente und die jeweiligen theologischen Reflexionen sollen in diesem Kapitel für ausgewählte ökonomische Felder vorgestellt werden.

4.1.2 Besonderheiten des Dienstleistungsunternehmens Kirche

Die Gemeinsamkeiten von einem Bistum und einem privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen bestehen in „fachlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen Voraussetzungen für zu erzeugende Produkte oder zu erbringende

Dienstleistungen.“¹ Kirche bewegt sich in der Welt und muss die dazugehörigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen akzeptieren, wenn sie als NPO wirtschaftlich handeln will.²

Aber die Kirche kann nicht auf eine rein weltliche Organisation wie ein Unternehmen reduziert werden und muss ihr Verhalten an ihre Botschaft anpassen. Da ist Dirk Kurbjuweit zuzustimmen: „Wenn sich die Kirche als Ort von Spiritualität den gleichen Gesetzen unterwirft wie ein Unternehmen, dann hat sie ihren Zweck verfehlt, dann verliert sie ihre Daseinsberechtigung.“³

Aber ein Unternehmen muss nicht zwangsläufig als privatwirtschaftlich organisierte Firma zur Gewinnmaximierung verstanden werden: „Wer Unternehmen dagegen als Institutionen kooperativer Zielerreichung ansieht, die unter der Überlebensbedingung des Erhalts der Zahlungs- und Handlungsfähigkeit agieren“⁴, so Joachim Fetzer, der sieht schon deutlich mehr Gemeinsamkeiten.⁵ Diese Definition eines Unternehmens ermöglicht es überhaupt zu prüfen, wie betriebswirtschaftliche Erkenntnisse in der Kirche nutzbar gemacht werden können.

In vielerlei Hinsicht wird die Kirche als eine spezielle Organisation wahrgenommen – als Unternehmen. Wolfgang Nethöfel versucht dieses aufzuzeigen:

„Kirchen sind Unternehmen, weil und solange sie in dieser Welt sind. [...] Das Rückmeldeverhältnis von Angebot und Nachfrage ist ihnen vorgegeben als Schöpfungsverhältnis und Gesetz. Es ist ihnen aber auch aufgegeben als Gestaltungsaufgabe und als Hintergrund einer Verbeibung. [...] Kirchen sind in ihren externen und internen Beziehungen auf

¹ KLOSTERMANN: Unternehmensberatungen für kirchliche Einrichtungen. S. 234.

² Vgl. auch Kap. 10.3.2

³ KURBJUWEIT: Unser effizientes Leben. S. 138.

⁴ FETZER: Kirche in der Marktgesellschaft - ein Unternehmen der besonderen Art. S. 200.

⁵ Auch in klassisch betriebswirtschaftlichen Definitionen erscheint die Kirche unternehmensähnlich. Vgl. DILLERUP/STOI: Unternehmensführung. S. 4.: „Ein Unternehmen ist ein komplexes System aus Zielen, Mitgliedern und Aktivitäten. Es strebt die Erreichung von Zielen an, die es zuvor weitgehend autonom festlegt. Seine Mitglieder bilden ein hierarchisches soziales System, welches auf die produktive Erbringung von Leistungen im offenen Austausch mit der Unternehmensumwelt gerichtet ist.“

*dem Markt, aber sie orientieren dort (und wenn es gutgeht: diesen) hin auf das Umsonst der Gnade Gottes, d.h. auf die große Alternative zum Markt, wie die Welt ihn meist versteht. Die Bestimmung der Kirchen als Unternehmen ist notwendig. Aber sie ist nicht hinreichend, und sie kann in die Irre führen.*⁶

Wenn eine Kirche als Unternehmen betrachtet wird, dann zwangsläufig als Dienstleistungsunternehmen. Dienstleistungen werden betriebswirtschaftlich definiert als „selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistungen) verbunden sind (Potentialorientierung)“⁷, so Heribert Meffert. Hierbei werden interne und externe Faktoren im Erstellungsprozess kombiniert. Die externen Faktoren liegen jenseits des Einflussbereiches des Dienstleistungserbringers (z. B. Talent des Gesangsschülers), an ihnen sollen „nutzenstiftende Wirkungen“⁸ erzielt werden (Ergebnisorientierung).

Charakteristisch für Dienstleistungen ist die Integration des externen Faktors: „Die Produktion der Leistung liegt nicht mehr allein in der Hand des Dienstleisters, denn der Kunde wirkt mit“⁹, so Sabine Haller. Dieses hat zur Folge, dass meist eine räumliche Nähe zwischen dem Anbieter und Nachfrager gegeben sein muss. Dienstleister benötigen somit in der Regel zahlreiche Filialen, ein engmaschiges Netz von Angebotsstellen, um ein breites Kundenpublikum bedienen zu können.¹⁰

Für eine ökonomische Beschreibung der kirchlichen Arbeit bietet es sich somit an, diese im betriebswirtschaftlichen Verständnis als Dienstleistung zu betrachten.¹¹ Auch in der Kirche ist der Gläubige „Koproduzent“ der erbrachten Leistung, denn er entscheidet letztendlich, wie er zum Beispiel die verkündeten Worte aufnimmt und welche Schlüsse er für sein Leben daraus

⁶ NETHÖFEL: Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung. S. 58–59.

⁷ MEFFERT/BRUHN: Dienstleistungsmarketing. S. 84.

⁸ Ebd. S. 84.

⁹ HALLER: Dienstleistungsmanagement. S. 18.

¹⁰ Vgl. ebd. S. 21.

¹¹ Vgl. HERMELINK: Kameraden, Klienten oder Kunden? S. 96.

zieht. Die Ansicht, die Kirche auch als Dienstleistungsunternehmen zu sehen, wird oft geteilt:¹² Für Norbert Feldhoff zum Beispiel ist die Kirche „im weltlichen Jargon gesprochen – ein Dienstleistungsunternehmen.“¹³ Michael Ebertz bezeichnete sie einmal als „situativ und fallweise, vor allem rituell und caritativ genutzte [...] Dienstleistungs- und religiöse Vorsorgeorganisation.“¹⁴

Die meisten kirchlichen Dienstleistungen sind Klubkollektivgüter,¹⁵ bis zur Erreichung der Kapazitätsgrenzen gibt es keine Rivalitäten unter den Kunden/Nutzern: Ob zehn oder fünfzig Personen gleichzeitig einen Golfplatz nutzen oder einem Gottesdienst beiwohnen, wirkt sich nur gering auf die Qualität und die Gesamtkosten der Dienstleistung aus. Auch sind die kirchlichen Dienstleistungen selten klar definierte Einzelleistungen, sondern es liegen zumeist Bündel von Leistungen vor, die unterschiedlich zusammengesetzt sein können.¹⁶

Auch gesellschaftlich wird die Kirche als Dienstleistungsorganisation wahrgenommen.¹⁷ Aus dieser öffentlichen Wahrnehmung erwächst die Erwartung gewisser Dienstleistungsstandards, zum Beispiel kundenorientierte Öffnungszeiten, ansprechende Gestaltung der Angebote etc.

Nach Jan Hermelink bringt diese Auffassung der Kirche trotz aller Vorbehalte auch theologische Vorteile mit sich. Wie erwähnt, entsteht in solch einem Unternehmen die Leistung durch die gemeinsame „Produktion“ von Anbieter und Kunde/Klient.

„Wird das kirchliche Mitgliedschaftsverhältnis als Beteiligung an einer Dienstleistung konzipiert, dann lassen sich daraus die spannungsvollen Einsichten einander zuordnen, die die Entwürfe im Blick auf das Ver-

¹² Vgl. auch Kap. 10.3.2

¹³ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 17.

¹⁴ EBERTZ: Erosion der Gnadenanstalt? S. 289.

¹⁵ Vgl. SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 14.

¹⁶ Vgl. MERTES: Controlling in der Kirche. S. 84. und hier auch von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 16. „So enthält z. B. das Leistungsbündel ‚Sonntagsgottesdienst‘ unter anderem die Einzelleistungen Spiritualität, Unterweisung durch Predigt, Vermittlung eines Gemeinschaftsgefühls, Musik und Ästhetik und - als Folgeleistung - Tratsch und Klatsch.“

¹⁷ Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 11.

*hältnis zwischen der individuellen Glaubenserfahrung und der kirchlichen Organisation erbracht haben.*¹⁸

Weder würde die organisierte Kirche „von der Macht des Heiligen verschlungen, noch der Glaube in die Regie der Institution genommen.“¹⁹ Es würde deutlich, dass die Glaubensentwicklung weder ohne die Mitwirkung des Einzelnen noch gemeinhin unter Ausschluss eines kirchlichen Partners erfolgreich sein kann. Im Spannungsfeld von „Ergriffenheit“ und „Eigentätigkeit“ ließen sich beide Aspekte verbinden, wobei – und das spiegelt das Dienstleistungsmodell genau wieder – je nach individueller Situation die Beteiligung der Partner verschieden sein kann.²⁰ In diesem Verständnis von Kirche würde sie „als Organisation so ernst genommen, wie sie es als Instrument des Evangeliums verdient.“²¹ Die Kirche kann keine „Erfolgsgarantien“ geben, sie kann nur Angebote schaffen und auf den Geist Gottes hoffen. Die Perspektive kann aufzeigen, „wie die Kirche, gerade als empirische und darum auch ökonomisch zu beschreibende Institution, den Menschen die Erfahrung des Glaubens eröffnen kann.“²²

Trotzdem bleibt festzuhalten: Wenn sich die Kirche als Dienstleistungsunternehmen sieht, dann wird sie auch von den Gläubigen als Unternehmen angesehen und ihre Aufgabe, ihr Ziel und ihre Bedeutung stark verkürzt. Wenn die Kirche rein als klassisches, privatwirtschaftliches Dienstleistungsunternehmen agieren würde, sänke außerdem entsprechend die Motivation der Haupt- und Ehrenamtlichen, die ihre Arbeit als Dienst aus Überzeugung und weniger als bloße Dienstleistung verstehen.²³ Darum ist der Spagat notwendig, den alle gemeinnützigen Organisationen leisten müssen: Welche Anreize für ihre Tätigkeit kann ich meinen Haupt- und Ehrenamt-

¹⁸ HERMELINK: Kameraden, Klienten oder Kunden? S. 97.

¹⁹ Ebd. S. 97.

²⁰ Vgl. HERMELINK: Kameraden, Klienten oder Kunden? S. 98.: „Die Pointe der Dienstleistungsperspektive scheint mir dabei in der Einsicht zu bestehen, daß koproduzierende Eigentätigkeit und passives Erlebnis je nach individueller Situation ganz unterschiedlich gewichtet sein können.“

²¹ Ebd. S. 98–99.

²² Ebd. S. 98–99.

²³ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 163.

lichen bieten? Wie motiviere ich zwischen den Polen „bezahlte Dienstleistung“ und „freiwilliger, selbstloser Dienst“?

4.2 Kirchlich genutzte Managementinstrumente für Dienstleistungsunternehmen

4.2.1 Marketing

„Unser Land ist ganz klar in einer weltanschaulich offenen Gesellschaft angekommen. Wir müssen in einem Wettbewerb deutlich machen, dass Christsein die beste Alternative ist.“²⁴

Kardinal Marx macht in einem Interview deutlich, dass die Kirche gewillt ist, den Markt der Weltanschauungen zu betreten und dort zu agieren, also bewusst Marketing zu betreiben. Siegfried Klostermann versucht daneben aufzuzeigen, dass die grundsätzliche Frage, „ob es ein kirchliches Marketing geben darf, nicht ernsthaft gestellt werden kann [, denn] zu allen Zeiten galt: Wer etwas zu sagen hat, [...] sucht den Markt, pflegt das Marketing.“²⁵

Werben um die Aufmerksamkeit der Menschen ist urchristlich. Jesus benutzte mit seinen bildhaften Vergleichen und Metaphern eine ansprechende Sprache, erregte Aufmerksamkeit mit Taten, die sich schnell herumsprachen und ihm Zulauf garantierten. Auch Paulus begab sich dorthin, wo er möglichst viele Menschen treffen konnte. In belebten Hafenstädten sprach er auf Märkten, benutzte das damals durchaus moderne Kommunikationsmittel Brief und trug dadurch dazu bei, das Evangelium schnell zu verbreiten.²⁶ Auf diese Tradition beruft sich auch ein modernes Kirchenmarketing. Außer einem allgemeinen Missionsbefehl²⁷ finden sich biblisch überliefert aber keine konkreten Marketingrezepte.²⁸

²⁴ MARX: „Wir sind keine Wurstfabrik“. S. 60.

²⁵ KLOSTERMANN: Verkündet es von den Dächern. Vom Sinn kirchlichen Marketings. S. 20.

²⁶ Vgl. SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 62–63.

²⁷ Vgl. Mt 28,19–20: „Darum geht zu allen Völkern und macht alle Menschen zu meinen Jüngern; tauf sie auf den Namen des Vaters und des Sohnes und des Heiligen Geistes, und lehrt sie, alles zu befolgen, was ich euch geboten habe. Seid gewiss: Ich bin bei euch alle Tage bis zum Ende der Welt.“

²⁸ Vgl. SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 66.

Marketing heißt, um Aufmerksamkeit zu kämpfen, aber Marketing für die Kirche kann sich nicht auf bloße Reklame beschränken, auf eine kurzfristig ausgerichtete Aufmerksamkeitserregung. Marketingkonzepte haben nur Erfolg, wenn sie die Werte und Ziele der Gesamtorganisation berücksichtigen und nicht losgelöst davon agieren. Sie können dann sinnvoll sein, wenn sie helfen, die Botschaft der Kirche klarer zu vermitteln und die Inhalte deutlicher zu profilieren.²⁹ Notwendig ist es, die Kirche als Organisation in ihrer Gesamtheit glaubhaft zu präsentieren, zu zeigen, was sie ausmacht, wofür sie steht und wie man sich in ihr einbringen kann. Betriebswirtschaftlich wird hier von der Corporate Identity gesprochen. Während ein Leitbild in einer Organisation auf ein angemessenes Selbstverständnis im Inneren zielt, wird mit der Corporate Identity primär die Darstellung der Organisation nach außen präsentiert. In einer Reflexion des Auftrages, der Ziele und der eigentlichen Identität können Leitbild und auch die Corporate Identity formuliert werden. Eine glaubwürdige Reflexion dieser Grundüberlegungen verhindert Orientierungs- und Ziellosigkeit auf der einen und Intransparenz und Ineffizienz auf der anderen Seite.³⁰

Wenn die Kirche sich Gehör verschaffen will, dann unterliegt die Ansprache der Menschen den Codes der modernen Medien: interessant und uninteressant.³¹ Das beinhaltet auch, dass die Bedürfnisse der Menschen erfasst werden und Produkte/Dienstleistungen angeboten werden, die diese Bedürfnisse befriedigen. Die primäre Orientierung am kirchlichen Auftrag vor den Bedürfnissen der Menschen erfordert aber, dass Marketinginstrumente, die in privatwirtschaftlichen Kontexten entwickelt wurden, stark an die kirchliche Situation angepasst werden müssen. Das ist auch deshalb nötig, weil ein kirchliches Marketing anders aussieht als das für Joghurt oder für Spaghetti. Die Kirche tritt für den Glauben an Gott, für Lebenssinn und Erlösung ein, ein „Produkt“, das sich allein schon dadurch hervortut, dass es weder greifbar, beweisbar noch zu bewahrheiten ist.³²

²⁹ Vgl. DIETZFELBINGER: Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements. S. 105.

³⁰ Vgl. NITSCHKE: Einführung in das synoptische Aufmerksamkeitspapier. S. 110.

³¹ Vgl. BOLZ: Die Wirtschaft des Unsichtbaren. S. 17 und 126.

³² Vgl. THOMÉ: Unternehmen Orientierung. S. 17.

4.2.2 Kundenorientierung

Streng genommen ist Kundenorientierung kein Managementinstrument, sondern in Unternehmen ein Kulturmerkmal: Alle Unternehmensprozesse werden auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt. Initiativen zur Verbesserung der Kundenorientierung müssen deshalb als umfassender und ganzheitlicher Prozess der Unternehmensveränderung angelegt sein, welcher gerade von den Führungskräften vorgelebt werden muss.³³

Es muss zuerst festgelegt werden, wer überhaupt Kunde der Kirche ist: Man kann die Mitglieder in den Gemeinden als Kunden ansehen. Zu prüfen wäre hier aber, ob damit die aktive Kerngemeinde gemeint ist oder sämtliche Gemeindemitglieder, die zum Teil einen losen Kontakt mit der Pfarrgemeinde pflegen; ebenso, welche unterschiedlichen Bedürfnisse der beiden Gruppen primär im Blick sind. Daneben gilt: Kirche ist für ihre Mitarbeiter mehr als ein Arbeitgeber, sie sind mehr als bloße Angestellte, nämlich auch Anhänger und werden betriebswirtschaftlich als „interner Kunde“ beschrieben. Zusätzlich will die Kirche auch in die Gesamtgesellschaft hineinwirken, für diese soll sie von „ethischem Nutzen“³⁴ sein, so Michael Schramm. Im Speziellen sind auch die Personen Kunden der Kirche, die Dienstleistungen in den kirchlichen Einrichtungen in Anspruch nehmen. Ein zu sehr marktwirtschaftliches Verständnis von Kundenorientierung führt aber in theologische Sackgassen: Wenn Kundenorientierung nur aus der monetären Nachfrageperspektive verstanden wird, dann wird man der Auftragsorientierung der Kirche nicht gerecht.³⁵

Der Begriff Kundenorientierung wird aber dennoch als hilfreiche Stütze betrachtet, die daran erinnern kann, dass der Mensch im Mittelpunkt steht und nicht die Institution. So zum Beispiel Andreas Heller:

„Kunden‘ als radikale Außenperspektive für die eigene Arbeit einzuführen, bedeutet das Ernstnehmen der Mündigkeit des ‚Kunden‘, das es zwar als Bekenntnis in theologischen Texten zur Kirche gibt, nicht aber

³³ Vgl. PETERKE: Lernen von und mit den Kunden. S. 42–45.

³⁴ SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 73.

³⁵ Vgl. hierzu besonders POTT: Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Und Kap. 3.3.2

4.2 Kirchlich genutzte Managementinstrumente für Dienstleistungsunternehmen

*in einer strategischen Ausrichtung der pastoralen Arbeit. Kundenorientierung ist theologisch ein genuin caritatives Handlungsprinzip in der Kirche.*³⁶

Als dieses ist es aber nicht ausschließlich auf die Arbeit der Caritas beschränkt, sondern in dieser Lesart auch in der Seelsorge anschlussfähig.

Die primäre Auftragsorientierung, die die Kundenorientierung der Kirche einschränkt, muss nicht hinderlich dafür sein, eine hohe Kundenbindung und Identifikation aufzubauen. Als Beispiel sei das Kloster Andechs mit seinem Gaststättenbetrieb erwähnt. Rigide Öffnungszeiten und Angebotsbegrenzungen sind Zeichen, dass „das Kloster Andechs seine Tradition keiner kurzatmigen Kundenorientierung opfert [und] beim Kunden ‚Glaubwürdigkeit‘ und ‚Authentizität‘“³⁷ hervorruft.

Aus Kundenorientierung muss sich eine Kundenbindung ergeben und gerade in gesättigten Märkten ist diese immer wichtiger, um nachgefragt zu sein.³⁸ Die langfristige Kundenbindung bedeutet ein Treueverhältnis, welches eine Identifikation mit der Organisation und das Vertrauen in ihre Glaubwürdigkeit voraussetzt. Die Kirche besteht aus Menschen, die sich langfristig zusammenschließen, und in dieser Bindung liegt ein Ziel der Kirche. Wenn im kirchlichen Kontext mit dem Begriff Kunden operiert wird, dann muss die Kundenorientierung auch den Schwerpunkt Kundenbindung haben.

4.2.3 Effizienzsteigerung der Verwaltung

4.2.3.1 Gefahr einer Bürokratisierung

*„In der Seelsorge sind nicht Bürokraten gefragt, sondern ‚Unternehmer‘! Wir sollen Kaufleute des Evangeliums sein, nicht dessen Lagerverwalter.“*³⁹

³⁶ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 30.

³⁷ KOOP/WEBER: Erfolg durch authentizitätsorientiertes Marketing. S. 80.

³⁸ Vgl. PETERKE: Lernen von und mit den Kunden. S. 42.

³⁹ Vgl. WANKE: Vielleicht können wir nicht alles tun, aber doch das Notwendige. S. 10.

Bischof Joachim Wanke versucht Seelsorge als aktive und lebendige Unternehmung zu beschreiben, welche nicht als teilnahmslos und mechanisch zu organisierender Prozess aufgefasst und realisiert werden sollte. Er stellt den „Lagerverwaltern“ die „Kaufleute“ gegenüber.

Das moderne Verständnis von Verwaltung ist sehr stark von Max Weber geprägt. Mit seiner Bürokratiethorie zeigt er, dass eine „legale Herrschaft“ auf nachvollziehbare und allgemein gültige und kontrollierbare Verwaltungsvorgaben angewiesen ist. Sie zeichnet sich durch festgelegte Aufgabenbereiche, eine Transparenz der Vorgänge und eine Dokumentation aller Verwaltungsakte aus.⁴⁰ Durch die Aufnahme in das Kirchenrecht wurde dieses Verständnis auch zum Modell kirchlicher Verwaltungen.⁴¹

Das starre Webersche Verwaltungsverständnis bringt jedoch vor allem zwei Probleme mit sich, wenn es im Kontext der Kirche angewendet wird:

Zum einen werden die sozio-emotionalen Elemente mit dazugehöriger informeller Kommunikation stark vernachlässigt.⁴² Das zugrundeliegende Steuerungsverständnis von Organisationen nimmt die Kirche als mechanisches, von außen steuerbares System wahr, was gewiss nicht für alle Bereiche einer Organisation wie die Kirche gilt.

Zum anderen ist das Modell Webers grundsätzlich auf eine statische Umwelt ausgerichtet.⁴³ Ändern sich aber die kirchlichen Umweltbedingungen, so sind die vielen festgelegten Regelungen und starren Abläufe für die allgemein nötige Reformbereitschaft nicht förderlich, eine Konsequenz ist ein träger und ineffizienter Bürokratismus.

Verwaltungen haben Tendenzen zur Erstarrung und zum Machterhalt, und dieses gilt auch für Bischöfliche Verwaltungen.⁴⁴ Diese Tendenzen stehen den Herausforderungen gegenüber, die an die Pastoral gestellt werden, welche unter wandelnden Umweltbedingungen arbeitet. Valentin Dessoy zeigt auf, dass zentrale kirchliche Verwaltungseinheiten häufig ohne Steigerung der Wertschöpfung operative Tätigkeiten an sich ziehen und insge-

⁴⁰ Vgl. WEBER: Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft.

⁴¹ Vgl. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 158.

⁴² Vgl. BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. S. 71.

⁴³ Vgl. ebd. S. 71.

⁴⁴ Vgl. WITSCH: Diözesen - Hirtensorge und Management. S. 201–202.

samt der Verwaltungsaufwand steigt, zum Beispiel durch neue Vorschriften oder erweiterte Genehmigungsverfahren.⁴⁵ Zwischen 1980 und 2000 hat sich die gesamte Zahl der Verwaltungsmitarbeiter in den deutschen Diözesen verdoppelt, die Anzahl der hauptamtlich pastoralen Mitarbeiter ist aber insgesamt konstant geblieben.⁴⁶ Die Verwaltungskosten sind gestiegen, die Notwendigkeit für diese zusätzlichen Kosten für einen Außenstehenden aber nicht sofort ersichtlich.

4.2.3.2 Parallelen zwischen kirchlichen und weltlichen Großverwaltungen

„Entwicklungen und Veränderungen im staatlichen Verwaltungsapparat bilden sich bis heute mit einer gewissen Verzögerung auch in der kirchlichen Verwaltung ab.“⁴⁷

Schlagwörter wie „New Public Management“ sind Hinweise darauf, dass die öffentlichen Verwaltungen seit den achtziger Jahren mehr und mehr nach betriebswirtschaftlichen Methoden ausgerichtet werden.⁴⁸ Heute werden im kirchlichen Bereich diese Ideen aufgenommen und nach dem Vorbild eigene Umstrukturierungen vorgenommen. Neben den Kommunen werden als zweites Vorbild für betriebswirtschaftliche Veränderungen in der Organisationsstruktur ehemalige Staatsbetriebe gesehen, die privatisiert wurden: „Das ‚Unternehmen Kirche‘ steht offenbar vor gewaltigen und rasant verlaufenden Veränderungen – wie viele andere, die als Quasi-Monopolisten in ehemals regulierten Märkten auftreten konnten“⁴⁹, so Matthias Dargel.

Wichtig bei Strukturveränderungen sind eine reflektierte Anpassung der Vorschläge aus den beiden genannten Bereichen an den kirchlichen Kontext und die Entwicklungen eigener innovativer Organisations- und Verwaltungsformen. Denn, so kritisiert Joachim Wiemeyer: „Vielmehr hinkt

⁴⁵ Vgl. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 163.

⁴⁶ Vgl. ebd. S. 164.

⁴⁷ DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 157–158.

⁴⁸ Vgl. SCHEDLER: Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. S. 20.

⁴⁹ DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 270.

man eher in der Arbeitsorganisation den in der Privatwirtschaft und dem Staatsdienst üblichen Formen hinterher.“⁵⁰

4.2.3.3 Spezifische Kriterien für eine gute kirchliche Verwaltung

Die hier relevanten Merkmale für eine gute Bistumsverwaltung lassen sich in drei Kriterien einteilen:

Erstens gelten die gleichen Anforderungen, an denen sich auch weltliche Verwaltungen messen lassen müssen: Die Verwaltung muss ansprechend und unkompliziert für die Personen sein, die ihre Dienste in Anspruch nehmen (Pfarrgemeinden, Gläubige etc.), gleichzeitig soll sie aber möglichst wenig Kosten verursachen.

Betriebswirtschaftlich besteht zweitens die Wertschöpfungskette aus verschiedenen Prozessen. Dieses Modell könnte auf die pastorale Arbeit in einem Bistum übertragen werden: In den Gemeinden würde durch die Arbeitsfunktion der konkrete Dienst verrichtet. Dieser Primärprozess würde durch den Sekundärprozess, die Koordination in der Bistumsleitung gesteuert. Ein Generalvikariat und andere übergemeindlichen Verwaltungen hätten als Tertiärprozess eine Unterstützungsfunktion und begleiteten und berieten die Gemeinden.⁵¹ Übernahme eine zentrale diözesane Verwaltung die Steuerung der Pfarreien und wäre organisatorisch zwischen die Gemeinde- und Bistumsleitung geschaltet, so Valentin Dessoy, wäre dies „weder theologisch-kirchenrechtlich noch soziologisch-organisatorisch [zu] begründen.“⁵² Anders als dogmatisch entwickelt und kirchenrechtlich festgeschrieben verlöre das Kollegium der Pfarrer viel Leitungsverantwortung, und ein Gemeindeleiter würde entgegen der ursprünglichen Idee „zum ausführenden Organ einer übergeordneten Behörde, zum Befehlsempfänger am Ende der Wertschöpfungskette.“⁵³

Drittens muss die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung bezüglich ihrer Flexibilität und Veränderbarkeit sichergestellt werden. Diesem Punkt ist in der

⁵⁰ WIEMEYER: Kirchen und religiöse Gemeinschaften. S. 556.

⁵¹ Vgl. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 162.

⁵² Ebd. S. 168.

⁵³ Ebd. S. 167.

Kirche deutlich mehr Gewicht zu schenken als z. B. im kommunalen Bereich. Um die Organisation der Kirchenstrukturen in einer dynamischen postmodernen Gesellschaft sicherzustellen, müssen auch die kirchlichen Organisationsstrukturen auf einen ständigen Wandel eingestellt sein und vorbereitet werden. Eine Anpassung an die derzeitige Situation oder an die Prognosen in einem Jahrzehnt reicht nicht. Die Struktur muss es erlauben, flexibel veränderbar zu sein; dieses wird nicht durch ein bloßes Ausdünnen einer bestehenden Verwaltung erreicht.⁵⁴ Neben der finanziellen Nachhaltigkeit durch Einsparung von Kosten in der Verwaltung muss eben auch eine strukturelle Nachhaltigkeit sichergestellt werden.

4.2.4 Personalentwicklung

„Insgesamt ist die Personalpolitik der katholischen Kirche in vielerlei Hinsicht ‚ökonomisch‘, aber auch theologisch unbefriedigend.“⁵⁵

Michael Schramm bescheinigt dem kirchlichen Umgang mit den Mitarbeitern einen großen Verbesserungsbedarf. Auch Gerhard Kruij sieht bei der Personalentwicklung im pastoralen und caritativen Bereich große Herausforderungen in der Zukunft: Obwohl gerade in kirchlichen Zusammenhängen die Personen im Mittelpunkt stehen müssten, ist sie „höchst defizitär“ und es gäbe hier noch viel Nachholbedarf.⁵⁶ Nicht nur aus ökonomischer Perspektive mit einer hohen Bedeutung des Personaleinsatzes in der Kirche (ein Großteil der kirchlichen Ausgaben bezieht sich auf Personalkosten) ist die Investition in die Aus- und Weiterbildung sowie Begleitung der Mitarbeiter ein wichtiges Feld.⁵⁷

Viele Leitungspositionen in der katholischen Kirche sind an das Priesteramt gebunden. Durch die stark sinkende Zahl der Priester verteilt sich die Führungsverantwortung auf immer weniger Schultern. Die Gesamtverantwortung wird durch veränderte Umweltbedingungen und schwindende Ressourcen aber deutlich komplexer und anspruchsvoller. Hier sind schon

⁵⁴ Vgl. hierzu DESSOY ebd. S. 170–193.

⁵⁵ SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 85.

⁵⁶ Vgl. KRUIJ: Das Humankapital pflegen. S. 246.

⁵⁷ Vgl. ebd. S. 247–248.

zaghafte Wege gefunden worden, einerseits zukünftige Verantwortungsträger fachlich und in Führungsfragen zu schulen und in deren Ausbildung zu investieren, andererseits sind Wege zu finden, wie Laien theologisch reflektiert noch mehr von der Leitungsverantwortung übernehmen können: Zum Beispiel ist der Anteil der Nicht-Priester auf der Ebene der Abteilungs- und Hauptabteilungsleiter in den deutschen Generalvikariaten in den letzten Jahrzehnten gestiegen. Obwohl die Laien in den kirchlichen Verwaltungen durch ihre Ausbildung eine höhere Fachkompetenz besitzen als die Priester, die zumeist eine ausschließlich theologische und seelsorgerische Ausbildung besitzen, ist die Entwicklung der Verantwortungsübergabe aus den Händen von Verwaltungs- und Wirtschaftslaien in die von kirchlichen Laien nicht überall ganz vonstatten gegangen.

Problematisch für die Lebendigkeit und das kreative Potential der Organisation bleibt aber, dass „im Karrieresystem der Kirche nicht selten solche Personen präferiert werden, die der Hierarchie genehm sind“⁵⁸, so Franz-Xaver Bea. Ein weiterer Kritikpunkt kirchlicher Personalpolitik ist eine fehlende theologische Fundierung verschiedener pastoraler Berufe. Schon Karl Rahner bemerkte, dass zum Beispiel der Beruf des Pastoralassistenten „ohne vorgängige Reflexion einfach deshalb entstanden [ist], weil man nicht mehr alle Ortsgemeinden mit einem Priester versorgen konnte.“⁵⁹ Hieraus ergeben sich unklare Ansprüche an die jeweiligen Mitarbeiter und ein unkonkretes Aufgabenprofil der Berufsgruppen, was für die Arbeit und das Rollenverständnis nicht förderlich ist.

4.3 Controlling in kirchlichen Organisationen

Steuerungsinstrumente bezeichnen Hilfsmittel, die zur Beeinflussung von Prozessen oder Systemen verwandt werden. Abgebildet werden sollen die bisherigen Anstrengungen zur Zielerreichung und zukünftige Prognosen. Notwendig zur Unterstützung der Steuerung sind die Sammlung und Aufbereitung von Informationen, die Bereitstellung von Kriterien zur Bewertung und die Entwicklung von Handlungskonsequenzen aus dem Abgleich

⁵⁸ BEA: *Communio-Management*. S. 75.

⁵⁹ RAHNER: *Schriften zur Theologie XIV*. S. 143.

der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Prognosen mit den jeweiligen Zielen. Somit sollen diese Informationen helfen, Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

4.3.1 Unterstützung der Steuerung durch ein Controlling

Eine Steuerung kann unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen stattfinden. Unter Kennzahlen versteht man „quantitative Daten, die als eine bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen.“⁶⁰ Das Controlling stellt Steuerungsmöglichkeiten bereit und kann Informationen liefern, die das Management einer Organisation unterstützen. Anders als das externe Rechnungswesen, welches die finanzielle Situation des Unternehmens nach außen abbildet, widmet sich das Controlling den eigenen Unternehmensprozessen. Controlling leitet sich aus dem englischen Verb „control“ ab, welches über 50 Übersetzungsmöglichkeiten im Deutschen hat. Anders als es naheliegend erscheint, lässt sich Controlling am besten mit „lenken, steuern, regeln“ übersetzen und hat primär nichts mit Kontrolle zu tun.⁶¹ Als führungunterstützende Instanz blickt ein Controller in die Zukunft. Er sammelt Informationen, bereitet diese auf und versucht durch die Früherkennung von Risiken und Chancen der Unternehmensführung zu helfen, sich auf entsprechende Entwicklungen einzustellen. Gerade in Zeiten von raschem Wandel kann es notwendig sein, Strategien zu ändern. Ein Controlling ermöglicht es durch eine laufende Überprüfung der Strategie, die Arbeit bei Bedarf den Veränderungen anzupassen.⁶²

Angewiesen ist ein Controlling auf eine Kosten- und Leistungsrechnung, eine doppelte Buchführung. Der überwiegende Teil der deutschen Diözesen bilanziert aber noch in der Form der kameralistischen Haushaltsführung.⁶³ Seit Friedrich dem Großen macht die Kameralistik die öffentlichen

⁶⁰ WEBER/SCHÄFFER/AHN: *Balanced Scorecard & Controlling*, S. 2.

⁶¹ Vgl. ESCHENBACH/HORAK/FURTMÜLLER: *Rechnungswesen und Controlling in NPOs*, S. 350.

⁶² Vgl. BISCHOFBERGER: *Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen*, S. 60.

⁶³ Vgl. von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 53. (Stand 2009)

Haushalte in den deutschen Ländern bis ins letzte Detail durchschaubar und somit kontrollierbar und dieses System wird seit geraumer Zeit auch von den Bistümern verwendet.⁶⁴ Hier werden die Einnahmen und Ausgaben unabhängig voneinander notiert, ein Überblick über Finanzen und Liquidität ist möglich. Es werden aber nur die Ressourcen beachtet, ein Rückschluss auf die Effizienz von einzelnen Unternehmensprozessen ist nicht möglich, da nirgendwo auftaucht, wofür die Ressourcen gebraucht wurden, und somit keine Aussage gemacht werden kann, welche Ressourcen ein konkreter Arbeitsbereich in Anspruch nahm. Als erfolgswirtschaftliche Entscheidungsgrundlage ist die Kameralistik wenig geeignet.⁶⁵

Mehr und mehr Bistümer führen aber eine doppelte Buchführung (Doppik) ein, die eine notwendige Grundlage für den Aufbau eines Controlling-Systems ist. Eine doppelte Buchführung ermöglicht es, nicht nur Ein-

⁶⁴ Vgl. JÄGER: Epilog: Theologie und Ökonomie - Plädoyer für eine Grenzüberschreitung. S. 207.

⁶⁵ Vgl. ESCHENBACH/HORAK/FURTMÜLLER: Rechnungswesen und Controlling in NPOs. S. 340. Vgl. hierzu auch von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 53–54.: Hier geht Rut von Giesen auf weitere Nachteile der Kameralistik ein: „Die Kameralistik folgt Planrechnungen auf der Basis von Prognosen (Soll/Ist), die im Haushaltsplan zumeist für den Zeitraum für ein Jahr erstellt werden und in einer so genannten mittelfristigen Finanzplanung für 5 Jahre fortgeschrieben werden. Die Planung für die Folgejahre erfolgt meist auf der Basis des Ist-Standes des Vorjahres, was in der Praxis häufig zu dem in vielen Einrichtungen bekannten ‚Dezemberfieber‘ führt: denn alle bis dato noch nicht abgerufenen Mittel werden im Dezember gerne noch verwendet, um nicht aufgrund niedrigerer Ausgaben im nächsten Jahr im Plan Budgetkürzungen hinnehmen zu müssen. Sparsames Wirtschaften wird somit also nicht belohnt. [...] Auch erfasst die Kameralistik den laufenden Wertverzehr im Anlagevermögen nicht, da sie keinen Periodenbezug (dem in der doppelten Haushaltsführung Abschreibung und Kapitalverzinsung entsprechen) vorsieht, sondern strikt nach dem Jährlichkeitsprinzip vorgeht. Konkret bedeutet dies, dass z. B. der Werteverlust von Gebäuden, in die nicht investiert wird, nicht zu Buche fällt. Vordergründig kann ein kameralistischer Haushalt sogar sparen, indem er alle Sanierungsausgaben aussetzt, da dieses sein jährliches Haushaltsvolumen senkt und der Werteverlust in der Substanz des Gebäudes nirgendwo dagegen gerechnet wird. Das Gleiche gilt für die Altersbezüge der Angestellten: in der Kameralistik müssen keine Rücklagen für spätere Pensionszusagen gemacht werden, da diese jeweils aus dem laufenden Haushalt bezahlt werden. Ein privatwirtschaftlicher Unternehmer, der dies ebenso handhabte, würde wohl wegen Bilanzbetruges verurteilt werden.“

und Ausgaben gegenüberzustellen, sondern auch konkret den Ursprung der Einnahmen und den Grund für die Ausgaben zu erfassen und genau bestimmbareren Unternehmensbereichen und -prozessen zuzuordnen. Damit ist ersichtlich, wie viele Ressourcen für eine bestimmte Dienstleistung verwendet werden.

4.3.2 Konzeption von Steuerungsinstrumenten für kirchliche Organisationen

Als komplexes System menschlicher Handlungs- und Kommunikationszusammenhänge kann die Kirche weder eindeutig beschrieben werden, noch erlaubt die Eigendynamik dieses sozialen Systems eine Steuerung nach eindeutigen Kriterien. Eine absolute Planbarkeit von Kirche ist entsprechend unmöglich,⁶⁶ es kann keine Steuerungsinstrumente geben, die die Kirche vollständig abbilden würden.⁶⁷ Trotzdem sind in vielen einzelnen Facetten tragfähige Prognosen und Zukunftsmodelle entwickelbar, die sinnvoll als Erwartungsgewissheiten in die Planung eingebunden werden können, so im grundsätzlicheren Kontext Karl Rahner:

„Auf das, was man voraussehen kann, sollte man sich doch rechtzeitig vorbereiten und nicht einfach weitermachen wie bisher und abwarten wie eine Maus, die, von der Schlange der Zukunft hypnotisiert, gar nichts zu ihrer Rettung tut.“⁶⁸

Claudia Leimkühler hat in ihrer Dissertation untersucht, wie kirchliche Verwaltungen von den Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente profitieren können. Sie konnte zeigen, dass auch die betriebswirtschaftlichen Instrumente eines modernen Controllings zur Unterstützung der Planungs-, Durchsetzungs- und Überwachungsprozesse in kirchlichen Verwaltungen erfolgreich einsetzbar sind, um sich „des erheblichen

⁶⁶ Vgl. FLECK/DYMA: Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche. S. 166.

⁶⁷ Vgl. MERTES: Leistungsorientierung mit der Balanced Scorecard als Baustein eines kirchlichen Controlling. S. 312.

⁶⁸ RAHNER: Löscht den Geist nicht aus! S. 51.

Steuerungsdefizites in kirchlichen Verwaltungen“ anzunehmen.⁶⁹ Das setzt neben der aussagekräftigen Rechnungslegung (Kosten- und Leistungsrechnung) auch die Vorsicht voraus, „die Besonderheiten kirchlicher Rechtspersonen zu berücksichtigen und der Gefahr zu begegnen, leichtfertig betriebswirtschaftliche Instrumentarien aus der Erwerbswirtschaft auf kirchliche Rechtspersonen zu übertragen.“⁷⁰

Damit ein Controlling für die Leitung einer Diözese hilfreiche Informationen liefert, muss die Erreichung der kirchlichen Ziele in den Bereichen erfasst werden, die nicht monetär messbar sind, z. B. die Qualität der Dienste. Claudia Leimkühler zeigt das in betriebswirtschaftlichem Vokabular auf:

„Der Erfolg der kirchlichen Rechtspersonen kann nicht anhand des Sal-dos der Ergebnisrechnung gemessen werden. Nicht das monetäre Ergebnis, sondern der Sachzielerreichungsgrad stellt die zentrale Größe für die Erfolgsermittlung dar. Die nicht monetär quantifizierbaren Zielvariablen, die aus der Zielkonzeption kirchlicher Verwaltungen abzuleiten sind, werden im finanziellen Rechnungswesen nicht erfasst. Damit erweist sich eine Beschränkung der Rechnungslegung auf das finanzielle Rechnungswesen für die Kontrolle der Leistungszielerfüllung als weitgehend ungeeignet. Eine derartige Erweiterung des Aussagewertes des Rechnungswesens erfordert zusätzliche Instrumente, die gewährleisten, daß die im finanziellen Rechnungswesen ausgewiesenen Daten auch für die Entscheidungsfindung, die Beurteilung der Erfüllung des Sachzielerreichungsgrades und der Kostenwirtschaftlichkeit herangezogen werden können.“⁷¹

Für die Einführung eines solchen Steuerungssystems ist es also eine Bedingung, dass „nicht monetär quantifizierbare Zielvariablen“ abgebildet werden können. Dazu müssen z. B. Kennzahlen entwickelt werden, die al-

⁶⁹ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 361. An ähnlicher Thematik arbeitete auch MERTES: Controlling in der Kirche. (Ein Kurzüberblick zum Controlling in der Kirche bietet ZÜND: Visitation und Controlling in der Kirche. S. 47–55.)

⁷⁰ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 360.

⁷¹ Ebd. S. 360.

le relevanten Belange der Gemeinden und Gläubigen widerspiegeln. Die Ziele eines gewinnorientierten Unternehmens sind durch wenige betriebswirtschaftliche Kennzahlen gut zu beschreiben: Input und Output der Geschäftsprozesse können weitestgehend in monetären Größen angegeben werden. Notwendig für die Bereitstellung von Informationen im kirchlichen Bereich, die über die Effektivität der Arbeit Auskunft geben, wäre ein Kennzahlensystem, welches es ermöglicht, In- und Output ins Verhältnis zu setzen. Zwar ist die Kirche weltlich betrachtet eine NPO, sie ist aber theologisch gesehen eine andere Größe. Aber trotzdem müssen einheitliche und quantifizierbare Zielgrößen entwickelt werden, wie es manche als Grundsätze der Steuerung verlangen: „Jedes geplante Ziel wird durch eine messbare Kennzahl definiert, weil nicht messbare Ziele nicht erreicht werden können.“⁷² Diese müssen explizit für den kirchlichen Kontext entwickelt werden, da sich viele Erfolge der kirchlichen Arbeit am Menschen und für den Menschen den Messmethoden der Ökonomie entziehen.⁷³ Eine grundsätzliche Festlegung auf eine komplette Unmöglichkeit der Messung von kirchlichen Zielerreichungen würde den konkreten Dienst am Menschen und seine Bedeutung für ihn aber nicht ernst nehmen. Er erschiene ziellos, beliebig und willkürlich.⁷⁴

Rolf Eschenbach macht in Bezug auf den allgemeinen NPO-Sektor deutlich, dass eine weitere Bedingung für den Erfolg eines Controllings erfüllt sein muss.

„In einer Organisation muss zur Verwirklichung der Controllingkonzeption eine positive Grundstimmung der Betroffenen über controllingorientierte Unternehmensführung vorherrschen. Eine wertfreie Diskussion über die Effizienz im engeren Sinn (Verhältnis Input/Output) in Bezug zur Missionserfüllung (Effizienz im weiteren Sinne) muss möglich sein. Diese Voraussetzung ist gerade in NPOs im Spannungsfeld von ökonomischen Vorgaben und der Mission der Organisation schwer durchsetzbar.“⁷⁵

⁷² HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 118.

⁷³ Vgl. TANNER: Unternehmen Kirche! S. 56.

⁷⁴ Vgl. zu dieser Thematik auch Kap. 10.3.1

⁷⁵ ESCHENBACH/HORAK/FURTMÜLLER: Rechnungswesen und Controlling in NPOs. S. 353.

Ohne eine breite Akzeptanz der Kriterien und Kennzahlensysteme würde ein nachhaltiger Gebrauch eines Controllings nicht möglich sein, da die Widerstände der Beteiligten zu groß wären: Informationen würden nicht angemessen weitergegeben, Planungsergebnisse angezweifelt, und die Sinnhaftigkeit dieser Planungsinstrumente würde nicht breit anerkannt.

4.4 Vorstellung nicht ausschließlich monetärer Management- und Steuerungsinstrumente

Unter integrierten Managementsystemen versteht man die Zusammenfassung von Methoden und Instrumenten, um Anforderungen aus verschiedenen Bereichen in einer Organisation gerecht zu werden. Diese Bereiche können z. B. das Qualitäts-, Personal- oder Risikomanagement, der Umwelt- und Arbeitsschutz, die Ethik- oder die Sicherheitsstandards sein. Durch die gebündelte Beachtung dieser Faktoren kann in einem integrierten Managementsystem das Management effektiver durchgeführt werden. Gerade kirchliche Organisationen sind wegen ihrer Grundstruktur Beispiele für integrierte Managementsysteme: Grundsätzlich müssen bei allen Entscheidungen theologische Implikationen mit abgewogen werden, da die Kirche ihren Auftrag, ihre Ziele und ihre Struktur religiös herleitet. Obwohl die integrierten Managementsysteme zum Teil komplex und hoch strukturiert erscheinen, gilt: „Ganzheitliches Management hat mit einem technokratischen Leitungsverständnis nichts gemein.“⁷⁶

Die Entwicklung von notwendigen Evaluationskriterien, um eine Steuerung zu ermöglichen, verlangt gerade in der Kirche deutlich mehr Aufmerksamkeit als in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen.⁷⁷ Eng mit der Entwicklung von Kennzahlen ist eine Priorisierung verbunden, eine intensive Bewusstwerdung der Ziele ist notwendig. Planung darf in der Kirche somit nicht nur über monetäre Kennzahlen stattfinden: Anstatt nur Umsatz, Gewinn oder Kapital zu betrachten, existieren besonders für den Non-Profit-Bereich und auch speziell für den kirchlichen Kontext schon

⁷⁶ FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 201.

⁷⁷ Vgl. NÄHRlich/ZIMMER: Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. S. 12.

Systeme, die die Prozesse umfassender darstellen und Ressourcen, geleistete Arbeit und Ziele organisationspezifisch ins Verhältnis setzen.

Die Entscheidung, dass diese Art der Steuerung als Führungsinstrument Einzug findet, greift tief in die Kultur der Organisation ein.⁷⁸ Es werden systematisch Feedback-Schleifen in die Arbeit eingesetzt, es gibt verbindliche Ziele, an denen man sich orientiert und deren Erreichung regelmäßig überprüft wird. Die Strukturiertheit und innere Verknüpfung der Gesamtorganisation steigen. Dazu muss auch der Aufbau der Organisation an die neuen Steuerungsinstrumente angepasst werden: „Gefragt sind einfache, flexible, flache Organisationsstrukturen.“⁷⁹

Kurz vorgestellt werden soll hier erstens das Konzept der Balanced Scorecard in seiner Abwandlung als Balanced Churchcard, mithilfe dessen die Aktivitäten einer Organisation gemessen, dokumentiert und gesteuert werden können. Es ist ein Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems. Zweitens folgt ein kurzer Verweis auf Qualitätsmanagementsysteme, bei denen die Bereiche einer Organisation auf das Ziel der Qualität ausgerichtet werden.

4.4.1 Balanced Scorecard

4.4.1.1 Allgemeine Vorstellung

Balanced Scorecard bedeutet in der deutschen Übersetzung „ausgewogener Berichtsbogen“. Entwickelt wurde dieses Managementinstrument vor zwanzig Jahren an der Harvard Universität. Es ist kein reines Messinstrument, sondern ein Managementinstrument zur strategischen Führung eines Unternehmens mit Kennzahlen und setzt den Willen zur Steuerung voraus.⁸⁰ Im Kern einer Balanced Scorecard stehen die Vision und das Ziel; an ihnen werden verschiedene Dimensionen ausgerichtet. Diese werden entsprechend der jeweiligen Organisation individuell festgelegt, umfassen aber zumeist die Perspektiven der Finanzen, der Kunden, der Prozesse und der

⁷⁸ Vgl. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 173.

⁷⁹ ESCHENBACH/HORAK/FURTMÜLLER: Rechnungswesen und Controlling in NPOs. S. 353.

⁸⁰ Vgl. EHRMANN: Kompakt-Training Balanced Scorecard. S. 16.

Potentiale. Die jeweiligen Dimensionen stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis und bestimmen sich wechselseitig. Ihnen zugeordnet sind mehrere Einzelziele, deren Erreichung über konkrete Kennzahlen gemessen wird. Die verschiedenen Einzelziele aus den unterschiedlichen Perspektiven bedingen sich gegenseitig, müssen sogar gegenseitige Implikationen haben, da sie ansonsten mit diesem Instrument nicht betrachtet werden müssten, wenn sie voneinander unabhängig wären. Wenn zum Beispiel die Qualität der Dienstleistungen erhöht werden soll und dafür mehr und besser geschultes Personal gebraucht wird, so hat diese Maßnahme auch Einfluss auf die Mitarbeiterperspektive und die Finanzperspektive. Im Dialog und Abwägungsprozess dieser Perspektiven können dann Lösungen gefunden werden.

Durch die Zusammenschau der verschiedenen Dimensionen ist die Balanced Scorecard eine grundsätzlich andere Managementmethode als eine bloße Kostenrechnung oder ein klassisches monetäres Kennzahlensystem. Im Gegensatz zu Unternehmensleitbildern mit zum Teil unscharfen Formulierungen soll die Balanced Scorecard wiederum die Erreichung von strategischen Zielen messbar und Maßnahmen umsetzbar machen. Anders als traditionelle Instrumente zur Führungsunterstützung ist die Balanced Scorecard nicht auf finanzielle und vergangenheitsbezogene Größen fixiert, sondern erfuh eine Erweiterung.⁸¹ Hier werden die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt und in die Zukunft gerichtete Indikatoren lösen traditionelle Ergebniskennzahlen ab.⁸² Es bietet sich an, bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard und der Bestimmung der Kennzahlen und Einzelziele möglichst Interessenvertreter aus allen Organisationsbereichen einzubinden. Dadurch wird ein Veränderungsprozess auch besser akzeptiert und die entwickelten Maßnahmen lassen sich besser umsetzen.⁸³

⁸¹ Vgl. WEBER/SCHÄFFER/AHN: Balanced Scorecard & Controlling. S. 2–3.

⁸² Vgl. KAPLAN ET AL.: Balanced scorecard. S. 8.

⁸³ Vgl. Kap. 2.3.3

4.4.1.2 Anwendung im kirchlichen Kontext

In vielen kirchlichen Organisationen wird eine Balanced Scorecard als Führungsinstrument bereits benutzt. Durch die Einbeziehung nicht-monetärer Steuerungsinformationen in die Führung der Organisation entspricht sie erstens der in der Kirche vorherrschenden Sachzieldominanz und ist für den Gebrauch in diesem Kontext prädestiniert.⁸⁴ Zweitens hilft die Balanced Scorecard kirchlichen Gemeinschaften, sich über ihre Ziele und ihren Auftrag bewusst zu werden. „[Sie] löst zwangsläufig eine Auseinandersetzung mit den Organisationszielen aus, die den positiven Effekt einer Debatte über die Ausdifferenzierung eines Zielsystems und die Entwicklung einer handlungsleitenden Strategie beinhaltet.“⁸⁵ Ein dritter Vorteil ist die Konkretisierung in die verwendeten Perspektiven: Dadurch erhält das Konzept eine Ordnung und Struktur und ermöglicht auch mit Management-Methoden Ungeübten den Umgang.⁸⁶ Die ehemalige Finanzdezernentin des Erzbistums Hamburg, Claudia Leimkühler, sieht in diesem Instrument einen geeigneten Steuerungsansatz:⁸⁷

„Die Balanced Scorecard leistet in einem Umfeld vielfältiger Ansprüche dank ihrer Ausgewogenheit einen wertvollen Beitrag bei der zielgerichteten Steuerung kirchlicher Rechtspersonen und bei der Berichterstattung über eine Vielzahl disaggregierter Größen. Das Perspektivenkonzept der Balanced Scorecard macht das komplexe Zielsystem für den Berichtsadressaten operabel, vermittelt den Umsetzungsgrad der Strategie, gibt den Präsentationsrahmen zur Darstellung der komplexen Informationen vor und strukturiert die unterschiedlichen Kennzahlen und Indikatoren.“⁸⁸

Vorgestellt werden soll hier die leicht angepasste „Balanced Churchcard“ von Bernd Halfar und Andrea Borger, die viele Impulse geben kann, wie

⁸⁴ Vgl. MERTES: Leistungsorientierung mit der Balanced Scorecard als Baustein eines kirchlichen Controlling. S. 285.

⁸⁵ Ebd., S. 286.

⁸⁶ Vgl. ebd. S. 286.

⁸⁷ Vgl. LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 344–357.

⁸⁸ Ebd. S. 357.

es möglich ist, auf die Veränderungsprozesse in der deutschen Kirche zu reagieren:⁸⁹

„Die Kirche ist in einer Phase, in der sie sich auf bestimmte Aufgaben konzentrieren muss, um Schwerpunkte setzen und daher auch unbequeme Entscheidungen durchhalten zu können. Sie benötigt ein Managementmodell, das auch unter Druck funktioniert, das relativ schnell erarbeitet werden kann, das präzise und handfest das kirchliche Selbstverständnis mit Finanzen, Personal und Prozessen verknüpfen hilft und das auch das Entscheidungsverhalten der kirchlichen Rollen einbezieht. Die von uns entwickelte und erprobte Balanced Church Card ist für die jetzt anliegende strategische Kirchenentwicklung ebenso ein passendes Vehikel wie für die korrespondierende Aufgabe, die heute notwendigen Organisationsgrundlagen herauszubilden.“⁹⁰

Diese Version der Balanced Scorecard hilft, die finanziellen, personellen und theologisch-konzeptionellen Perspektiven miteinander zu verknüpfen; dazu bringt sie Verbindlichkeit, Überprüfbarkeit und Steuerbarkeit in die kirchliche Leitungstätigkeit. Den jeweiligen Einzelzielen werden Aktionen und überprüfbare Kennzahlen zugeordnet, die erkennen lassen sollen, ob die Einzelziele erfolgreich waren. Zum einen können diese Kennzahlen aus „harten Daten“ gebildet werden, z. B. aus der Anzahl der Kircheneintritte, den Kollekteneinnahmen oder der Stundenanzahl ehrenamtlicher Arbeit. Zum anderen können diese Kennzahlen aus „weichen Daten“ gebildet werden, für deren Erhebung noch ein Modus entwickelt werden muss. Beispiele wäre die Qualität der Predigt, die Zufriedenheit mit dem Pfarramtsservice etc.⁹¹

Als Dimensionen, von denen die „Vision und Strategie“ abhängen, wurden folgende identifiziert: „Auftrag und Angebot“ (Was wollen wir?), „Res-

⁸⁹ Vgl. dazu HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 99–250. Dort wird nicht nur eine auf den kirchlichen Kontext angepasste Balanced Scorecard vorgestellt, sondern auch Leitfäden zur Implementierung in verschiedene kirchliche Organisationen geliefert.

⁹⁰ HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 101.

⁹¹ Vgl. ebd. S. 103–104.

sourcen“ (Was haben wir?), „Organisation und Prozesse“ (Wie machen wir was?) und „Wissen und Entwicklung“ (Welche Menschen sind beteiligt?).⁹²

„Durch die Verknüpfung quantitativer und qualitativer, wirtschaftlicher und inhaltlicher Aspekte schafft die ‚Balanced Church Card‘ ein zwar kompliziertes, weil relationales Bild der Kirche, aber eben auch ein steuerbares Bild, weil die Stellschrauben aufgezeigt werden, mit der sich mehrdimensionale Zusammenhänge systematisch steuern lassen.“⁹³

Dieses kann am einfachsten anhand eines Beispiels erläutert werden: Wenn ein grundlegendes Ziel einer Kirchengemeinde darin besteht, Kirche als Gemeinschaft zu stärken, so könnte daraus das Ziel „Der negative Trend in der Mitgliederentwicklung soll gestoppt werden.“ abgeleitet werden.⁹⁴ Als Aktion wird in der Perspektive „Auftrag und Angebot“ beschlossen, 70% der Kirchenmitglieder in den nächsten zwei Jahren zu Hause zu besuchen. Dieses Vorhaben hat zwangsläufig zur Folge, dass in der Perspektive „Ressourcen“ überlegt werden muss, wie die dafür nötigen zeitlichen Freiräume für die Besuchenden geschaffen werden können. Kommt dafür z. B. eine Umstrukturierung der Verwaltungsarbeit in Frage, um sie zu entlasten, so wird die entsprechende Aktion in der Perspektive „Organisation und Prozesse“ eingetragen. Eventuell hat dieses zur Folge, dass Mitarbeiter in den entsprechenden neuen Tätigkeiten geschult werden müssen. Also folgt wiederum ein Ziel mit einer konkreten Aktion im Bereich „Wissen und Entwicklung“.

4.4.2 Qualitätsmanagementsysteme

4.4.2.1 Allgemeine Vorstellung

Qualitätsmanagementsysteme betrachten die qualitätsrelevanten Aspekte des Leistungsspektrums eines Unternehmens. Es werden verschiedene Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zusammengefügt, die unternehmensintern und -extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle dieser Aspekte ermöglichen.⁹⁵ Somit soll

⁹² Vgl. ebd. 104–113.

⁹³ HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 103.

⁹⁴ Vgl. zu diesem Bsp. HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 113–117.

⁹⁵ Vgl. BRUHN/GEORGI: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. S. 38f.

sichergestellt werden, dass die Qualität der Prozesse und Verfahren und somit auch die Qualität des Endproduktes, bzw. der erstellten Dienstleistungen kontinuierlich verbessert wird. Zentrale Aufgabe eines Qualitätsmanagementsystems ist es, die verschiedenen qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen in einem integrierten System zusammenzufassen.⁹⁶ In allen Branchen bei sämtlichen Wertschöpfungsprozessen können Qualitätsmanagementsysteme angewendet werden. Die Systeme beschreiben jeweils die Methodik mit der die Qualität erfasst und optimiert werden kann. Die Qualität von Dienstleistungen lässt sich erheblich schwieriger eindeutig bestimmen als im Produktionsbereich, da die jeweiligen Kriterien subjektiver wahrgenommen werden. Aus diesem Grund ist das Qualitätsmanagement in dem Bereich deutlich komplexer.⁹⁷ Besondere Anforderungen bringt ein Qualitätsmanagement mit, wenn Aufgaben zu erfüllen sind, bei denen unterschiedliche Interpretationen über die möglichen Ergebnisse existieren, man nicht von einem eindeutigen Qualitätsbegriff ausgehen kann:

„Hier ist es notwendig, insbesondere mit den möglichen Auftraggebern, beispielsweise im Rahmen von Gesprächen oder Fragebogenaktionen, zu klären, welche Ziele diese priorisieren, um dadurch die jeweils relevanten Anhaltspunkte zu ermitteln, die als Grundlage für die Messbarkeit der Zielerreichung und der damit einhergehenden Qualität geeignet sind.“⁹⁸

Der Qualität kann sich über Hilfskennzahlen angenähert werden, also Indikatoren, die erfahrungsgemäß auf eine hohe Qualität schließen lassen. Die Entwicklung der Kennzahlen, Messung und regelmäßige Evaluation sind gerade deshalb so schwierig, da es sich oft um weiche Kriterien handelt, die eben nicht leicht quantifizierbar sind, und das bringt einen entsprechenden Aufwand mit sich. Dies ist, so Rolf Abelmann, „aufgrund des einhergehenden Erkenntnisgewinns und der strategischen Bedeutung des Qualitätsma-

⁹⁶ Vgl. ZOLLONDZ: Grundlagen Qualitätsmanagement. S. 156f.

⁹⁷ Vgl. ABELMANN: Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. S. 39–41.

⁹⁸ Ebd. S. 18f, vgl. auch MATUL/SCHARITZER: Qualität der Leistungen in NPOs. S. 612.

nagements für den Erfolg sozialer Dienstleistungsorganisationen aber zu rechtfertigen.“⁹⁹

Den Kunden kommt bei Qualitätsmanagementsystemen eine besondere Bedeutung zu. Qualität wird nicht ausschließlich durch das Produkt determiniert, sondern hängt maßgeblich vom Kundenurteil ab:¹⁰⁰ „Quality is what the customer says it is.“¹⁰¹ Somit ist es für die Festlegung der Qualitätskriterien gerade für NPOs wichtig zu erkennen, wer die Kunden sind, um sich nach ihren Wünschen zu richten: Eine Orientierung an der Qualität schließt eine Kundenorientierung ein.¹⁰² Da die Kunden ihre Wünsche aber immer ändern, ist der Prozess hin zur Qualität nie abgeschlossen. So zeigt sich, dass Qualitätsmanagement auch permanentes Veränderungsmanagement beinhaltet:¹⁰³ Der Status quo ist nie das Ideal, Veränderung ist immer nötig.

Die Einführung eines konsequenten Qualitätsmanagements beeinflusst somit die gesamte Unternehmenskultur, nicht nur in der Ausprägung als Total-Quality-Management (TQM). TQM wurde in Japan und den USA entwickelt, die europäische Variante dazu ist das European Quality Management (EQM), entwickelt von der European Foundation for Quality Management (EFQM).¹⁰⁴ Es steht für „langfristiges, integriertes Konzept, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in Entwicklung, Konstruktion, Einkauf, Fertigung und Kundendienst durch Mitwirkung aller Mitarbeiter termingerecht und zu günstigen Kosten kontinuierlich zu gewährleisten und zu verbessern, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten zu ermöglichen.“¹⁰⁵

⁹⁹ ABELMANN: Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. S. 181.

¹⁰⁰ Vgl. ebd. S. 25.

¹⁰¹ HOMBURG: Lernen von den Siegern - der Baldrige Award: Qualitätsmanagement in den Vereinigten Staaten. S. 7.

¹⁰² Vgl. Kap. 4.2.2

¹⁰³ Vgl. ABELMANN: Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. S. 21f.

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S. 14.

¹⁰⁵ OESS: Total quality management. S. 89.

Im Mittelpunkt aller betrieblichen Aktivitäten stehen die externen, aber auch internen Kunden mit ihren spezifischen und subjektiven Qualitätserwartungen.¹⁰⁶ Bei der Orientierung an einem Qualitätsmanagementsystem wie dem TQM werden Unternehmen „dabei als offene Systeme betrachtet und ihre Verflechtungen mit der Umwelt akzeptiert. [...] Lineares Denken in einfachen Ursache-Wirkungs-Ketten wird durch das Denken in Verknüpfungen und gegenseitigen Abhängigkeiten substituiert.“¹⁰⁷ Dieser veränderten Situation, dem permanenten Blick auf den Kunden mit der entsprechenden Unsicherheit, kann auch eine Reserviertheit folgen:

„Nicht nur Manager in privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern insbesondere Mitarbeiter mit Leitungsfunktionen in Nonprofit-Organisationen haben Ängste vor Fremdbeeinflussung von außen, worauf sich die häufigen Vorbehalte gegen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Wesentlichen zurückführen lassen.“¹⁰⁸

4.4.2.2 Anwendung im kirchlichen Kontext

Die Frage nach einem Qualitätsmanagement erreicht die pastorale Kirche aus der Richtung der verbandlichen Caritas. Schon seit den neunziger Jahren wird dort verstärkt die Frage reflektiert, an welchen Kriterien sich die Qualität von caritativen Diensten in kirchlichen Einrichtungen orientieren kann. Auslöser war die verstärkte Professionalisierung vieler caritativer Dienste mitsamt dem einhergehenden wirtschaftlichen und gesetzlichen Druck zur Einführung von Maßnahmen der Qualitätssicherung und -verbesserung.¹⁰⁹ Dem Qualitätsmanagement wird ein „kritisches Potential“ zuerkannt, mit dem gerade wirtschaftliche Missstände aufgedeckt werden können.¹¹⁰ Der Hintergrund der Bemühungen um Qualitätssicherung lag

¹⁰⁶ BENKENSTEIN: Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikation für die Steuerung. S. 1103.

¹⁰⁷ ABELMANN: Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. S. 21.

¹⁰⁸ Ebd. S. 179–180.

¹⁰⁹ Vgl. BOPP/NEUHAUSER: Vorwort. S. 9. und WERTGEN: Sozialethische Analyse von Qualitätsmanagementkonzepten sozialer Dienste und Einrichtungen. S. 49.

¹¹⁰ O. V.: Dialog-Punkte des Expertengesprächs. S. 219.

in den begrenzten Ressourcen, die nur ein effizientes Arbeiten erlaubten, trotzdem sollte eine hohe Qualität sichergestellt werden. Trotz aller Chancen, die sich aus Qualitätssicherungssystemen ergeben, bleibt diese Grundmotivation.¹¹¹ Seit 1998 wird mit proCum Cert ein ökumenisches Gütesiegel vergeben, mit dem versucht wird, unter einem christlichen Fokus Qualität zu attestieren.¹¹² Die Qualitätsmessung im caritativen Bereich erweist sich als schwierig. Es gibt immer auch nicht-quantifizierbare Bereiche, die in Qualitätsmanagementprozessen nicht erfasst werden können, weswegen hier komplexe Qualitätskonzeptionen nötig sind.¹¹³ Deutlich zeigt sich hier die Notwendigkeit, die verschiedenen Ansprüche an die Arbeit zu beachten und in einen Dialog zu bringen:

„Diskurs ist auch unverzichtbar, weil hinter den Sprachen der Theologie, Betriebswirtschaftslehre, Sozialpädagogik, Psychologie oder Pflege oft eigene ‚Welten‘ stehen, die unverbunden ihren eigenen Logiken folgen mit allen dazugehörigen Reibungsverlusten im Alltag der Verbände, Einrichtungen und Dienste.“¹¹⁴

Dabei ist zu beachten, dass die verschiedenen Professionen auch unterschiedliche Sprachen sprechen, die jeweils auf die konkrete Situation in der Arbeit mit den Menschen übersetzt werden müssen.¹¹⁵ Um aber Kriterien für erfolgreiche Arbeit aufzustellen, muss dieser Erfolg zuerst definiert werden, über ihn muss in den jeweiligen Einrichtungen Konsens bestehen. „Qualitätsmanagement setzt einen solchen Konsens voraus. Ihn zu ermöglichen, ist Leitungsaufgabe.“¹¹⁶

Die Ausrichtung caritativer Einrichtungen nach Qualitätskriterien, die regelmäßig überprüft werden, ist in vielen Bereichen heute selbstverständlich: Bei allem Arbeitsaufwand, die die Definition und Kontrolle der Qualitätskriterien mitbringen, können sie Kundenorientierung in Form einer

¹¹¹ Vgl. O. V.: Dialog-Punkte des Expertengesprächs. S. 219.

¹¹² Vgl. FISCHER: Spezifisch christliches Qualitätsprofil?

¹¹³ Vgl. SCHMÄLZLE: Dienstleistungsqualität in den sozialen Organisationen der Kirche – ein Beitrag der katholischen Theologie. S. 237.

¹¹⁴ WOLLASCH: Ergebnissicherung: Die christliche Qualität moderner Diakonie. S. 294.

¹¹⁵ Ebd. S. 293.

¹¹⁶ Ebd. S. 294.

Orientierung an den Personen, die die caritativen Dienste in Anspruch nehmen, erreichen und so die Bedürfnisse dieser in den Mittelpunkt stellen helfen und für mehr Transparenz in der Betrachtung der Arbeit sorgen.¹¹⁷

Bei der Aufstellung von Qualitätsstandards und ihrer Überprüfung ist es auch nicht verwunderlich, dass in der Seelsorge gerade die Felder der Kategorie-seelsorge als erstes Systeme eines Qualitätsmanagements entwickelt haben, da diese Bereiche der Seelsorge aufgrund ihres Umfeldes dazu bewegt wurden. Eine Vorreiterrolle spielt zum Beispiel die Klinikseelsorge:¹¹⁸ Wenn sämtliche Dienste in einem Krankenhaus in ihrer Qualität geprüft werden, kann sich die Seelsorge dieser Beeinflussung nur sehr bedingt entziehen und gerät in einen Rechtfertigungsdruck, ob es denn absolut unmöglich wäre, die Qualität von Seelsorge zu bestimmen.¹¹⁹ Die Entwicklung der Qualitätskriterien orientiert sich vor allem an der psychologischen Beratung.¹²⁰ Erfahrungen der Seelsorger zeigen, dass sie die Qualitätssicherungssysteme nicht ausschließlich als Druck wahrnehmen, sondern dass auch positive Impulse zur Verbesserung der Arbeit, Besinnung auf die eigentlichen Aufgaben und Schärfung des eigenen Profils gesetzt werden.¹²¹

Dennoch rufen das Stichwort „Qualität/Qualitätsmanagement“ und die damit verbundenen Prozesse in der Seelsorge gemischte Gefühle hervor, ih-

¹¹⁷ Vgl. O. V.: Schlaglichter aus der Diskussion. S. 275. und O. V.: Diskussionsbeiträge zu den Eckpunkten eines Qualitätsleitbildes. Kritikpunkte, Anregungen und Klärungen. S. 291.

¹¹⁸ Vgl. WORTMANN/BRINK/BURKOWSKI: Qualitätshandbuch zur Krankenhausseelsorge. Ein anderes Beispiel ist die Gefängnisseelsorge, vgl. z.B. EVANGELISCHE KONFESSION FÜR GEFÄNGNISSELSORGE IN DEUTSCHLAND: „Ich war im Gefängnis, und ihr seid zu mir gekommen“. Leitlinien für die Evangelische Gefängnisseelsorge in Deutschland. S. 41-42.

¹¹⁹ Auch wenn der Autor bei der TÜV NORD CERT GmbH arbeitet und somit eine unabhängige Stimme zu diesem Thema haben kann, vgl. die Argumentation in BECKER: Zertifizierte Krankenhaus-Seelsorge: Der Gipfel der Schein-Heiligkeit? S. 48.

¹²⁰ Vgl. DIETZFELBINGER: Wirkung und Wirksamkeit von Psychologischer Beratung: Konsequenzen für Qualitätsstandards. Und KLESSMANN: Qualitätsmerkmale in der Seelsorge oder: Was wirkt in der Seelsorge? S. 144.

¹²¹ Vgl. NELIUS/STÄDTLER-MACH: Qualitätssicherung in der Krankenhausseelsorge - Chancen und Risiken. Und MEHLER: Seelsorge nach EN ISO 9000?

4.4 Vorstellung nicht ausschließlich monetärer Management- und Steuerungsinstrumente

re Vor- und Nachteile werden unterschiedlich bewertet.¹²² Aufgrund des ökonomischen Drucks, der personellen Engpässe und der steigenden Ansprüche der Gläubigen wird dem Thema Qualität im pastoralen Kontext wachsende Aufmerksamkeit gewidmet.¹²³ Als Beispiel sei das Bistum Münster erwähnt:

„Im Rahmen des Projektes ‚Pastoral vor Ort – jeden Tag ein bisschen besser‘ sollen Erkenntnisse des Qualitätsmanagements und der Pastoraltheologie vermittelt und anhand konkreter pastoraler Projekte und Initiativen auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft werden.“¹²⁴

Der evangelische Pastoraltheologe Michael Klessmann vertritt zwei Thesen zum Qualitätsmanagement in der pastoralen Arbeit:¹²⁵

Erstens: Da ein Qualitätsmanagement im Grunde genommen ein Versuch ist, Rechenschaft über die Arbeit abzulegen, ist es nichts wirklich Neues im kirchlichen Kontext. Nach dem festen Zyklus von Planen, Machen, Prüfen und Handeln (Plan-Do-Check-Act)¹²⁶ wird in Qualitätskreisen versucht Verbesserungen zu erreichen. Seiner Meinung nach geschieht gerade die Überprüfung und Auswertung eines Handlungsvollzuges „viel zu wenig und zu halbherzig“. Dabei gilt: „Eine Übertragung eines solchen Qualitätszirkels auf Seelsorge und Beratung ist nicht einfach, aber auch nicht unmöglich.“¹²⁷

Zweitens ist die Kirche auch eine Organisation und braucht Hilfen, sich zu strukturieren:¹²⁸

„Sie braucht als solche Strukturen, muss Ziele definieren und daran interessiert sein, Erwartungen der Öffentlichkeit und der eigenen Mitglieder,

¹²² Vgl. dazu KLESSMANN: Qualität in Seelsorge und Beratung. S. 120.

¹²³ Vgl. z. B.: KIRCHENAMT DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND: Kirche der Freiheit. S. 51.

¹²⁴ BISTUM MÜNSTER: Jeden Tag ein bisschen besser – Projekte pastoraler Qualität.

¹²⁵ Vgl. KLESSMANN: Qualität in Seelsorge und Beratung. S. 121.

¹²⁶ Vgl. HÄRTER/LINSTER/STIEGLITZ: Qualitätsmanagement in der Psychotherapie. S. 30–31.

¹²⁷ KLESSMANN: Qualität in Seelsorge und Beratung. S. 121.

¹²⁸ Vgl. auch Kap. 10.3.2

*die dann eben auch Kunden sind, zu erheben und zu erfüllen. Von dieser empirischen Sichtweise aus können und müssen wir die Qualitätsdiskussion über die Dienstleistungen, die von der Kirche erbracht werden, führen – wohl wissend, dass sie nicht die einzige Sichtweise ist, mit der wir Kirche beschreiben können.*¹²⁹

Angelehnt an die klassische Differenzierung des Qualitätsbegriffes in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, der er noch eine Konzeptqualität voranstellt, hat Michael Klessmann die Möglichkeiten der seelsorgerischen Qualitätsmessung untersucht, die hier kurz skizziert wird.¹³⁰

Zur Konzeptqualität gehört die Definition von Zielen in der Seelsorge. Ohne diese Orientierung kann keine Qualitätsmessung ansetzen. Die Strukturqualität beschreibt die organisatorischen Bedingungen, die für die Erbringung der pastoralen Dienste nötig sind. Sie „lässt sich relativ leicht überprüfen; es scheint mir das Mindeste, dass wir darauf deutlich stärker als bisher achten.“¹³¹ Auf die konkrete Durchführung der Dienstleistung bezieht sich die Prozessqualität. Diese ist in der Seelsorge noch deutlich schwerer festzustellen als in der Psychotherapie, da sie ein niedrigschwelliges Beratungsverfahren ist, ohne Diagnostik oder abzuleitenden Behandlungsplan.¹³² Auch ein kleiner Impuls kann in der Seelsorge eine große Wirkung beim Gegenüber bewirken, während andere Worte niemanden erreichen. Trotz dieser dialektischen Spannung sieht er Möglichkeiten einer Qualitätsermittlung.¹³³ Zur Ermittlung der Ergebnisqualität muss man sich „im seelsorgerischen Kontext auf die subjektive Befindlichkeit der Be-

¹²⁹ KLESSMANN: Qualität in Seelsorge und Beratung. S. 121.

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 123–126.

¹³¹ Ebd. S. 124.

¹³² Vgl. ebd. S. 125.

¹³³ Vgl. ebd. S. 130–131. Thies Gundlach zu dieser Fragestellung: „Wenn sich nun die Kirche in ihrem ‚Kerngeschäft‘, der Evangeliumsbezeugung, einem Qualitätsprozess zuwendet, so kann dies nur in klarer theologischer Verantwortung gelingen, d. h. in klarer Unterscheidung zwischen dem, was allein Gottes Geist gelingen lassen kann und dem, was wir Menschen verbessern und optimieren können. Eine einfache Nachahmung von wirtschaftlichen oder auch diakonischen Qualifizierungsprozessen erscheint unangemessen.“ (vgl. GUNDLACH: Zum Mentalitätswandel in der Kirche. S. 14)

4.4 Vorstellung nicht ausschließlich monetärer Management- und Steuerungsinstrumente

teiligten und das daraus erwachsende Urteil beschränken – aber auch das ist nicht wenig.“¹³⁴ Nicht einfach, aber machbar und hilfreich, so sein Fazit zum Qualitätsmanagement.

¹³⁴ KLESSMANN: Qualität in Seelsorge und Beratung. S. 125, vgl. auch GUNDLACH: Zum Mentalitätswandel in der Kirche. S. 14.

5 Betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensberatungen in deutschen Diözesen

Die bisherige Darstellung der Grundlagen für einen Dialog von Theologie und Betriebswirtschaft mündet in dieser Arbeit in der Betrachtung betriebswirtschaftlich orientierter Unternehmensberatungen im kirchlich-pastoralen Bereich. Die Bedingungen einer solchen Zusammenarbeit im Rahmen einer kirchlichen Veränderungsstrategie sollen hier aufgeführt werden. Wenn kirchlich-pastorale Organisationen betriebswirtschaftliche Kompetenz zu Rate ziehen, geht es zumeist um finanzielle Fragen, für die Lösungen gefunden werden müssen. Eine bedeutsame Rolle spielt auch das Verständnis der jeweiligen Grundlagen des Veränderungsmanagements in den Prozessen.

Erfahrungen verschiedenster kirchlicher Veränderungsprozesse erlauben es, Charakteristika von diesen zu beschreiben und aufbauend darauf auch Erwartungen zu formulieren.

Des Weiteren werden die beteiligten Unternehmensberatungen vorgestellt und grundsätzliche Beratungsansätze anhand eines früheren kirchlichen Beratungsprojektes aufgezeigt.

5.1 Inhalte einer kirchlichen Veränderungsstrategie

5.1.1 Das Bistum als Untersuchungsobjekt

Wenn über den kirchlichen Umgang mit Geld gesprochen wird, ist das Bistum die relevante Verwaltungseinheit bei der finanziellen und organisatorischen Ausrichtung der katholischen Kirche in Deutschland. Eine Diözese ist die Vollform der Teilkirche, sie gehört zur „unaufgebbaren Grundgestalt der Kirchenverfassung“¹ und ist in vielerlei Hinsicht von Rom unabhängig. Die Pfarreien sind in Deutschland finanziell vom Bistum abhängig, der Vatikan hat zwar ein großes Mitspracherecht in Bezug auf die Besetzung des Bischofsstuhls, auf die finanziellen und strukturellen Belange innerhalb

¹ AYMANS: Diözese.

des Bistums kann er aber nur indirekt Einfluss nehmen. Auch die Kirchensteuereinnahmen gehen in Deutschland direkt an die Diözesen.

Die Kirche scheint wirtschaftlich betrachtet ähnlich gegliedert zu sein wie ein weltweit tätiger gemeinnütziger Konzern, der in einzelnen national organisierten Niederlassungen organisiert ist. Der Vatikan ist die oberste Leitungsebene, die Bischöfe das Äquivalent zum mittleren Management.² Die Bedeutung der Ortsbischöfe als Diözesanvorsteher ist jedoch sehr groß und ihre Abhängigkeit von Rom nur begrenzt. Als betriebswirtschaftliches Organisationsäquivalent bietet sich die Föderation an, in die viele große NPOs gegliedert sind. Hier sind die Eigenständigkeiten der verschiedenen Einheiten deutlich gewahrt.³

Innerhalb des Bistums hat der Bischof eine herausragende Stellung: „Der Diözesanbischof vertritt die Diözese in allen ihren Rechtsgeschäften.“⁴ Er hat eine ordentliche, eigenständige und unmittelbare Vollmacht über die ihm anvertraute Diözese, so der CIC.⁵ Als Lehrer, Priester und Hirte übt er sein Amt als „Stellvertreter und Gesandte[r] Christi“ aus.⁶

Die Vollmacht der Bischöfe unterscheidet sich aber von einer innerweltlichen Ordnungsmacht. „Sie bedeutet nicht Herrschaft über andere, sondern zielt auf die Ausübung des Hirtendienstes hin, darauf, daß Wort und Sakrament ihre heilsvermittelnde Funktion entfalten können.“⁷ Auch das geltende Kirchenrecht von 1983 betont deutlich die vorrangig pastorale Dimension des Bischofsamtes.⁸

Als uneingeschränktes Bistumsoberrhaupt könnte ein Bischof also einen Veränderungsprozess eigenmächtig gestalten. Trotz alledem hat ein Bischof alleine aber keine vergleichbar große praktisch-anwendbare Macht wie zum Beispiel der Eigentümer eines Industrieunternehmens. Ein Bistum hat viele Teilhabende, die zwar keinen kirchenrechtlich garantierten, aber faktischen

² Vgl. FLECK/DYMA: Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche. S. 165.

³ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 160.

⁴ CIC Can. 393.

⁵ CIC Can. 381 §1.

⁶ Vgl. Lumen gentium. Dogmatische Konstitution über die Kirche. Nr. 27.

⁷ KRÄMER: Bischof. IV. Kirchenrechtlich.

⁸ Vgl. ebd.

Einfluss auf die Geschicke des Bistums haben. Seine pastorale Sorge umfasst eben auch ein Ernstnehmen der Ideen und Charismen aller Gläubigen.

Die deutschen Bistümer besitzen staatskirchenrechtlich einen Körperschaftsstatus. Sie sind Körperschaften des öffentlichen Rechts eigener Art.⁹ Mit diesem Status ist nicht nur das Recht verbunden, Kirchensteuern zu erheben, sondern auch die Nutzung eines Privilegienbündels.¹⁰ Ebenso unterliegen sie einem steuerlichen Sonderregime, z. B. gelten sie im Bereich der Ertragssteuern und Umsatzsteuer nicht als Steuerobjekte, um eine Selbstbesteuerung des Staates zu vermeiden.

Rechtlich nicht endgültig geklärt ist die Frage, wie mit einem Bistum zu verfahren wäre, welches zahlungsunfähig ist. Mit Sicherheit ausgeschlossen aus jeglicher Pfändung wären aber die „res sacrae“: Hierunter fallen alle Vermögensgegenstände der Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, die unmittelbar kultischen Zwecken dienen, z. B. Glocken, liturgische Gegenstände, Kirchengebäude und Friedhöfe. Diese werden vom staatlichen Recht besonders geschützt.¹¹

⁹ Vgl. Art. 140 Grundgesetz in Verbindung mit Art. 137 Abs. 5 der Weimarer Reichsverfassung. „Die Religionsgesellschaften bleiben Körperschaften des öffentlichen Rechtes, soweit sie solche bisher waren. Anderen Religionsgesellschaften sind auf ihren Antrag gleiche Rechte zu gewähren, wenn sie durch ihre Verfassung und die Zahl ihrer Mitglieder die Gewähr der Dauer bieten.“ Der Körperschaftsstatus soll die Religionsausübung fördern und dient so der Verwirklichung der Religionsfreiheit. Die Verfassung macht die Religionspflege zur öffentlichen Aufgabe, die Religionsgemeinschaften sind aber kein Teil des Staates.

¹⁰ Hinter dem Privilegienbündel verbergen sich eine Vielzahl einzelner Regelungen, die in vielen verschiedenen Bundes- und Landesgesetzen enthalten sind (z. B. Freistellung von ansonsten erforderlichen Genehmigungen für die Veräußerung von bestimmten Grundstücken oder Vollstreckungsschutz nach Maßgabe des §882a Abs. 3 Strafgesetzbuch, die Beurkundungsbefugnis der öffentlich-rechtlichen Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften etc.).

¹¹ Vgl. §882a Abs. 2, 3 ZPO

5.1.2 Ausgangssituation von kirchlichem Veränderungsmanagement

Oft werden im kirchlichen Kontext externe Berater engagiert, um mitzuhelfen, Veränderungsprozesse zu begleiten. Die Frage, welches Steuerungsverständnis der Organisation angemessen ist und welches dem Ansatz der jeweiligen Berater zugrunde liegt, wird dabei nicht immer ausreichend reflektiert:¹² Werden externe Berater engagiert, geschieht dieses meist unter dem Motto „Organisationsentwicklung“. Damit, so Christoph Rüdesheim, „ist aber noch lange nicht die Frage beantwortet, ob die entsprechenden Prozesse in ihrer sozialen Architektur und in ihren Inhalten den normativ geladenen Konzepten einer Organisationsentwicklung wirklich entsprechen.“¹³ Rut von Giesen bemerkt die begriffliche Undeutlichkeit in der Unterscheidung der verschiedenen Ansätze im Veränderungsmanagement.

„Häufig herrscht Unklarheit, welche Prozesse und Ansätze mit dem Dargelegten genau gemeint sind, und damit wird nicht deutlich, wofür genau man eintritt und wovon man sich abgrenzt.“¹⁴

Zum einen kann der primär relevante Akteur der Veränderung die jeweilige Leitung sein. Bei der beispielhaften These,

„dass sich die zusehends anspruchsvolleren Probleme mit den bisherigen Mitteln und Methoden nicht mehr sach- und fristgerecht lösen lassen [und ein] Bedürfnis nach wissenschaftlicher Betriebsführung in der Kirche bzw. nach beratender Unterstützung [besteht]“¹⁵,

braucht erst einmal die Kirchenleitung fachliche Unterstützung. Sie wird damit als Steuerungseinheit der Organisation angesehen und in den Blick genommen.

Zum anderen kann der Fokus nach der Theorie der Organisationsentwicklung von Beginn an mehr auf den Kirchenmitgliedern als den relevanten Akteuren liegen. Hier ist der Ruf nach Partizipation bei Entscheidungen merklich lauter: Typische Vorschläge sind die intensivere Einbindung

¹² Vgl. Kap. 2.3.3

¹³ RÜDESHEIM: Kirchenberatung, S. 48.

¹⁴ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 21–22.

¹⁵ BISCHOFBERGER: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen, S. 45.

der Ortskirchen, eine bessere Konsultation der Mitarbeiter und die Veranstaltung von Diözesansynoden oder -foren. Es geht weniger um fachliche Defizite bei der Organisationsführung, sondern hier wird der Kirche eine zusätzliche Anstrengung zur Gestaltung des Prozesses der Entscheidungsfindung über Fragen der Zukunft empfohlen.

Zwischen diesen Polen bewegen sich in der Praxis die Vorschläge zum kirchlichen Veränderungsmanagement, wobei das Feld erkennbar weit ist.

5.1.3 Unterschiedliche Problemlösungsansätze

Die Bistümer in Deutschland stehen vor zwei Problemfeldern: Zum einen degressive externe Effekte, d. h. der Rückgang an Gläubigen, Finanzmitteln und Berufungen. Zum anderen innere Strukturprobleme, wie sie zum Beispiel bei den kirchlichen Verwaltungen beobachtet werden: Sie sind im Vergleich mit ähnlich strukturierten Organisationen zu groß, zu teuer und oft nicht effizient organisiert. Beide Probleme bedingen und verstärken sich gegenseitig. Die Auswege aus der Situation können mit Matthias Dargel in zwei Arten von Lösungsmöglichkeiten unterteilt werden:

Zum einen versucht man in technisch-organisatorischer Hinsicht eine Behebung der Strukturprobleme durch Veränderungen in der Organisation zu erreichen. Nicht nur Symptome werden behandelt, sondern Instrumente sollen eingeführt werden, die effektiveres Arbeiten ermöglichen. Zum anderen sollen in adaptiv-strategischer Hinsicht eine Lösung für die sinkenden Mitglieder- und Priesterzahlen und Wege zu einer größeren Beteiligung der Gläubigen am kirchlichen Leben gefunden werden.¹⁶ Hier versucht man die wahrnehmbaren Ursachen des Problems anzugehen.

Die technisch-organisatorischen Projekte befassen sich vor allem mit der Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente und -verfahren, der Einführung von Kosten- und Leistungsrechnung, Personalentwicklungsmaßnahmen und der Optimierung von Entscheidungsprozessen sowie der Fusion bestehender Organisationen. Die Lösungen für solch technische Probleme existieren bereits als Grundidee, denn die nach einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang bestimmten Probleme sind von anderen, ähnlichen Orga-

¹⁶ Vgl. DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 272.

nisationen angepasst übertragbar. Aufgabe ist es nun ein Lösungsmodell, für das ein grundsätzliches Vorbild schon erkennbar ist, auch im eigenen Kontext umzusetzen.¹⁷ Die Aufgabe von externen Beratern liegt hier in der Vermittlung des Lösungsmodells und der Begleitung. Beispiele sind die Umstellung der Buchführung auf die doppelte Buchführung oder die Einführung eines neuen EDV-Systems. Diese Beratungen finden aber nicht im theologiefreien Raum statt, und die Berater nehmen auch Einfluss auf die jeweiligen Inhalte.¹⁸

Die adaptiv-strategischen Projekte beziehen sich auf Probleme, deren Lösungen vorher nicht bekannt sind und die auch nicht von anderen Organisationen übernommen werden können, da sie inhaltlicher Art sind und auf den jeweils konkreten Situationen beruhen. Externe Berater können dort keine inhaltliche Beratung leisten, höchstens mithilfe solcher Analysen helfen, die einen schärferen Blick auf die Organisation erlauben. Des Weiteren können Externe den Prozess der Neuausrichtung moderieren. Leisten können sie jedoch nicht „die Diskussion und Entscheidung über bestimmte Inhalte und Strategien.“¹⁹

5.1.4 Möglichkeiten der Einbindung externer Berater

„Dürfen die das? [...] Dürfen die Kirchen ausgerechnet die Unternehmensberatung McKinsey holen, auf dass smarte Jung-Controller Strukturen verbessern, Kosten senken, Personal abbauen?“²⁰

Die Frage der Süddeutschen Zeitung impliziert, dass die „smarten Jung-Controller“ in Beratungsprojekten, in denen sie als neutrale Fachberater bei technisch-organisatorischen Projekten arbeiten, auf die adaptiv-strategische Ebene wechseln und dort aktiv die Inhalte gestalten, also etwas machen, das sie als Kirchenexterne nicht könnten, dürften und sollten und das ihren Kompetenzbereich überschreite. Es besteht die Befürchtung, dass die externe Beratung die Gestaltung der Kirche nicht nur durch ihr fachliches

¹⁷ Vgl. ebd. S. 276.

¹⁸ Vgl. Kap. 3.4

¹⁹ DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 276.

²⁰ DROBINSKI: Kirchen in Finanznot.

Knowhow beeinflusst, sondern inhaltlich Einfluss nimmt. Die Angst ist nicht unbegründet: Nicht für alle Beteiligten existieren immer klare kirchliche Ziele, wie Martin Mertes darlegt: Er vermisst innerhalb der Kirche ein Zielsystem, das die betriebswirtschaftlichen Kriterien von Operationalisierbarkeit und Messbarkeit erfülle und somit eine konkrete Zielsetzung der Arbeit ermögliche. Daher, so fährt er fort, könne es dazu kommen, dass von theologischer Seite die Ziele nicht endgültig bestimmt würden. Daher komme es nach seiner Erfahrung häufig zu einer Ausweitung der betriebswirtschaftlichen Unterstützung auch auf die inhaltliche Dimension.²¹ Ökonomische Logik wirkt hier normativ.

Ebenso kann eine fehlende „Feldkompetenz“ – ein Wissen um Organisationskultur und -ziele, Methoden, Strukturen und Instrumente sowie ein Knowhow von Arbeitsschritten und zur Situationsbeurteilung – für externe Berater ein großes Hindernis sein. Zum einen erkennen sie eventuell die wirklichen Probleme nicht: Da sich hinter Organisationsfragen oft tieferliegende theologische Fragen verbergen, laufen sie Gefahr, diese zu ignorieren und an der organisatorischen Oberfläche an Lösungen zu arbeiten und die grundlegenden theologischen Fragen nicht wahrzunehmen. Das widerspricht dem Auftrag einer langfristigen und nachhaltigen Strategieentwicklung.

Zum anderen ist es vielleicht nicht möglich, ohne theologisches Fachwissen angemessene Lösungen zu erarbeiten, die innerhalb der Organisation Kirche praktikierbar sind und auch den theologischen Ansprüchen an die kirchliche Arbeit langfristig gerecht werden. Den externen Beratern ist nicht nur die Organisationskultur fremd, sondern auch die internen Abläufe, Zusammenhänge und Arbeitsweisen. Zudem laufen externe Berater Gefahr, aufgrund ihrer eventuell geringen Kenntnisse von kircheninternen und theologischen Fragen überhaupt nicht ernst genommen zu werden.

Bei der Umsetzung von strategisch-adaptiven Projekten ist zu bedenken, dass „Antworten auf die gesellschaftlichen Herausforderungen für kirchliche Organisationen [...] oft in den eigenen kirchlichen Wurzeln verborgen“²² liegen, so Matthias Dargel. Der Ausbau der ja schon vorhandenen

²¹ Vgl. MERTES: Controlling in der Kirche. S. 171. Vgl. auch Kap. 4.3 und 4.4

²² DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 281.

Grundideen „ist eine genuin innerkirchliche, theologische Leistung. Externe Beratung kann hier sicher moderierende und strukturierende Hilfe leisten, sie kann die Auseinandersetzung mit der eigenen Tradition und Botschaft aber nicht ersetzen.“²³

Diese Organisationsberatung beschränkt sich im Grunde genommen auf die Rolle eines Moderators, der für die Prozessgestaltung verantwortlich ist. Sie versucht mitzuhelfen, aus der Organisation Kirche heraus Strategien für die Zukunft hörbar zu machen. Aber auch hier wird ein gewisses Verständnis von Kirche normativ in die Kirche hineingetragen: Es wird zum Beispiel festgelegt, dass möglichst viele Mitglieder mitentscheiden sollen und die derzeitigen Probleme so lange warten können, bis eine auf breitem Konsens fußende Entscheidung feststeht. Beratungen beeinflussen immer auch inhaltlich, wenigsten indirekt.

Neben der hier untersuchten betriebswirtschaftlich orientierten Beratung gibt es zusätzlich aber noch viele weitere beratende Einflüsse im gegenwärtigen Veränderungsprozess, denn nicht jeder, der Ratschläge gibt, ist ein offizieller Berater oder wird als dieser angesehen.

5.1.5 Erfolgskriterien für die Einbindung externer Berater

Studien zum Erfolg von Unternehmensberatungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen offenbaren regelmäßig, dass ein hoher Prozentsatz der Beratungsprojekte scheitert: „Fast ein Drittel aller von uns untersuchten Projekte brachte nicht den gewünschten Erfolg oder wurde vorzeitig abgebrochen“²⁴, so Dietmar Fink, Professor für Unternehmensberatung, der an entsprechenden Studien mitgearbeitet hat. Beruhend auf einer Studie, die 106 Beratungsprojekte untersuchte, konnten fünf Gründe identifiziert werden, die für das Misslingen des Einsatzes von externen Beratern verantwortlich sein können:²⁵ Erstens können unklare Erwartungen des Auftraggebers vorliegen. Die Ziele, die mit der Beratung erreicht werden sollen, sind nicht eindeutig oder werden während des Prozesses noch geän-

²³ Ebd. S. 281.

²⁴ Zitiert nach: KLESSE: Wie beim Golf. S. 70.

²⁵ Vgl. ebd. S. 72.

dert. Zweitens können ein mangelndes Interesse des Auftraggebers und eine fehlende Unterstützung dazu führen, dass die Ergebnisse nicht umgesetzt werden. Drittens können Konflikte und Unstimmigkeiten im Projektteam oder zwischen den Beteiligten des Klienten dazu führen, dass in einer Zusammenarbeit breit akzeptierte Vorschläge nicht erarbeitet werden können. Viertens kann ein schlechtes Projektmanagement der Grund sein, fünftens passt die Qualifikation der Berater nicht zu der Problemstellung.

Aus diesen Erfahrungen lassen sich Faktoren ableiten, die für einen erfolgreichen Einsatz externer Berater unabdingbar sind:²⁶ Ein Unternehmen muss genau wissen, wohin es will, eine genaue Zieldefinition muss stattgefunden haben. Darauf baut auch die Beraterauswahl auf, da deren Kompetenzen zur Art des Projektes passen müssen. Eindeutige Verträge, eine klare Aufgabendefinition und eine genaue Planung der Zusammenarbeit erleichtern dann die Zusammenarbeit, die in einem realistischen Zeitplan stattfindet. Während des Beratungsprozesses ist es wichtig, dass die Projektleiter und -mitarbeiter in ihrer Arbeit die Rückendeckung der Unternehmensleitung bekommen und sich deren Unterstützung sicher sind.

5.2 Vorstellung der involvierten Unternehmensberatungen

An den untersuchten Beratungsprozessen waren drei unterschiedliche Unternehmensberatungen beteiligt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

5.2.1 McKinsey & Company

McKinsey & Company ist die weltgrößte strategische Unternehmensberatung und mit einem Umsatz von über einer halben Mrd. Euro auch Marktführer in Deutschland.²⁷ Das Unternehmen wurde 1926 von James Oscar McKinsey gegründet. Er war Spezialist für Rechnungswesen und mit seinem betriebswirtschaftlichen Knowhow gründete er ein Unternehmen, um nicht nur bei Fragen zum Rechnungswesen und zur Steuererklärung zu

²⁶ Vgl. ebd. S. 73.

²⁷ LÜNENDONK GMBH: Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009.

helfen, sondern die Unternehmensführung in strategischen Fragen zu beraten. Dazu entwickelte er eigene Analysewerkzeuge und Beratungskonzepte. McKinsey war eine der ersten strategischen Unternehmensberatungen weltweit. 1964 eröffnete McKinsey das erste Büro in Deutschland und berät heute die Mehrzahl der größten deutschen Unternehmen. Zu den Kunden gehören außerdem viele öffentliche Institutionen. Die Firma versteht sich als „Generalist unter den Beratern“²⁸ und konzentriert sich auf Themen, „die Einfluss auf die Leistung des Gesamtunternehmens haben“²⁹, unter anderem durch viele „Strategie- und Organisationsstudien“³⁰.

Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit der Berater beträgt etwa vier Jahre, da ein kontinuierlicher Aufstieg in der Firmenhierarchie notwendig ist, um im Unternehmen zu bleiben (Up-or-out-Modell). Die Beraterteams bestehen im Durchschnitt aus zwei bis fünf Personen mit einem mehrheitlich wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, zumeist am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Die Projektteams werden vor Ort von einem Projektleiter, einem erfahrenen Berater, geleitet. Hauptverantwortlich für den Beratungsprozess ist aber ein „Partner“, der regelmäßig vor Ort ist, für „sein Team“ verantwortlich und Hauptansprechpartner für den Kunden ist. Ein Partner ist Mitinhaber des Unternehmens und akquiriert selbstständig seine eigenen Kunden.³¹ Er hat seinen Arbeitsschwerpunkt in einer bestimmten Branche, während die anderen Berater zumeist Beratungsprojekte in ganz unterschiedlichen Bereichen bearbeiten und sich erst im Laufe der Firmenzugehörigkeit spezialisieren. Die Partner, die Projekte für die katholische Kirche betreut haben, hatten ihre Branchenschwerpunkte im öffentlichen Sektor, Einzelhandel oder Gesundheitsbereich. McKinsey hat die Diözesen Essen, Osnabrück, Mainz, Berlin, Passau, Köln und die Deutsche Bischofskonferenz beraten; zum Teil unentgeltlich als „Pro-Bono-Projekt“, größtenteils aber zu den marktüblichen Preisen.

²⁸ MCKINSEY & COMPANY: Profil.

²⁹ Ebd.

³⁰ Ebd.

³¹ Dieses bei Unternehmensberatungen populäre Firmenmodell ist auch bei Rechtsanwaltskanzleien sehr verbreitet.

5.2.2 Droege & Company

Droege & Company ist in Deutschland die zwölftgrößte Unternehmensberatung³², wurde 1988 von Walter P. J. Droege gegründet und hat ihren Schwerpunkt in der Beratung der mittelständischen Industrie. Sie ist Tochtergesellschaft der Droege International Group AG, die sich im Besitz des Firmengründers befindet und sich folgendermaßen beschreibt:

„Die Droege Group (Advisory & Capital) ist Spezialist für die Königsdisziplin Wertsteigerungsprogramme durch paralleles Forcieren von Wachstum, Restrukturierung und Effizienzoptimierung. Strategien mit rabiaten ‚Kahlschlägen‘, die nur kurzfristige Kosten senken und den Unternehmen die langfristige Lebensgrundlage entziehen, gehören nicht zur Philosophie der Droege Group.“³³

Das Bistum Aachen ist der erste Klient aus dem kirchlichen Bereich, Droeges eigentliche Arbeitsfelder sind die Automobil-, Maschinenbau- und Chemieindustrie, Finanzdienstleister, der Telekommunikations- und Logistikbereich sowie der Handels- und Energiesektor.³⁴ In der Struktur und Arbeitsweise und bei den Studienrichtungen der Berater unterscheiden sich Droege und McKinsey nur sehr geringfügig.

5.2.3 BPG-Unternehmensberatung

Auch die Kirche selbst ist Gründerin von Unternehmensberatungen, die die Wirtschaftlichkeit und Kostenstrukturen von Krankenhäusern, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Altenheimen etc. ergründen und verbessern wollen. Ein Beispiel dafür ist die BPG-Unternehmensberatung. 1935 wurde von einigen katholischen Bistümern die Bischöfliche Finanzkammer gegründet. „Deren Rechtsnachfolger ist seit 1974 die BPG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH, die Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschafts-

³² LÜNENDONK GMBH: Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009.

³³ DROEGE GROUP: Droege-Unternehmenskonzept. Spezialist für Wertsteigerungsprogramme.

³⁴ Vgl. ebd.

prüfung sowie Steuer- und (angrenzender) Rechtsberatung erbringt.“³⁵ Zusammen mit der BPG-Unternehmensberatungsgesellschaft und der BPG-Rechtsanwaltsgesellschaft gehört sie zur BPG-Unternehmensgruppe. Das Angebot dieser Dienstleistungen hat sich aus der Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer ergeben. Minderheitsanteile am Unternehmen haben noch einige nordwestdeutsche Bistümer.

Die BPG-Unternehmensberatung, die auch für das Bistum Essen arbeitete, hat ihren Schwerpunkt überwiegend im Gesundheits- und Sozialbereich und zurzeit fünf Standorte in Deutschland, Hauptsitz ist Münster.³⁶ Neben dem Engagement in Essen übernahm die BPG-Unternehmensberatung kleinere Beratungsaufträge für das Bistum Münster und ostdeutsche Diözesen. Ihre Mitarbeiter weisen meist Studien- oder Berufserfahrungen im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich auf. Die damalige Geschäftsführerin Mechthild König, die auch die Beratungen im Bistum Essen geleitet hat, war zuvor für McKinsey tätig und auch in die Beratungen der Diözesen Osnabrück, Mainz und Berlin involviert.

5.2.4 Fazit

Die drei vorgestellten Unternehmensberatungen unterscheiden sich in ihrer Größe, ihren Branchenschwerpunkten und ihrer Struktur. Gemein haben sie ihren sehr zahlengetriebenen Beratungsansatz, der seinen Ursprung in der Beratung zur Wirtschaftsprüfung hat und sich mit strategischen Fragen der Unternehmensführung beschäftigt. Alle sehen sich auch als Strategieberater, die mit ihren Klienten deren Unternehmensstrategie optimieren.

³⁵ BPG-UNTERNEHMENSGRUPPE: Zahlen und Strukturen.

³⁶ BPG-UNTERNEHMENSGRUPPE: Branchen. Im Bereich der Caritas und der Diakonie gibt es daneben unter anderem mit Solidaris und Curacon allein in Münster mehrere betriebswirtschaftliche Beratungsunternehmen, die geschichtlich und zum Teil auch organisatorisch eng an die Kirchen angegliedert sind. Diese Beratungsunternehmen haben ihre Klienten zu einem bedeutenden Teil im caritativen bzw. diakonalen Bereich und bringen betriebswirtschaftliche Impulse in diese Arbeit ein. Zu differenzieren ist diese Beratung von einer wertorientierten Beratung, die sich mit christlich fundierten Inhalten an Privatunternehmen richtet. Vgl. dazu zum Beispiel die Kiwi AG in PREUß: Theologen beraten Banken. S. 20.

5.3 Gestalt eines exemplarischen strategischen Beratungsprozesses für ein Bistum

Für McKinsey sollte sich die Beratung der Kirche positiv auf das Image auswirken, die Kirche ist ein attraktives Aushängeschild. „Für Droege & Company bot sich die Beratung des Bistums Aachen als Eintritt in das Beratungsfeld des öffentlichen Sektors an.“³⁷

Diese Nebenziele sagen aber grundsätzlich nichts über die Qualität der Beratungsleistungen aus. Auch wenn es beim Bundesverband deutscher Unternehmensberatungen heißt, die Kirche sei „ein interessantes Geschäftsfeld“³⁸, so liegt sie dennoch nicht im Fokus der großen Strategieberatungen, denn dafür ist das Marktsegment Kirche zu klein. Für große strategische Unternehmensberatungen ist die Kirche kein zentrales Beratungsfeld.

5.3 Gestalt eines exemplarischen strategischen Beratungsprozesses für ein Bistum

5.3.1 Exkurs: Das Evangelische Münchenprogramm

1995-96 beriet McKinsey unter der Leitung von Peter Barrenstein im Rahmen eines kostenlosen Pro-bono-Projektes das Evangelisch-Lutherische Dekanat München. Dieses war die erste Zusammenarbeit einer betriebswirtschaftlichen Strategieberatung und einer kirchlichen Institution in Deutschland und erregte durch seinen inhaltlichen Schwerpunkt medial eine hohe Aufmerksamkeit in Deutschland. Im Folgenden soll es kurz vorgestellt werden:

In einer ersten Projektphase wurden exemplarisch zwei Gemeinden und eine übergemeindliche Einrichtung der Erwachsenenbildung untersucht, in einer zweiten Projektphase wurden darauf aufbauend Empfehlungen für konkrete Verbesserungen erarbeitet.³⁹ Als Triebfeder für die notwendigen Veränderungen wurden die gesellschaftlichen Veränderungen angesehen.⁴⁰

³⁷ JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

³⁸ O. V.: McKinsey ist schon da - Deutschlands Kirchengemeinden müssen hart sparen. S. 14.

³⁹ Vgl. EVANGELISCH-LUTHERISCHES DEKANAT MÜNCHEN: Das Evangelische Münchenprogramm eMp. S. 3.

⁴⁰ Vgl. ebd. S. 5-7.

„Die evangelische Kirche wird kleiner, älter und ärmer“⁴¹, so der Abschlussbericht, und durch neue Kommunikationsmöglichkeiten werde es für die Kirche schwieriger, gehört zu werden.⁴² Gleichzeitig führten steigende Arbeitslosigkeit und vermehrte Unsicherheit des Einzelnen zu einer stärkeren Nachfrage nach Seelsorge: „Die Kirche wird sich vermehrt Aufgaben bei Menschen stellen müssen, die von individueller Not betroffen sind.“⁴³

Um den „Herausforderungen“ (Bevölkerungsentwicklung, Arbeitsmarktveränderungen, kommunikative Revolution, soziale Sicherungssysteme, resultierende Orientierungs- und Sinnkrise etc.)⁴⁴ begegnen zu können, wurden drei „interne Schwachstellen“ identifiziert:

„[1.] Komplexe Strukturen und langwierige, intransparente Prozesse erschweren die Entscheidungsfindung. Eine Handlungsorientierung fehlt. [2.] Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich oft allein gelassen und haben keine ausreichenden Möglichkeiten, sich ihren Stärken entsprechend weiterzuentwickeln. [3.] Angebote konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Kerngemeinde. Inwieweit Angebote zur Erfüllung des kirchlichen Auftrages beitragen, bleibt häufig unberücksichtigt. Für eine gezielte Angebotssteuerung und -planung fehlen sowohl die notwendigen Daten als auch eine systematische Koordination.“⁴⁵

Um die Herausforderungen wirksam anzugehen und die Schwachstellen zu beseitigen, sei eine „grundlegende Neuausrichtung“ erforderlich, die es notwendig macht, dass „alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und schließlich alle Mitglieder drei wesentlichen Punkten zustimmen.“⁴⁶

Erstens: „Sie bejahen das Glaubensthema als Kernkompetenz und Perspektivpunkt kirchlichen Handelns; denn nur dadurch kann die Kirche ihre Einzigartigkeit entfalten, die sie von anderen Institutionen unterscheidet.“ Zweitens: „Sie bejahen die Entwicklung der Evangelisch-Lutherischen

⁴¹ Ebd. S. 6.

⁴² Vgl. ebd. S. 7.

⁴³ Ebd. S. 6.

⁴⁴ Vgl. ebd. Schaubild 5.

⁴⁵ Ebd. S. 10.

⁴⁶ Auch im Folgenden ebd. S. 13–14.

Kirche als Institution, da nur sie, als organisierte, gesellschaftlich relevante Gruppe, ihren Auftrag dauerhaft und umfassend zur Geltung bringen kann.“ Drittens: „Sie bejahen professionelles Arbeiten im Dienst an den Menschen und machen sich dabei aktuelle Methoden und Instrumente wie z. B. in den Bereichen der Informationsgewinnung, Planung und Kommunikation zunutze. So wird die erforderliche gesellschaftliche Wirkung mit den vorhandenen Ressourcen erreicht.“

Aufbauend auf diese Prämissen wurden dann von den Beratern in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der evangelischen Kirche entsprechende Empfehlungen erarbeitet: Das Dekanat wurde reorganisiert und die Entscheidungsprozesse beschleunigt, Mitarbeitergespräche, Entwicklungsziele und Feedbackstrukturen eingeführt, und das „Angebotskonzept“ sollte durch „systematische Planungs- und Steuerungsprozesse“ verbessert werden.⁴⁷

Auffällig bei diesem ambitionierten Kirchenentwicklungsprojekt sind die quasi extern – von den Beratern – festgelegten Prämissen, die die ekklesiologische Basis des Vorhabens darstellen und Ziel und Aufgabe der Kirche definieren. Es erscheint gewagt, bei dieser konkreten Zielbestimmung vom Wirken der Kirche mit der Zustimmung aller Mitglieder zu rechnen. So wird Peter Barrenstein in der Süddeutschen Zeitung folgendermaßen zitiert:

„Angesichts des häufigen Vorwurfs der Beliebigkeit und Profillosigkeit sollte sich die Kirche bewusst auf Kernkompetenzen wie Glaubensvermittlung, Missionierung, individuelle Seelsorge und soziale Leistungen konzentrieren. Umgekehrt bedeutet dies, außerhalb dieser Kernkompetenzen liegende Tätigkeiten aufzugeben: Sprach- und EDV-Kurse sind ebenso mögliche ‚Streichkandidaten‘ wie Stellungnahmen zu jedwedem Thema der Tagespolitik.“⁴⁸

Auch wenn es gute Gründe dafür gibt, in der Kirche ein Konzept der Kernkompetenz zu verfolgen, so wird es immer auch Gläubige geben, die zum Beispiel eine Position der evangelischen Kirche zur Tagespolitik gutheißen

⁴⁷ Vgl. ebd. S. 17–22.

⁴⁸ BARRENSTEIN: Gottes Hände tragen uns.

und in ihr mit nachvollziehbaren Gründen eine zentrale Aufgabe der Kirche sehen.⁴⁹

Ähnliches gilt für die „Entwicklung der evangelisch-lutherischen Kirche als Institution“ und die Methoden und Instrumente für den Dienst am Menschen. Hier haben wirtschaftlich orientierte Strategieberater ein Konzept entworfen, welches direkt theologische Festlegungen impliziert.

Das eMp konnte viele Impulse in das Dekanat München bringen. Die Strukturmaßnahmen haben sich bewährt, die Mitarbeiterförderung wurde gut angenommen, und in einigen Gemeinden konnten die Angebotskonzepte neu ausgerichtet werden.⁵⁰ Das eMp erreichte aber nicht seine angestrebten Ziele, in der Umsetzung gab es viele Verzögerungen und Unstimmigkeiten, und „die theologischen Grundlagen des eMp wurden wiederholt diskutiert“⁵¹. Das Evangelische Münchenprogramm, so die Aussage der Redaktion der Süddeutschen Zeitung, „wurde im Jahr 2004 nach negativer Entscheidung der betroffenen Gemeinden eingestellt und muss als gescheitert betrachtet werden.“⁵²

In einem Resümee des eMp werden die Gründe hierfür aufgezählt:

„Bedauerlicher Weise ist es nicht gelungen, die Instrumente im Dekanatbezirk München nutzbar zu machen und so eine notwendige Übertragbarkeit in eine soziale und kirchliche Organisation modellhaft sichtbar werden zu lassen. Die Langsamkeit von Prozessen und das Beharrungsvermögen aber auch die lutherisch-demokratische Struktur der Kirche wurden unterschätzt. Die Zufriedenheit mit Ressourcen ließen solche grundsätzlichen Überlegungen und Neuorientierungen als freiwillig erscheinen und Hobby einiger.“⁵³

Als Fazit bleibt, dass hier bei allen guten Vorsätzen an der Realität vorbei beraten wurde. Die Beratungsvorschläge wurden nur bruchstückhaft

⁴⁹ Anstatt hier näher auf diese Kritik einzugehen, sei auf das Kapitel 10.3.1 dieser Arbeit verwiesen und auf das Kapitel 2.3.5 zur prophetisch-politischen Dimension der Religion in: KÖNEMANN: „Ich wünschte, ich wäre gläubig, glaub' ich“. S. 95ff.

⁵⁰ O. V.: Das Evangelische Münchenprogramm (eMp).

⁵¹ Vgl. STÖBER: Kirche - gut beraten? S. 37.

⁵² BARRENSTEIN: Gottes Hände tragen uns. Vgl. auch HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 58.

⁵³ O. V.: Das Evangelische Münchenprogramm (eMp).

angenommen, die Veränderungsbereitschaft im Stadtdekanat wurde überschätzt und die angedachten Instrumente nicht genügend auf den Kontext angepasst.

5.3.2 Ablauf eines typischen Beratungsprozesses in einer katholischen Diözese

Oft beginnt ein Beratungsprozess mit der öffentlichen Ausschreibung der Dienstleistungen. Es gibt aber auch viele Fälle, in denen nur eine bestimmte Unternehmensberatung ins Auge gefasst wird, weil nur sie Erfahrungen im jeweiligen Bereich hat oder ein persönlicher, vertrauensvoller Kontakt besteht. In Aachen zum Beispiel gab es zuerst die Entscheidung für die Beauftragung einer Unternehmensberatung und danach die Festlegung auf die konkrete Firma durch eine Ausschreibung, in Berlin wurde direkt McKinsey angesprochen.⁵⁴

Es sind in den untersuchten Beratungsprozessen viele Parallelen im Ablauf zu erkennen: Erste Gespräche werden von den Hauptverantwortlichen der Beratung mit dem Bischof geführt, um die Erwartungen zu klären. Im konkreten Beratungsprozess wirkt der Bischof dann nur im Hintergrund. Dann wird ein Hauptgremium ins Leben gerufen, das Hauptorgan im Veränderungsprozess. Es steht unter dem Vorsitz des Generalvikars und besteht zumeist aus den Hauptabteilungsleitern und Mitarbeitern der Beratung sowie eventuell zusätzlichen Personen. In diesem Gremium werden Analysen der Unternehmensberatung und resultierende Vorschläge vorgestellt. Diese sind meist dem Bischof, der selber dem Gremium nicht angehört, schon in groben Zügen bekannt. Im Steuerungskreis findet dann eine Diskussion der Vorschläge statt und Veränderungen sowie Anpassungen werden beschlossen. Wenn nötig werden die Beschlüsse an die Nächstverantwortlichen weitergegeben, die unter festen Vorgaben (Struktur- und Finanzbeschlüssen) konkrete Konzepte erarbeiten, die wiederum vom Steuerungskreis absegnet werden.

Durch die Arbeit der Unternehmensberater entsteht eine Struktur, in der Reformen besser möglich sind. Für eine begrenzte Zeit ist den Mitar-

⁵⁴ Vgl. Kap. 7.4 und 7.5

beitern im Bistum bewusst, dass gerade ein Reformprozess abläuft. Mit dem Steuerungskreis arbeitet ein mit vielen Kompetenzen ausgestattetes Gremium an wichtigen Veränderungen, Entscheidungen werden schnell getroffen. Solch ein Reformklima ohne externe Berater als „Antreiber“ zu erzeugen, ist nicht einfach.

5.3.3 Bedeutung einer Priorisierung

Zwischen der Beratung eines Bistums und einer Sozial- oder Gesundheitseinrichtung kann es in der Ausrichtung des Beratungsauftrags einen großen Unterschied geben. Die Beratung einer Einrichtung wie z. B. eines Krankenhauses beschränkt sich meist auf technisch-organisatorische Projekte: Einführung einer neuen Buchführung, interne Neuorganisation, Festlegung neuer Behandlungsschwerpunkte. Die strategischen Projekte, die angestrebt werden, richten sich im Allgemeinen viel stärker nach betriebswirtschaftlichen als nach theologischen Gesichtspunkten, auch wenn der eigentliche Grund für die Existenz des Krankenhauses ein theologischer ist: „In einer diakonischen Einrichtung besteht die Funktion der Theologie darin, [sic TS] als solches überhaupt zu begründen“⁵⁵, so Michael Fischer.

Die grundsätzlichen Entscheidungen für ein katholisches Krankenhaus wurden schon an anderer Stelle gefällt. Die Tatsache, dass es ein kirchlich getragenes Krankenhaus gibt und dieses nur minimal durch Kirchensteuermittel oder Rücklagen des Bistums subventioniert wird und sich ansonsten am Gesundheitsmarkt behaupten muss, steht in den strategischen Beratungsprozessen in einem Krankenhaus nicht zur Diskussion. Diese Fragen werden woanders gestellt, zum Beispiel auf der Ebene eines Bistums oder sogar der Weltkirche, wo grundsätzlicher eine Entscheidung über die Ausrichtung, Ziele und Aufgaben des caritativen Armes der Kirche getroffen wird.

Bei der Beratung eines Bistums kommt somit strategischen Projekten eine ungleich höhere Bedeutung zu: Die grundlegende Frage „Was will ein katholisches Bistum eigentlich?“ ist ungleich schwerer zu beantworten als die Frage „Was will ein katholisches Krankenhaus eigentlich?“. Das Kran-

⁵⁵ FISCHER: Das konfessionelle Krankenhaus. S. 199.

kenhaus hat einen konkreten Auftrag seinen Patienten gegenüber, dem sich dieses Haus verpflichtet. Ein Bistum muss seinen Auftrag erst in konkrete Dienste übersetzen. Die Fragen sind übergeordneter: Sollen wir Geld in ein Krankenhaus investieren? Ist die Arbeit eines Krankenhauses eigentlich in unserem Sendungsauftrag enthalten?

Dahinter verbirgt sich ein Problemfeld für das Veränderungsmanagement einer Diözese: Der Priorisierung kommt eine weit größere Bedeutung zu, als das bei einer Sozial- oder Gesundheitseinrichtung der Fall ist, da deren Zielsetzung nur gering verändert werden kann. Caritative Einrichtungen sind Dienstleistungen der Kirche. Sie bekommen ihren Grundauftrag von der pastoralen Kirche und dieser steht eben ausschließlich dort zur Diskussion.

B. Empirische Analysen

6 Methodische Überlegungen

6.1 Grundlegendes Forschungsdesign

6.1.1 Einbindung der bisherigen Erkenntnisse in empirische Analysen

Auf der Grundlage der erarbeiteten theoretischen Hintergründe der Beratungsprozesse ist es in diesem Kapitel Aufgabe, ein Forschungsmodell zu entwickeln, mit Hilfe dessen die beabsichtigte Untersuchung der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen Strategieberatungen vorgenommen werden kann.

Mit den vorangegangenen Überlegungen wurden grundsätzliche Ansprüche aufgezeichnet, auf die aufbauend die Konzeptionen und die Ergebnisse der Beratungen untersucht werden können. Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Teil A der Arbeit, „Theoretische Hintergründe der Zusammenarbeit“ (Kapitel 1-5) sind die Grundlage für die empirische Vorgehensweise. Die entwickelten Thesen zum kirchlichen Dialog mit der Ökonomie und die resultierenden Ansprüche an die Kooperation mit externen Beratern aus der Wirtschaft sollen mit dem empirischen Untersuchungsobjekt abgeglichen werden.

6.1.2 Ausgangspunkt des empirischen Forschungsinteresses

Ein Blick zurück auf Teil A führt zusammenfassend zu folgenden Grundsätzen und Thesen, an denen sich eine Beratungszusammenarbeit messen lassen muss:

Die vorliegende theologische Reflexion offenbart, dass der Partizipation der Gläubigen zu inhaltlichen Fragen eine große Rolle einzuräumen ist. Aufbauend auf das Zweite Vatikanische Konzil müssen die Erfahrungen und Charismen des Volkes Gottes in kirchlichen Veränderungsprozessen

beachtet werden. Wie ist dieses in den Beratungszusammenarbeiten möglich?

Die Rolle und Situation der Kirche in Deutschland und ihr gesellschaftlicher Ort ändern sich zudem sehr schnell. Wie können die Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass die sich ergebenden Herausforderungen bei der Suche nach „Zukunftsfähigkeit“ - so ein Schlagwort der Beratungszusammenarbeiten - zentral sind?¹

Aus ökonomischer Perspektive ist zu fragen, wie ein Bistum, das gleich jeder NPO darauf angewiesen ist, nicht mehr Mittel auszugeben als einzunehmen, die finanzielle Nachhaltigkeit ihres Wirkens sicherzustellen vermag. Die klare Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen markiert ein zu beachtendes Faktum, ohne das keine ökonomische Nachhaltigkeit erreicht werden kann. Wie wird darauf im Verlauf der Beratungszusammenarbeiten Rücksicht genommen? Wenn die Diözesen ihre Einnahmen nicht erhöhen können, müssen die Ausgaben gesenkt werden, wenn man langfristig handlungsfähig bleiben will.² Wird diese wirtschaftliche Maßgabe beachtet?

Die Bistümer haben in den letzten Jahrzehnten viele zusätzliche Verwaltungsstrukturen aufgebaut. Zu fragen ist in den jeweiligen Bistümern, inwieweit ein Aufbau von angepassten Instrumenten aus der Betriebswirtschaft für ihre Verwaltungs- und Steuerungsaufgaben hilfreich sein kann.³

Bei der Gestaltung des wirtschaftlichen Handelns unterwirft sich die Kirche aufgrund ihrer inhaltlichen Ziele aber besonderen ethischen bzw. pastoralen Ansprüchen, die in den Vordergrund treten. Diese müssen auch für die Zusammenarbeit mit externen Beratern in Veränderungsprozessen gelten und hiernach ist zu fragen.⁴

Die Verknüpfung der inhaltlichen Ziele mit den ökonomischen Möglichkeiten im Rahmen eines Veränderungsprozesses ist eine sehr anspruchsvol-

¹ Vgl. Kap. 0 und 1

² Vgl. Kap. 2

³ Vgl. Kap. 4

⁴ Vgl. Kap. 3

le Führungsaufgabe, die primär den Diözesanbischöfen zukommt. Wird das Führungsverhalten in den Bistümern diesen Ansprüchen gerecht?⁵

Eine grundsätzliche Trennung von theologischen und ökonomischen Fragestellungen ist nicht möglich. Wie können beide Dimensionen zusammen betrachtet werden, da sie sich wechselseitig beeinflussen?⁶

Um diese Fragen zu beantworten, sind Informationen zum Auftrag und Ablauf der Beratungen sowie zur Zusammenarbeit der jeweiligen Personen in den Diözesen und den Beratungen nötig. Zusätzlich müssen die Ergebnisse samt ihrer späteren Umsetzung untersucht werden.

Eine empirische Untersuchung muss so konzipiert werden, dass Antworten auf diese Fragen in Erfahrung gebracht werden können. Das dafür nötige Forschungsdesign wird nach der Auswahl der zu untersuchenden Beratungsprozesse in Kap. 6.3 beschrieben.

6.2 Zur Auswahl der untersuchten Beratungsprozesse

Die Analyse von Beratungsprozessen im kirchlichen Kontext beschränkt sich in dieser Arbeit auf die Zusammenarbeit von katholischen Bistümern und strategischen betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatungen. In diesen Prozessen entwickelt sich eine bestimmte Kooperation von Theologie und Ökonomie, die hier aus praktisch-theologischer Perspektive beleuchtet werden soll. Der Markt an Beratungsangeboten für kirchliche Einrichtungen ist unüberschaubar groß, doch im Falle der untersuchten Prozesse ist eine Abgrenzung in mehrerer Hinsicht möglich:

6.2.1 Abgrenzung von strategischen betriebswirtschaftlichen Beratungen

Mit McKinsey, Droege und der BPG-Unternehmensberatung haben Diözesen mit Firmen zusammengearbeitet, die einen ganz bestimmten Beratungsansatz verfolgen. Deren bereits beschriebene Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Abläufe und die Entwicklung von daraus abgeleiteten strategi-

⁵ Vgl. Kap. 2.4

⁶ Vgl. Kap. 3.4

schen Konzepten und die primäre, enge Kooperation mit der Bistumsleitung als Top-Management-Beratung kennzeichnen sie.⁷

Innerhalb der Unternehmensberatung gilt die Strategieberatung als „Königsdisziplin“. ⁸ Es lassen sich drei Kerntätigkeitsfelder der strategischen Beratung unterscheiden:⁹ Erstens mit der Strategiebewertung die Prüfung der intern entwickelten Strategie durch externe Berater und die kritische Diskussion der Überlegungen. Zweitens werden externe Berater gebeten, eine Strategieentwicklung vorzunehmen und dem Management durch Analysen und ihre externe Perspektive zu helfen. Drittens fällt unter die Kernfelder ihrer Tätigkeit die Strategieumsetzung in den Unternehmen.

Ihr Grundverständnis von Beratung und die angewandten Methoden unterscheiden sich grundsätzlich von anderen Beratungsfirmen, die ebenfalls in den letzten Jahren Beratungsdienstleistungen für deutsche Diözesen erbracht haben. Mit dem Begriff „strategische Unternehmensberatung“ ist allgemein eine klar bestimmte Form der Managementberatung verknüpft, die sich deutlich von anderen Dienstleistungen unterscheidet, welche unter der in Deutschland nicht geschützten Bezeichnung „Unternehmensberatung“ angeboten werden.¹⁰ 2009 gab es in Deutschland rund 13.300 Gesellschaften für Unternehmensberatung mit insgesamt rund 114.000 Beschäftigten. Die überwiegende Zahl der Unternehmen ist sehr klein, so dass ein halbes Prozent der Beratungsfirmen fast die Hälfte des Marktvolumens von 17,6 Mrd. € abdecken.¹¹

Zum einen arbeiten reine Fachberatungen für die Diözesen: Rechtsberatungen, Steuerberatungen oder IT-Beratungen sind nur einige Beispiele. Die Erbringung von diesen Dienstleistungen konfiguriert weniger mit der Theologie, auf der die Kirche als ganz besondere Organisation fußt, als die hier

⁷ Vgl. Kap. 5.2

⁸ Vgl. HÜTTMANN/MÜLLER-OERLINGHAUSEN: Vorstellung einzelner Beratungsbereiche - Strategieberatung. S. 21.

⁹ Vgl. ebd. S. 22.

¹⁰ Vgl. FINK: Strategische Unternehmensberatung. S. III.

¹¹ Vgl. LÜNENDONK/STREICHER: Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland. S. 17. (Nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater)

untersuchten Beratungsprojekte, die auch eine strategische Ausrichtung der Kirche zum Ziel haben.

Zum anderen arbeiten Bistümer mit Beratungen zusammen, die sich auf Coachings, Supervision oder eine Organisationsentwicklung spezialisiert haben. Meist bringen die Berater eine ausgewiesene theologische Kompetenz mit. Ihr Beratungsansatz unterscheidet sich grundsätzlich von dem der strategischen betriebswirtschaftlichen Beratung: Ihr Steuerungsverständnis einer Organisation ist ein anderes. Nach organisationsentwicklerischen Grundsätzen haben sie nicht nur die Organisationsleitung, sondern sämtliche Mitglieder der Organisation im Blick.¹² Im Gegensatz zu den betriebswirtschaftlichen Strategieberatern haben diese Berater seltener einen wirtschafts- oder naturwissenschaftlichen Hintergrund, sondern eher eine soziologische oder geisteswissenschaftliche Ausbildung und ihren Kernkundenstamm nicht in der Wirtschaft. Unter diese Gruppe von Beratungen fällt in der erwähnten Einteilung auch die Arbeit von Pastoraltheologen, die zusammen mit einem Mitarbeiterstamm diözesane Veränderungsprozesse begleiten und theologisch versiert ihre Unterstützung anbieten. Auch ihr Veränderungsansatz setzt nicht primär bei der Beratung der diözesanen Leitungsebene an, sondern strebt eine Einbindung möglichst vieler Beteiligter in der Bistumslandschaft an.¹³

Mindestens sieben deutsche Bistümer – Aachen, Berlin, Essen, Köln, Mainz, Osnabrück und Passau – haben in den letzten Jahrzehnten solche betriebswirtschaftlichen Strategieberater engagiert. In sechs dieser Diözesen wurden die Beratungsprozesse für diese Arbeit untersucht, dabei erstreckte sich die Untersuchung in Essen auf zwei aufeinander folgende Beratungen. In allen Bistümern war die akute oder mittelfristig drohende Knappheit an finanziellen Ressourcen die Hauptmotivation für das Engagement der externen betriebswirtschaftlichen Berater.¹⁴ Die Motivation für die Einbindung von anderen Beratungen liegt zumeist woanders. Da es in dieser Arbeit um die Zusammenarbeit von Theologie und Ökonomie gehen soll, ist eine

¹² Vgl. Kap. 2.3.3

¹³ Als Beispiel sei hier die Entwicklung des Pastoralplanes im Bistum Passau 1997-2000 erwähnt, die federführend von Paul M. Zulehner betreut wurde.

¹⁴ Vgl. dazu Kap. 7

Abgrenzung der verschiedenen Beratungen nötig und zwischen den aufgeführten Gruppen auch möglich.

6.2.2 Abgrenzung zu anderen kirchlichen Einrichtungen

Auch getrieben durch die Veränderungen im deutschen Gesundheits- und Sozialbereich haben sich viele Einrichtungen der Caritas und Diakonie in der Vergangenheit dazu entschlossen, sich betriebswirtschaftlich-strategisch beraten zu lassen. Wie bereits erwähnt, werden die Berührungspunkte mit der Theologie dort im Vergleich zur pastoralen Kirche als geringer angesehen:¹⁵ Caritative Einrichtungen wie Krankenhäuser und Altenpflegeeinrichtungen agierten mit einer größeren Selbstverständlichkeit auf einem Markt und nehmen sich sowohl als Unternehmen als auch als Institutionen der pastoralen Kirche wahr.

Abgegrenzt werden sollen die hier untersuchten Beratungsprozesse von denen in überdiözesanen kirchlichen Verwaltungs- und Steuerungseinheiten. Die Firma McKinsey hat im letzten Jahrzehnt sowohl das Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz in Bonn, als auch den Deutschen Caritasverband in Freiburg beraten. Auch wenn hier ein intensiver Dialog von Theologie und Ökonomie stattgefunden hat, so unterscheiden sich die hier einschlägigen Fragen in der Beratung von denen in den untersuchten Diözesen: Die Pfarreien stehen gar nicht im Blickpunkt und die Verwaltungsaufgaben sind andere. Die notwendige Vergleichbarkeit ist nicht gegeben, sodass die beiden Beratungsprozesse nicht in die Untersuchung einbezogen wurden.

6.2.3 Abgrenzung zu evangelischen Beratungsprozessen

Mit dem evangelischen Münchenprogramm (eMp) arbeitete 1996 das erste Mal in Deutschland eine pastorale Institution, das Evangelisch-Lutherische Dekanat in München, mit einer betriebswirtschaftlichen Strategieberatung zusammen.¹⁶ Etliche evangelische Landeskirchen haben sich in den darauf

¹⁵ Vgl. Kap. 3.4

¹⁶ Vgl. Kap. 5.3.1

folgenden Jahren für die Lösung von Finanz- und Strukturproblemen Hilfe bei externen betriebswirtschaftlich orientierten Beratern unterschiedlicher Unternehmen geholt. Weitestgehend sind die Prozesse mit denen in katholischen Bistümern vergleichbar, doch seien hier nur stichpunktartig einige Unterschiede bei den theologisch bestimmten Grundlagen erwähnt, die Einfluss auf die Lösungsvorschläge der Berater haben: Die unterschiedliche hierarchische Strukturierung der Kirchen, der Priestermangel auf katholischer Seite, die verschiedene Bedeutung der Liturgie, die andersartige weltweite Vernetzung. Um die Zusammenarbeit von katholischer Theologie und Ökonomie besser analysieren zu können, beschränke ich mich somit in dieser Arbeit auf die Beratungsprozesse in katholischen Bistümern.

6.2.4 Zeitliche Abgrenzung

Zwar gibt es betriebswirtschaftliche Strategieberatungen schon seit über 100 Jahren¹⁷ und katholische Bistümer schon ungleich länger, eine Zusammenarbeit aber findet erst seit knapp 15 Jahren statt. Der Hauptgrund liegt darin, dass in den Jahrzehnten davor die Diözesen in Deutschland durch die regelmäßigen und hohen Kirchensteuereinnahmen keine existenzbedrohenden Finanzprobleme wahrgenommen haben und so eine Einbindung von externen Beratern auf diesem Feld nie in Betracht gezogen wurde. Dazu kommt, dass vor dem Zweiten Vatikanum der Dialog mit den nicht-theologischen Wissenschaften deutlich kritischer gesehen wurde, als das heute der Fall ist. Aus diesen Gründen fallen alle betrachteten Beratungsprozesse in die jüngste Zeit.

6.2.5 Geografische Abgrenzung

In dieser Arbeit werden nur Beratungsprozesse aus Deutschland analysiert. Ein Grund ist das System der Kirchenfinanzierung. Die deutschen Bundesländer ziehen für die Diözesen Kirchensteuern ein, die sich an der Höhe der

¹⁷ Die erste wirtschaftliche Beratungsgesellschaft der Welt wurde 1886 von Arthur D. Little, einem Professor vom MIT in Cambridge (Mass./USA) gegründet. Das gleichnamige Unternehmen ist auch heute noch eine der weltweit größten Unternehmensberatungen.

zu entrichtenden Lohnsteuer orientieren. Eine Mitgliedschaft in der katholischen Kirche ist fest an die Zahlung dieser Kirchensteuer geknüpft, auch aktuell wurde noch mal gerichtlich bestätigt, dass es in Deutschland nicht möglich ist, aus der öffentlichen Körperschaft der katholischen Kirche auszutreten und somit keine Kirchensteuer zu bezahlen, gleichzeitig aber in der Glaubensgemeinschaft der katholischen Kirche zu bleiben.¹⁸

Kirchensteuermittel finanzieren zum Großteil die Haushalte der deutschen Diözesen und haben allein auf katholischer Seite ein jährliches Gesamtvolumen von ca. 5 Mrd. Euro.¹⁹ Im internationalen Vergleich besitzen nur die österreichischen Diözesen mit den Kirchenbeiträgen ein ähnliches System und können auf diese Weise finanzielle Mittel einwerben.²⁰ Bislang hat aber kein Bistum in Österreich mit einer strategischen betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung zusammengearbeitet, sodass in Österreich keine Beratungsprozesse analysiert werden können.

In der Schweiz findet der Einzug der Kirchensteuern auf der Ebene der Pfarrgemeinden statt, die dann Teile des Geldes an die Diözesen weiterleiten. Durch diesen Unterschied sind der Umgang mit finanziellen Mitteln und ihre Verwendung in den Diözesen in Deutschland und der Schweiz nur bedingt vergleichbar. Da sich Schweizer Diözesen aber sowieso noch nie betriebswirtschaftliche Strategieberatungen engagiert haben, können auch hier keine Beratungsprozesse untersucht werden.

Auch die Modelle der Kirchenfinanzierung in Italien oder Spanien unterscheiden sich von denen in Deutschland und werden hier nicht weiter betrachtet. Ob dort eine Zusammenarbeit mit betriebswirtschaftlichen Strategieberatern stattgefunden hat, konnte nicht abschließend recherchiert werden.

¹⁸ Zu der gerichtlichen Auseinandersetzung vgl. O. V.: Keine Mitgliedschaft ohne Kirchensteuer.

¹⁹ Vgl. WWW.KIRCHENSTEUERN.DE: Kirchensteueraufkommen ev. und kath. Kirche für die Jahre 1967 - 2009. (Basierend auf Daten des Statistischen Bundesamtes).

²⁰ Zum detaillierteren Vergleich der international sehr facettenreichen Wege der Kirchenfinanzierung vgl. BÖTTCHER: Typen der Kirchenfinanzierung in Europa, HAERING: Kirchensteuer und ihre Alternativen. Ein internationaler Vergleich, MARRÉ: Die Systeme der Kirchenfinanzierung in Ländern der Europäischen Union und in den USA. Und HAMMER: Rechtsfragen der Kirchensteuer.

6.2.6 Exkurs: Kulturelle Unterschiede zur USA

In den Vereinigten Staaten haben etliche Diözesen mit betriebswirtschaftlichen Strategieberatern zusammengearbeitet. Zum einen weil die Schadensersatzzahlung nach Missbrauchsfällen einige Diözesen in ernsthafte finanzielle Schwierigkeiten brachte (z. B. Boston 2003-04), zum anderen weil die Einwanderung von Katholiken aus dem katholischen Mexiko in einigen südlicheren Diözesen die Bistumsstrukturen stark verändert hat (z. B. San José in Kalifornien 2002). Die Projekte gingen zum Teil über eine bloße Entwicklung eines Sparprogrammes hinaus:

„Patrick J. McGrath, the bishop of the healthy and growing San Jose diocese, is pioneering the use of long-term, business-like strategic planning to better deliver on his churches' core mission. The adopted plan addresses issues at the heart of how the diocese is organized and services are delivered. In addition, lay leaders and priests, for the first time, will be held accountable for their performance. Only dioceses facing critical financial crises have used strategic planning in the past. The planning process was arduous, and implementation across 52 churches will challenge all the leadership skills of the bishop and his management team. Can the culture of a 2000-year-old organization successfully merge with approaches to management developed by McKinsey?“²¹

Dazu gibt es mehrere katholische nicht-kommerzielle Organisationen in den USA, die aktiv Bistümer in strategischen Fragen aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive beraten.

Um den Dialog mit der Wirtschaft zu stärken, wurde in den USA ein katholischer National Leadership Roundtable on Church Management (NLRCM) eingerichtet, der sich dezidiert der Einführung von modernen Managementmethoden aus der Privatwirtschaft widmet. Zum NLRCM gibt es in Deutschland kein Äquivalent.

„The Leadership Roundtable on Church Management is a Catholic 501(c)(3) nonprofit organization that brings together leaders from the worlds of business, finance, academia, philanthropy, not-for-profits and the Church

²¹ GROSSMANN/DARWALL: Roman Catholic Diocese of San Jose - Case Study. Kurzinformatum unter harvardbusiness.org publizierten Aufsatz.

*to serve the Catholic Church in the United States in the areas of management, finances and human resources development.*²²

Zudem gibt es eine Diocesan Fiscal Management Conference (DFMC), eine bistumsübergreifende, katholische Versammlung explizit zu Fragen der Finanzen der Diözesen.

*„In particular; this organization [...] provides fiscal and administrative expertise and professional services to the local and national Church.*²³

Die Organisationsentwicklung in der Kirche wird auch von der Wissenschaft aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive begleitet. Die Business School der katholischen Villanova University z. B. hat 2004 ein Center for the Study of Church Management gegründet:

*„Although the Church is not a business, good stewardship of Church resources requires an understanding and application of sound business practices. Villanova University’s School of Business is uniquely positioned to become a ‘first mover’ in the study and application of sound business methods to Church decision making through the establishment of its Center for the Study of Church Management.*²⁴

Bei der Betrachtung der Zusammenarbeit von Diözesen und externen Beratungen ist aber zu beachten, dass das Verhältnis von Kirche und Wirtschaft in den USA merklich anders ist als in Deutschland: Durch Ausbleiben einer Kirchensteuer werden zum Beispiel Instrumente des Fundraisings mit einer größeren Selbstverständlichkeit in Anspruch genommen, die Spendenbereitschaft der Bürger ist in den USA grundsätzlich höher als in Deutschland, die kirchlichen Arbeitsverhältnisse sind rechtlich und theologisch anders bestimmt als das Dienstverhältnis des Dritten Weges in Deutschland.

Ein Vergleich von Beratungsprozessen in den USA und in Deutschland ist dahingehend problematisch, dass die Auffassungen und Ansprüche an

²² NLRCM. NATIONAL LEADERSHIP ROUNDTABLE ON CHURCH MANAGEMENT: About us. (501(c)(3) ist eine Klassifizierung der US-Bundessteuerbehörde und gibt die Art der Steuerbefreiung der Organisation an.)

²³ DIOCESAN FISCAL MANAGEMENT CONFERENCE: Welcome.

²⁴ VILLANOVA SCHOOL OF BUSINESS: Education. Research. Resources. For leaders of the Catholic Church.

ihre Kirche unterschiedlich sind. Nur weil z. B. bestimmte Management- oder Fundraisinginstrumente in katholischen Bistümern in den USA wie selbstverständlich angewendet werden, so muss das nicht heißen, dass diese richtig wären oder in Deutschland nicht auf Widerstand stoßen würden. Die Mentalitätsunterschiede erscheinen mir zu groß, als dass eine Betrachtung von Beratungsprozessen in Diözesen der katholischen Kirche in den USA im Rahmen dieser Arbeit sinnvoll sein würde.

Eine Anekdote von einer Studienreise kann diese Zurückhaltung vielleicht erläutern: Als ich unserem Reiseleiter von meinem Promotionsvorhaben erzählte, wollte ich an einem Beispiel erläutern, warum die Vorstellungen von den Beratern nicht immer theologisch reflektiert sein müssen. Ich erzählte, wie in vielen anderen Situationen auch eine Begebenheit von der Zusammenarbeit des Bistums Osnabrück mit McKinsey:²⁵ Um Kirchensteuerzahler stärker an das Bistum zu binden, schlug ein McKinsey-Berater vor, dass man doch ein jährliches Treffen der größten Kirchensteuerzahler mit dem Bischof fest einführen könnte. Bis dahin hatten alle meine Gesprächspartner den Vorschlag nur mit einem Kopfschütteln quittiert und dem Bistum Osnabrück beigespflichtet, welches den Vorschlag nicht umsetzte: Was für ein Bild würde das abgeben? Jesus begibt sich unter die Armen, und der Bischof speist mit den Reichen! Der Reiseleiter entgegnete aber, dass man sich bei Empfängern der von uns besuchten theologischen Hochschule der Franziskaner einen Platz am Tisch des Dekans für einen stattlichen Betrag kaufen kann und dass solch ein Spendendinner, wie das in Osnabrück vorgeschlagene, wahrscheinlich in der US-amerikanischen Kirche selbstverständlich sei.

6.3 Zu Bestimmung der Forschungsmethode und Forschungsfragen

6.3.1 Zur qualitativen Forschungsmethode

Um die Befolgung der eingangs erwähnten Thesen zu überprüfen, sollen empirische Untersuchungen der bereits skizzierten Auswahl an Beratungsprozessen in deutschen Diözesen durchgeführt werden. Für den Abgleich

²⁵ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 3:15 Min.

sind Informationen nötig, mit denen die Prozesse beleuchtet werden können. Ein Zugang zum Feld ergibt sich über qualitative Interviews und die Auswertung von Beratungsdokumenten sowie die Berichterstattung darüber.

Die Qualitative Sozialforschung bemüht sich, „ein möglichst detailliertes und vollständiges Bild der zu erschließenden Wirklichkeitsausschnitte zu liefern.“²⁶ Es geht hier im Gegensatz zur quantitativen Methodologie nicht um die Häufigkeit und Verteilung von bestimmten Merkmalen und Handlungsmustern, sondern darum, „ein möglichst zutreffendes Set der relevanten Handlungsmuster in einer bestimmten Situation herauszufinden“²⁷. Das spiegelt sich auch in den Befragungen wider:

„Qualitative Befragungen arbeiten mit offenen Fragen, lassen den Befragten viel Spielraum beim Antworten und berücksichtigen die Interaktion zwischen Befragten und Interviewer sowie die Eindrücke und Deutungen des Interviewers als Informationsquelle.“²⁸

Dieses Anliegen hat auch die vorliegende Arbeit.²⁹ Grundlage sollen hier qualitative Interviews in den Diözesen sein, in denen die Beratungsprozesse stattgefunden haben.

Die vorliegende Untersuchung ist eine Feldforschung. „Feldforschung beschäftigt sich damit, wie alltägliche soziale Systeme funktionieren. Hauptmethode der Feldforschung ist die teilnehmende Beobachtung.“³⁰ Eine teilnehmende Beobachtung ist selbstredend in dieser Arbeit nicht möglich, über die qualitative Befragung von Beteiligten soll aber Einblick in die Abläufe der Zusammenarbeit der Bistümer und Beratungsgesellschaften erlangt werden.

Wichtig erscheint eine breite Befragung, um unterschiedliche Perspektiven auf das Wirken der unterschiedlichen Akteure beleuchten zu können.

²⁶ von KARDORFF: Qualitative Sozialforschung - Versuch einer Standortbestimmung. S. 5.

²⁷ LAMNEK: Qualitative Sozialforschung. S. 92.

²⁸ BORTZ/DÖRING: Forschungsmethoden und Evaluation. S. 308.

²⁹ Vgl. das Kapitel zur Hypothesengewinnung und Theoriebildung in BORTZ/DÖRING: Forschungsmethoden und Evaluation. S. 355–397; und LÜCK: Die Feldtheorie und Kurt Lewin.

³⁰ BORTZ/DÖRING: Forschungsmethoden und Evaluation. S. 343.

6.3.2 Zu den allgemeinen Forschungsfragen der Untersuchung

Aufbauend auf die erwähnten Thesen müssen Forschungsfragen entwickelt werden, die dann auf die jeweiligen Interviewpartner konkretisiert werden. Forschungsfragen für eine Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und strategischen Unternehmensberatungen haben die Auskunft zu Folgendem zum Ziel:

- Sachinformationen: Wie sah die Situation vor den Beratungszusammenarbeiten aus? Was wurde in den einzelnen Diözesen beschlossen? Welche Akteure waren aktiv?
- Beschlussfassungen: Welche Akteure haben welche Entscheidungen getroffen? Welchen Einfluss hatten die externen Berater? Wer wurde in welchem Maße in die Beschlüsse der Veränderungsprozesse eingebunden? Welche Rolle spielten die verschiedenen diözesanen Gremien?
- Reaktionen: Wie haben die Gremien in den Diözesen auf die Zusammenarbeit mit externen Beratern und die Ergebnisse dieser Kooperationen reagiert? Wie wurde dieses in den Gemeinden und in der Öffentlichkeit wahrgenommen?
- Kommunikation: Wie wurde die Notwendigkeit zu Veränderungen kommuniziert? Wie wurden Veränderungen erklärt? Wie ging man mit unterschiedlichen Meinungen um?
- Nachhaltigkeit: Welche Veränderungen wurden durch die Beratungen angestoßen? Welche Impulse hatten keine langfristige Wirkung?
- Zieldefinition: Welche theologischen Grundüberzeugungen prägten die Beratungen? Wie prägte die Ökonomie die Ziele der Beratungszusammenarbeiten? Wo lagen die Motivationen für die Prozesse in diesen beiden Dimensionen?
- Rollenverständnis: Wie haben die jeweiligen Beteiligten sich wahrgenommen? Welche Entscheidungsräume nahmen die Akteure für sich in Anspruch, z. B. in den Bistumsleitungen oder bei den Unternehmensberatern?

Diese Themenbereiche sind für eine empirische Untersuchung von Interesse. Nachdem festgelegt ist, welche Interviews möglich und sinnvoll sind,

begann die Entwicklung der konkreten Interviewleitfäden, die mit Blick auf die hier aufgeführten Themen entwickelt werden mussten.

6.4 Zur Auswahl der Interviewpartner

6.4.1 Zum Ablauf der empirischen Untersuchung

Um die nötigen Informationen zu erhalten und auszuwerten, mussten verschiedene Interviews geführt werden. P. Hans Langendörfer von der Deutschen Bischofskonferenz sicherte im November 2009 bei einem Gespräch in Bonn seine Unterstützung bei der Ansprache der Bischöfe zu. Alle daraufhin von mir angefragten Diözesen waren damit einverstanden, dass ich Interviews mit am Beratungsprozess Beteiligten führen könnte. Bis auf die Zusammenarbeit der Diözese Passau mit der Firma McKinsey sind damit alle Beratungsprozesse dieser Größenordnung in Deutschland untersucht worden. Insgesamt 26 Gespräche fanden zwischen Januar und Dezember 2010 statt, eine Auflistung sämtlicher Gesprächspartner befindet sich am Ende der Arbeit.

Für die Exploration der für diese Untersuchung nötigen Informationen war ich auf die Mithilfe und Kooperation der potentiellen Gesprächspartner und deren Bereitschaft angewiesen, mir Informationen weiterzugeben. Der Zeitpunkt und die Dauer des jeweiligen Gespräches wurden von den interviewten Personen mitbestimmt. Jede einzelne Person bestimmte, inwieweit sie zitiert werden durfte. Diese Rücksicht war zwingend notwendig und führte – wie bei allen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen – dazu, dass keine Laborbedingungen hergestellt werden konnten.

Die Interviews waren durch einen Fragebogen teilstandardisiert.³¹ Von standardisierten Interviews grenzten sie sich dadurch ab, dass es keine Antwortvorgaben gab und dass Erfahrungen und Eindrücke frei geschildert werden konnten. Dazu war es den Interviewpartnern möglich, zu den re-

³¹ Diese Methoden wird auch teilstrukturiert, semistrukturiert oder einfach Leitfaden-Interview genannt. Vgl. HOPF: *Qualitative Interviews in der Sozialforschung*, S. 177; und LAMNEK: *Qualitative Sozialforschung*, S. 395.

lativ offen formulierten Leitfragen die ihnen wichtigen Eindrücke zu schildern.³²

Aufgrund der qualitativen Konzeption der Untersuchung war es möglich, mithilfe der empirischen Untersuchung auch bei leicht unterschiedlichen Möglichkeiten der Befragungen in den verschiedenen Bistümern vergleichbare Ergebnisse zu erzielen. Die Erforschung von unterschiedlichen Prozessen sozialer Interaktion in Organisationen und die anschließende Zusammenschau brachten es mit sich, dass sich die individuellen Möglichkeiten der Informationsgewinnung leicht unterscheiden. Ich war wie erwähnt auf die Mithilfe und Auskunftsbereitschaft der Interviewpartner angewiesen und somit musste das Forschungsdesign auf die Art gestaltet sein, dass eine gewisse Offenheit gegeben war und ich in gewissem Maße den Wünschen der Gesprächspartner bei der Interviewgestaltung entsprechen konnte: Es haben zwei Gruppeninterviews stattgefunden, drei Interviews wurden per Telefon geführt, manche Gesprächspartner wünschten eine gesonderte Autorisierung der Zitate. Ohne solche Gestaltungsspielräume hätte überhaupt keine Untersuchung stattfinden können. Auch bei der Bereitstellung von internen Dokumenten der Beratungsprozesse zur Analyse im Rahmen dieser Arbeit war ich auf die Vertreter der Bistümer angewiesen. Wenn diese Informationen zugänglich gemacht wurden, wurden sie auch in dieser Arbeit verwendet.

6.4.2 Zur grundsätzlichen Bestimmung der Interviewpartner

Um die Zusammenarbeit von Unternehmensberatungen und Bistümern analysieren zu können, stützte ich mich auf Interviews mit beteiligten Per-

³² Vgl. HOPF: *Qualitative Interviews in der Sozialforschung*, S. 177: „Entscheidend für die Abgrenzung zu standardisierten Interviews ist, daß es im Interview keine Antwortvorgaben gibt und daß die Befragten ihre Ansichten und Erfahrungen frei artikulieren können. In der Regel werden die Interviewerinnen und Interviewer bei teilstandardisierten – auch bei relativ stark strukturierten – Interviews zugleich dazu aufgefordert, die im Leitfaden vorgegebenen Fragen nach eigenem Ermessen und nach Einschätzung des theoretischen Anliegens der jeweiligen Studie durch klärende Nachfragen zu ergänzen und die Gesichtspunkte aufzuzeigen, die von den Befragten unabhängig vom Gesprächsleitfaden in die Interviewsituation eingebracht werden, sofern diese im Fragekontext der Untersuchung als bedeutsam erscheinen.“

sonen. Die Auswahl der Interviewpartner war erstrangig von der Bereitschaft der angefragten Personen abhängig, mit mir ein Gespräch zu führen, aus dem ich sie für eine wissenschaftliche Untersuchung zitieren dürfte. Zwar haben fast alle Beratungsprozesse innerhalb des letzten Jahrzehnts stattgefunden, aber dennoch hat sich das berufliche Aufgabenfeld mancher potentieller Interviewpartner geändert. Gerade auf Seiten der Berater sind etliche der damals Beteiligten in anderen Unternehmen beschäftigt und für Interviewanfragen demnach schwer zu erreichen.

Innerhalb der Diözesen war die Personalfuktuation nicht so groß. Nach dem grundsätzlichen Entschluss des Diözesanbischofs, dass Interviews stattfinden konnten, lag die Auswahl der jeweiligen Interviewpartner bei der Bistumsleitung.³³ Meine Anforderung an die Bestimmung der Interviewpartner war, jeweils mindestens eine Person aus den im Folgenden vier definierten Statusgruppen interviewen zu können.³⁴

6.4.3 Zur Festlegung der Interviewpartner

Dem Beratungsansatz der externen Berater³⁵ („Top-Management-Beratung“) folgend, ist die Leitung der zu beratenden Organisation der Hauptansprechpartner. Somit war es mir wichtig, ein Gespräch mit einer Person aus der obersten Bistumsleitung zu führen. Als Vorsteher der Diözese und Letztverantwortlicher des Beratungsprozesses war hier der Diözesanbischof meine erste Wahl. War ein Gespräch nicht möglich, so war ein Interview mit dem Generalvikar, der als Verwaltungschef in allen Diözesen die Zusammenarbeit mit den Beratern leitete und der immer dem Lenkungsausschuss vorstand, die Alternative.

Gespräche konnte ich in den (Erz-)Bistümern Aachen, Essen, Köln und Osnabrück mit den aktuellen Generalvikaren Manfred von Holtum, Hans-Werner Thönnies, Dominik Schwaderlapp und Theo Paul führen, die auch zur Zeit der Beratungsprozesse dieses Amt bekleideten. In Essen beantwor-

³³ Eine Ausnahme bildete dabei aber das Erzbistum Berlin, wo Kardinal Sterzinsky mir ermöglichte, nach Belieben Mitarbeiter der Erzdiözese zu interviewen.

³⁴ Vgl. dazu Kap. 6.3.5

³⁵ Vgl. Kap. 2.3.3 und 5.2.4

tete zusätzlich Dieter Schümmelfeder meine Fragen, der als damaliger Generalvikar den ersten Beratungsprozess mit McKinsey in den neunziger Jahren begleitet hatte. Weihbischof Werner Guballa war in Mainz zu einem Gespräch bereit, zurzeit der Zusammenarbeit des Bistums Mainz mit der Firma McKinsey war er Generalvikar. In diesen Bistümern wurden die jeweiligen Interviewanfragen an die (Erz-)Bischöfe von ihnen an die Generalvikare weitergegeben. In Berlin erklärte sich Georg Kardinal Sterzinsky selbst bereit, ein Interview zu führen. Da die Bischofsperspektive auf die Beratungsprozesse eine leicht andere ist, als die eines Generalvikars, der grundsätzlich stärker in die konkrete Zusammenarbeit mit den Beratern eingebunden war, und da die Veränderungsprozesse gerade in Berlin sehr komplex waren, fand zusätzlich ein Gespräch mit dem damaligen Generalvikar Peter Wehr statt.

Daneben richtete ich eine Interviewanfrage an das jeweils involvierte Beratungsunternehmen. Dank der Aufhebung der Verschwiegenheitspflicht durch die Leitungen der jeweils beratenen Bistümer war auch hier ein Gespräch über die Beratungsprozesse möglich. In den jeweiligen Diözesen war jeweils ein ganzes Team von Beratern aktiv. Für ein Interview wurde aber der Berater angesprochen, der als Hauptansprechpartner des Klienten die Beratungen verantwortete. Für die Arbeit im Bistum Aachen konnte Oliver Weirauch von der Firma Droege als Gesprächspartner gewonnen werden, der den Beratungen im Bistums Aachen als Projektleiter vorstand. Die Beratungsprozesse im Bistum Essen mit der BPG-Unternehmensberatung leitete Mechthild König, die sich auch für ein Gespräch bereit erklärte.³⁶ Von Seiten der Firma McKinsey wurden Ralph Heck und Thomas von Mitschke-Collande angesprochen. Ralph Heck leitete die Beratungsteams von McKinsey in den (Erz-)Bistümern Essen, Osnabrück und Köln, Thomas von Mitschke-Collande unter anderem jene in den Diözesen Berlin und Mainz. Mit beiden wurde ein Interview geführt.

Um einen noch besseren Einblick in die Zusammenarbeit der Berater und der Bistumsleitung zu bekommen und um auch Detailfragen zum Ablauf der Beratungen stellen zu können, habe ich noch mit einer weiteren

³⁶ Frau König war für ihren früheren Arbeitgeber McKinsey auch in die Beratungen in Berlin und Osnabrück involviert.

von Bistumsseite in die Beratungen involvierte Person gesprochen. Diese Person sollte intensiv in den Beratungsprozess eingebunden gewesen sein, damals die Tätigkeit eines Projekt- oder Abteilungsleiters wahrgenommen haben und koordinierend zwischen den Beratern und den Verantwortlichen der Diözesen gewirkt haben.

In Aachen übernahm während der Zusammenarbeit mit der Firma Droege Jürgen Jansen solch eine Aufgabe und stand für ein Gespräch zur Verfügung. In Berlin konnte P. Thomas Griessbach OP für ein Interview gewonnen werden. P. Thomas arbeitete mehrere Jahre als Pfarrer im Erzbistum und war Projektleiter in der Gruppe Kasualpastoral während der Beratungen. In Essen konnte ich ein Gespräch mit dem damaligen persönlichen Referenten des Generalvikars, Markus Potthoff, führen, der maßgeblich die Zusammenarbeit mit der BPG-Unternehmensberatung koordiniert hat. Zusätzlich wurde auf Erkenntnisse aus einem Interview mit Jürgen Haberl zurückgegriffen. Jürgen Haberl gehörte im Rahmen der Beratungen durch die BPG-Unternehmensberatung dem Steuerungskreis an. Für den Beratungsprozess im Bistum Essen mit McKinsey 1996-97, dessen Betrachtung auch in die Untersuchungen einfließen sollte, konnte keine Person dieser Gruppe gefunden werden.

In Köln konnte ich ein Interview mit dem langjährigen Hauptabteilungsleiter für Finanzen, Hermann Josef Schon, führen, der intensiv in die Zusammenarbeit mit McKinsey eingebunden war. In Mainz habe ich zwei Interviews geführt: Zum einen mit dem Diözesancaritasdirektor Hans-Jürgen Eberhardt, der zur Zeit der Beratungen durch McKinsey das Kernteam geleitet hat, zum anderen mit Eberhard Hüser, der damals die Arbeitsgruppe Kennzahlen leitete und im Personaldezernat arbeitet. Somit konnten zwei leicht unterschiedliche Facetten abgebildet werden. Die Leiterin der Abteilung Seelsorge, Daniela Engelhard, war meine Interviewpartnerin in Osnabrück.

Auch wenn zahlenmäßig nur wenige Mitarbeiter der Bistümer in die direkte Beratungszusammenarbeit eingebunden wurden, so betrafen die beschlossenen Veränderungen hauptsächlich ihre alltägliche Arbeit. Ihre Wahrnehmung der Beratungen sollte ebenso in dieser Analyse beachtet werden, da sie es neben den Gläubigen sind, die den Veränderungsprozess mit Leben

füllen sollten. Zudem wurde in einigen untersuchten Diözesen im Rahmen des Beratungsprozesses ein umfangreicher Personalabbau beschlossen. Um diesen zu beleuchten, sollte auch die Stimme der Mitarbeiter gehört werden. Somit war es mir ein Anliegen, in jedem untersuchten Bistum mit mindestens einem Bistumsangestellten zu sprechen, der zur Zeit der Beratungen als leitender Mitarbeitervertreter agierte.

In Aachen war ein Gespräch mit Reimund Ignatz möglich, der zur Zeit der Beratung mit der Firma Droege Vorsitzender der Gesamt-MAV war. Zusätzlich wurde für eine vorherige Untersuchung von kirchlichen Beratungsprozessen ein Interview mit Ludger Roloff geführt, der Mitglied der MAV im Generalvikariat Aachen war. In Berlin, wo im Rahmen der Beratungen besonders tiefgreifende Veränderungen beschlossen wurden, war es mir möglich, ein Gruppeninterview mit fünf Mitarbeitern zu führen, die verschiedene Aufgabenfelder in der Mitarbeitervertretung innehatten; unter anderem mit Brigitte Bohn, der damaligen Vorsitzenden der MAV des Erzbischöflichen Ordinates und Andreas Jaster, dem damaligen Vorsitzenden der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Erzbistum. Winfried Quint war Vorsitzender der MAV im Generalvikariat des Bistums Essen während der untersuchten Beratungszusammenarbeit und erklärte sich auch zu einem Interview bereit. In Köln standen mit Max-Georg Beier und Reiner Hammes u. a. ein langjähriger Vorsitzender der MAV im Erzbischöflichen Generalvikariat für ein Gespräch zur Verfügung. In Mainz war Susanne Metzger-Rehn zu der Zeit der Beratungen Mitglied der MAV des Bischöflichen Ordinates, sie führte ebenso ein Gespräch mit mir. Mit Stefan Schweer wurde im Bistum Osnabrück ein Vertreter der Mitarbeiter in den Steuerungskreis des Beratungsprozesses berufen. Mit ihm wurde auch ein Interview geführt.

Ich habe nach längerer Überlegung davon Abstand genommen, auch einen Vertreter der weiteren Bistumsangehörigen zu interviewen, um auch deren Wahrnehmung und Erfahrung einzufangen. Es wäre möglich gewesen, auch Gemeinde-, Pfarrgemeinderats- oder Kirchenvorstandsmitglieder zu ihren Eindrücken zu befragen. Davon wurde aber Abstand genommen: Erstens waren diese Vertreter fast überhaupt nicht am Beratungsprozess beteiligt und betrachteten das Geschehen ausschließlich aus einer Außenper-

spektive. Zweitens beschränkte sich in einigen Diözesen der Inhalt der Beratungen nur auf eine Umstrukturierung der Bistumsverwaltungen, sodass die Konsequenzen für die Mitglieder in den Pfarrgemeinden nur indirekt spürbar waren und drittens konnten ihre Positionen, Forderungen und Eindrücke über andere Wege in die Arbeit einfließen: Zum einen haben sich Vertreter aus diözesanen Räten regelmäßig in der Presse zu Wort gemeldet, sodass diese Aussagen beachtet werden konnten, und zum anderen machten alle interviewten Mitarbeitervertreter auch als Gläubige in den Pfarrgemeinden Erfahrungen mit dem Veränderungsprozess, was unweigerlich Einfluss auf die Antworten hat.

Die Bistumsleitungen machten Vorschläge, welchen Abteilungs- bzw. Projektleiter und welchen Mitarbeitervertreter ich interviewen konnte. Da bei den damaligen Beratungen nicht öffentlich kommuniziert wurde, welche Mitarbeiter wie an der Zusammenarbeit mit den Beratern beteiligt waren, war ich zum Teil darauf auch angewiesen. Die Gefahr war jedoch überschaubar, dass diese mir zugänglichen Eindrücke und Erfahrungen nicht repräsentativ wären oder die Interviewinhalte durch die bestimmte Auswahl der Gesprächspartner beeinflusst worden wären, da auf meine Wünsche bei der Auswahl von Interviewpartnern jeweils eingegangen wurde. Zudem waren meine Interviewwünsche durch die klare Definition der Statusgruppen sehr konkret: Es gab zumeist nur sehr wenige Personen, die überhaupt in Frage kamen.

6.5 Zur Konzeption der qualitativen Erhebungen

6.5.1 Zur Gestaltung der Interviews

Für jede der vier Statusgruppen – Bistumsleitung, externer Berater, Projekt- bzw. Abteilungsleiter und Mitarbeitervertreter – wurde ein eigener Fragenleitfaden entwickelt.³⁷ Somit haben in jedem Bistum grundsätzlich die gleichen Befragungen stattgefunden. Die Interviews wurden allesamt in einem persönlichen Gespräch als Einzelinterview geführt. Ausnahmen bilden hier zum einen die Erzdiözesen Berlin und Köln, wo ein Gruppeninterview mit

³⁷ Die Fragebögen befinden sich im Anhang der Arbeit.

fünf bzw. zwei Personen der Mitarbeitervertretung geführt wurde. Zum anderen wurden die Gespräche mit Ralph Heck, Thomas von Mitschke-Collande und Susanne Metzger-Rehn als Telefoninterview geführt. Aufgrund dieses Umstandes haben diese drei Personen auch den Fragebogen zuvor per E-Mail zugeschickt bekommen.

Die Interviews wurden bei einer Ausnahme mit dem Einverständnis der Gesprächspartner digital aufgezeichnet.³⁸ Die Zitate aus den Gesprächen in dieser Arbeit sind mit einer genauen Zeitangabe versehen, sodass der weitere Gesprächszusammenhang problemlos rekonstruierbar ist.³⁹

Das Gruppeninterview in Berlin konnte mit folgenden fünf Mitarbeitervertretern geführt werden: Michael Birkle, Brigitte Bohn, Manfred Fischer, Andreas Jaster und Alexander Obst. Auf Wunsch der Gesprächspartner lautet die Quellenangabe für ein Zitat von einer der fünf Personen jeweils nur „Mitarbeitervertreter“, um eine teilweise Anonymität zu wahren. Ein Mitschnitt von diesem Gespräch existiert.

P. Hans Langendörfer, Peter Wehr, Oliver Weirauch und Susanne Metzger-Rehn bestanden auf einer Autorisierung der aufgeführten Zitate, was auch ermöglicht wurde.⁴⁰ Bei allen anderen Gesprächspartnern war eine nachträgliche Autorisierung nicht notwendig.

6.5.2 Zur Konzeption der Fragebögen

Eine ausführliche und systematische Beschreibung der erwähnten Beratungsprozesse in deutschen Diözesen liegt bislang noch nicht vor. Es gibt praktisch keine Literatur zur Konzeption, zum Ablauf und zu den Ergebnissen der vielbeachteten und umfangreichen Beratungszusammenarbeiten. Weder

³⁸ Zu dem nicht aufgezeichneten Gespräch mit Oliver Weirauch liegen aber trotzdem autorisierte Antworten zum gesamten Fragebogen vor. Die auf die Jahre 2007 und 2008 datierten Gespräche wurden im Rahmen einer anderen von mir durchgeführten Untersuchung geführt. Auch hier liegen Autorisierungen zu den Antworten vor.

³⁹ Die genaue Zeitangabe bezieht sich auf den Beginn des konkreten Gedankens, in welchem das Zitat auftrat, nicht unbedingt auf den Beginn der zitierten Worte.

⁴⁰ Aufgrund der sprachlichen Überarbeitungen der Zitate und Ergänzungen durch die Herren Weirauch und Wehr sind die Zitate auch nicht mit Zeitangaben verknüpft.

existiert eine einzelne Betrachtung einer der sieben untersuchten Beratungsprozesse, noch eine bistumsübergreifende, vergleichende Untersuchung zu einer bestimmten Facette der Beratungszusammenarbeiten. Somit lag das primäre Ziel der empirischen Untersuchung in der Deskription und Exploration der einzelnen Beratungszusammenarbeiten und der Ermöglichung einer weiterführenden Darstellung. Durch Interviews mit verschiedenen Beteiligten der Prozesse im Rahmen dieser Feldstudie konnte eine theologische Beschäftigung mit ihnen erst ermöglicht werden.

Die Fragen waren zu einem großen Teil offen und ermöglichten es den Gesprächspartnern, facettenreich darauf zu antworten. Somit konnten die Gespräche auch der Exploration noch nicht bekannter Aspekte der untersuchten Beratungsengagements dienen. Daher konnten auch kurze Nachfragen oder die Bitte um bestimmte Erläuterungen und Erklärungen Teil der Interviews sein. Obwohl die identischen Fragebögen für die Gespräche der Vertreter der jeweiligen Statusgruppen eine Vergleichbarkeit der Antworten ermöglichten, wurden die entsprechenden Antworten nicht ausschließlich im Bezug zueinander ausgewertet. Dafür waren die einzelnen Prozesse zu verschieden und die Voraussetzungen zu unterschiedlich. Ein Vergleich fand bei einigen Untersuchungspunkten zu den Beratungsprozessen statt, aber bestimmte nicht das Auswertungsschema der empirischen Untersuchung, wie das bei einer quantitativen Herangehensweise der Fall gewesen sein könnte. Durch die Offenheit der Fragen konnten eher Schlaglichter auf den Untersuchungsgegenstand geworfen werden, die einen bestimmten Aspekt beleuchteten; jede einzelne Darstellung eines Beratungsprozesses konnte somit individuelle Schwerpunkte haben, die abgebildet wurden.

6.5.3 Zur Zusammenstellung der einzelnen Fragen

Aufbauend auf die entwickelten Forschungsfragen mussten jeweils Fragebögen konzipiert werden.⁴¹ Die relativ allgemeinen Forschungsfragen mussten auf den konkreten Kontext fokussiert werden. Das bedurfte auch einer

⁴¹ Vgl. Kap. 6.3.2

Neugruppierung um sicherzustellen, alle relevanten Facetten abdecken zu können.

Nach inhaltlichen Gesichtspunkten müssen sich die gestellten Fragen sieben verschiedenen Gruppen zuordnen lassen:

- Fragen einer ersten Gruppe dienen dazu, auch Sachinformationen (zeitlicher Verlauf, Anzahl der beteiligten Berater, Anzahl der ausgesprochenen Kündigungen etc.) zu erfragen.
- In eine zweite Gruppe lassen sich Fragen nach einer Stellungnahme zur Wirtschaftlichkeit von kirchlicher Arbeit fassen (z. B.: zur Effizienz in kirchlichen Organisationen oder zur Notwendigkeit finanzieller Mittel in der Pastoral).
- Einer dritten Gruppe sind Fragen zuzuordnen, die auf eine Einschätzung der externen Berater und ihrer Arbeit zielen.
- Des Weiteren werden viertens Fragen zum Beratungsinhalt gestellt (z. B.: Was stand bei der Beratung auf dem Prüfstand?).
- Fünftens stehen Fragen zur Zusammenarbeit von Bistumsleitung und Beratern (z. B.: Wie wurden Entscheidungen getroffen, welchen Anteil hatten Berater daran?) im Fokus.
- Sechstens werden Fragen zur Kommunikation und zum gemeinsamen Handeln von Bistumsleitung und den Bistumsangehörigen (z. B. zur Einbindung der Gläubigen in Entscheidungsprozesse) gestellt.
- Siebtens soll nach der Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse (z. B. zur Konsequenz der Umsetzung) gefragt werden.

In diesen sieben Bereichen sind alle relevanten Fragen zur Beschreibung und Auswertung der Beratungszusammenarbeiten abgebildet: Sowohl Fragen zum Beratungsinhalt und Ergebnis, nach den Beziehungen der einzelnen Personengruppen untereinander, als auch nach den Beurteilungen durch die jeweilig Befragten. Alle relevanten Aspekte der Forschungsfragen sind abgebildet, die aus der Theorie entwickelten Grundsätze können mit den jeweiligen Situationen abgeglichen werden.⁴²

⁴² Vgl. Kap. 6.1.2

Die Frageneinteilung für die Interviews ist inhaltlich nicht komplett überschneidungsfrei. Dieses war auch nicht notwendig, da die offenen Antwortmöglichkeiten es den Gesprächspartnern grundsätzlich ermöglichten, die Fragen auf eine bestimmte Weise und als Impuls zu verstehen, so dass facettenreich geantwortet werden konnte.

Die über die Bistumsgrenzen hinweg standardisierten Fragebögen beinhalteten implizite Annahmen. Zum einen wurden z. B. auch Personen nach dem Umgang mit betriebsbedingt entlassenen Mitarbeitern gefragt, in deren Bistum es in Folge der Beratungsergebnisse zu keinen Entlassungen gekommen ist. Diese Fragen liefen inhaltlich ins Leere, dienten aber trotzdem als Gesprächsanstoß und wichtiger Stichwortgeber. Zum anderen wurden Personen mit bestimmten Behauptungen konfrontiert; z. B. dass der Beratungsprozess allgemein als erfolgreich wahrgenommen würde, Gläubige in die Veränderungsprozesse nicht eingebunden wären, Mitarbeiter anfangs skeptisch wären. Zum Teil wurde dieses durch ein Zitat einer renommierten Persönlichkeit unterstrichen. Diese Behauptungen dienten auch als Gesprächsanstoß, um die Einschätzung der Interviewpartner zu bestimmten Punkten des Beratungsprozesses besser erfragen zu können. Ähnliches gilt für die Annahme und Frage nach bestimmten Konsequenzen, z. B. nach dem hohen persönlichen Druck, den Leitungspersonen empfanden, oder nach kirchenpolitischen Konsequenzen in der ganzen Breite der bewusst nicht näher erläuterten Begrifflichkeit, deren Existenz dann erst einmal im Raum stand und zum Gesprächsimpuls wurde.

Zu einem Thema, bei dem die Auskunftsbereitschaft aufgrund der Brisanz der Prozesse zum Teil recht gering war, konnte durch Fragen mit impliziten Thesen auch Widerspruch provoziert werden, der dann begründet werden musste.

6.5.4 Zur Auswahl der Fragen

6.5.4.1 Zu Sachinformationen

Aufbauend auf die beschriebene Unterteilung in sieben Sachbereiche wurden den Vertretern der Bistumsleitungen zur Erlangung von Sachinforma-

tionen folgende Fragen gestellt, die stark um die Gründe der Beratung kreisten:

- Wie kam es zu dem Entschluss, externe Berater für die Arbeit in Ihrem Bistum zu engagieren?
- Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hatte und – von außen betrachtet – nun plötzlich und sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?
- Wie lautete Ihre pastorale Vision zu Anfang der Beratung und wie konnten Sie Ihre pastoralen Vorstellungen mit den Beratern umsetzen?

Die Abteilungs- und Projektleiter wurden hierzu um Antworten auf z. T. detailliertere Fragen gebeten:

- Wie kam es zu dem Entschluss, externe Berater für die Arbeit in Ihrem Bistum zu engagieren?
- Wie sah die Organisationsstruktur im Rahmen der Einbindung der externen Berater aus? Beschreiben Sie die Gremien, die gebildet wurden!
- Wie viele betriebsbedingte Kündigungen wurden aufgrund des Umstrukturierungsprozesses beschlossen und wie viele wurden im Endeffekt ausgesprochen?
- Konnte das Bistum den betriebsbedingt entlassenen Mitarbeitenden intensiver und erfolgversprechender unterstützen, als das ein vergleichbares Unternehmen aus der freien Wirtschaft gemacht hätte?

Die Mitarbeitervertreter bekamen folgende Fragen hierzu:

- Wie viele betriebsbedingte Kündigungen wurden aufgrund des Umstrukturierungsprozesses beschlossen und wie viele wurden im Endeffekt ausgesprochen?
- Wie hätten die einschneidenden Einsparungsmaßnahmen, die während der Beratungen beschlossen wurden, im Vorhinein vermieden werden können?
- Aus welcher Rolle haben Sie die Berater erlebt?

6 Methodische Überlegungen

- Welche Entscheidungen würde die Mitarbeitervertretung als Interessensgruppe nicht mittragen?
- Könnte das Bistum die – durch die unter Zuhilfenahme von externen Beratern angestoßenen Umstrukturierungsprozesse – betriebsbedingt entlassenen Mitarbeitenden intensiver und erfolgversprechender unterstützen, als das ein vergleichbares Unternehmen aus der freien Wirtschaft gemacht hätte?

Der Fragenkatalog für die Berater umfasste aus diesem Bereich nur zwei Fragen:

- Mit wie vielen Personen hat Ihr Unternehmen im Bistum gearbeitet?
- Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hat und – von außen betrachtet – nun sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?

Sachinformationen, gekoppelt mit den Einschätzungen gerade zu den Gründen der finanziell angespannten Situation, bilden also in diesem Bereich den Schwerpunkt.

6.5.4.2 Zur Wirtschaftlichkeit

Zu Überlegungen der Wirtschaftlichkeit in der Kirche befragte ich die Vertreter der Bistumsleitung folgendermaßen:

- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?

Den Abteilungs- und Projektleitern wurden hier speziellere Fragen gestellt:

- Wie konnten kirchliche Leitungspersonen unterstützt werden, die die Verantwortung für die Einsparungen und die eventuell damit verbundenen Personalentlassungen tragen mussten und somit unter einem hohen persönlichen Druck standen und Kritik ausgesetzt waren?
- Inwieweit konnten Kompetenzen der Caritas – die in dem letzten Jahrzehnt auch mit vielen neuen Herausforderungen konfrontiert wurde – für die Veränderungsprozesse im Bistum genutzt werden?
- In welchen Punkten lassen sich Parallelen zwischen kirchlichen und kommunalen Verwaltungen erkennen und wie wirkte sich das auf den Veränderungsprozess aus?

Den Mitarbeitervertretern wurden aus diesem Themenfeld relativ viele Fragen gestellt:

- Wie konnten kirchliche Leitungspersonen unterstützt werden, die die Verantwortung für die Einsparungen und die eventuell damit verbundenen Personalentlassungen tragen mussten und somit unter einem hohen persönlichen Druck standen und Kritik ausgesetzt waren?
- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- Bei der Gestaltung eines Veränderungsprozesses, worin sollten die Unterschiede zwischen einer kirchlichen und wirtschaftlichen Organisation liegen?

In diesem Themenfeld liegt ein Schwerpunkt bei der Befragung der Berater:

- Welche Vorteile für die Umstrukturierungsmaßnahmen in einem Bistum bringt die Einbindung von externen Beratern mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund mit sich?

- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- In welchen Punkten lassen sich Parallelen zwischen kirchlichen und kommunalen Verwaltungen erkennen und wie wirkte sich das auf den Veränderungsprozess aus?

In diesem Bereich finden sich demnach viele grundsätzliche Fragen und Einschätzungen zum Dialog von Theologie und Ökonomie.

6.5.4.3 Zu den externen Beratern

Konkret zu den Beratern und ihrer Arbeit fragte ich die Vertreter der Bistumsleitungen Folgendes:

- War das Image der externen Berater – sie gelten für viele Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos – ein Vorteil oder ein Nachteil für ihre Arbeit bei Ihnen?
- Welche Ratschläge können Sie anderen kirchlichen Institutionen geben, die sich für eine Zusammenarbeit mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern entschieden haben?

Die Fragen an die Abteilungs- und Projektleiter beziehen sich mehr auf die konkrete Zusammenarbeit in der alltäglichen Arbeit:

- Konnte mit den externen Beratern auch „rumgesponnen“ werden und konnten „verrückte“ Ideen diskutiert werden, die sich sonst niemand getraut hätte anzusprechen? Nennen Sie ein Beispiel!
- Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Berater bei den spezifisch kirchlichen Organisationsfragen oder den für die Umstrukturierungsprozesse relevanten theologischen Fragen?

- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen der externen Berater konnten diese in ihre Arbeit in diesem Bistum einbringen?

Ähnliches gilt für die Fragen an die Mitarbeitervertreter:

- Konnte mit den externen Beratern auch „rumgesponnen“ werden und konnten „verrückte“ Ideen diskutiert werden, die sich sonst niemand getraut hätte anzusprechen? Nennen Sie ein Beispiel!
- Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Berater bei den spezifisch kirchlichen Organisationsfragen oder den für die Umstrukturierungsprozesse relevanten theologischen Fragen?
- Welches Verständnis von Kirche brachten die externen Berater mit und wie beeinflusste dieses die Beratungen?

Die Berater wurden gebeten, ihre Arbeit und Wahrnehmung zu reflektieren:

- Welches Steuerungsverständnis der Organisation Kirche hatten Sie als Berater in einem kirchlichen Veränderungsprozess? Top-down oder bottom-up?
- Wie hat Ihr persönliches Verständnis von Kirche – kirchlicher Struktur, kirchlicher Ziele – die Beratungen beeinflusst?
- Hat sich Ihr Verhältnis zur Kirche durch die Arbeit als Bistumsberater geändert?
- War das Image der externen Berater – sie gelten für viele Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos – ein Vorteil oder ein Nachteil für ihre Arbeit bei Ihnen?

Die Themengruppe sammelt demnach Fragen, um das Agieren der externen Berater im kirchlichen Umfeld zu beleuchten.

6.5.4.4 Zum Beratungsinhalt

Konkret zum Beratungsinhalt wurden den Vertretern der Bistumsleitungen nur zwei grundsätzliche Fragen gestellt:

6 Methodische Überlegungen

- Wie lautete der Auftrag der externen Berater?
- Wie konnte bei den Umstrukturierungsprozessen in Ihrem Bistum, die mithilfe externer Berater gestaltet wurden, die wissenschaftliche Theologie eingebunden werden?

Ein Schwerpunkt der Befragung der Abteilungs- und Projektleiter lag in diesem Bereich:

- Welche inhaltlichen Fragen umfasste die Beratung und welche Strukturen und Teile des Bistums standen auf dem Prüfstand?
- Gibt es Bereiche der Bistumsorganisation und der dazugehörigen Arbeitsprozesse, in denen durch die Beratungen eine bistums- oder sogar konfessionsübergreifende Kooperation angestoßen wurde?
- Welche Impulse konnten die Berater aus der freien Wirtschaft für die Arbeit des Bistums einbringen? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur Einführung von internen Steuerungsinstrumenten – z.B. eines Controllings – konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur kirchlichen Kundenorientierung konnten durch die Beratungen entwickelt werden?
- Welche Impulse zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit und zur Ansprache der Menschen konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Wurden die Strategien der Personalentwicklung im Bistum durch die Beratungen verändert?

Die Mitarbeiter wurden über ihre Wahrnehmung der wirtschaftlichen Impulse befragt:

- Welche Impulse konnten die Berater aus der freien Wirtschaft für die Arbeit des Bistums einbringen? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur Einführung von internen Steuerungsinstrumenten – z.B. eines Controllings – konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!

- Welche Impulse zur kirchlichen Kundenorientierung konnten durch die Beratungen entwickelt werden?
- Welche Impulse zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit und zur Ansprache der Menschen konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Als was haben Sie den Auftrag der Berater wahrgenommen?

Die Auswahl der Fragen an die Berater war grundsätzlicher:

- Welche Impulse aus der Wirtschaft konnte Ihr Unternehmen für die Arbeit des Bistums einbringen, zum Beispiel zur Kundenorientierung oder zu Steuerungsinstrumenten?
- Wie lautete der vertraglich festgelegte Auftrag der externen Berater?
- Inwieweit haben Sie während der Beratungen theologisch gearbeitet?
- Konnten Sie für Ihren konkreten Beratungsauftrag auf Kompetenz aus der wissenschaftlichen Theologie zurückgreifen?

Hier findet sich also eine Auswahl an Fragen, die gerade die Impulse aufzeigen wollen, die die Beratungsprozesse und -ergebnisse beeinflussen.

6.5.4.5 Zur Zusammenarbeit der Berater und Bistumsleitungen

Die konkrete Zusammenarbeit zwischen den Beratern und der Bistumsleitung war Thema im nächsten Bereich. Hier lauteten die Fragen an die Vertreter der Bistumsleitungen folgendermaßen:

- Wie sah ein Prozess der Entscheidungsfindung während des Beratungsprozesses aus, betrachtet von der Problemanalyse bis zum Beschluss einer konkreten Maßnahme? Nehmen Sie ein Beispiel aus dem pastoralen Bereich!
- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?

6 Methodische Überlegungen

- Wie wurden die finanziellen Notwendigkeiten und die pastoralen Ziele, zwei auf den ersten Blick getrennte Größen, im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen in Einklang gebracht?

Ähnliche Fragen wurden an die Abteilungs- und Projektleiter gerichtet:

- Was ist für die Formulierung des konkreten Beratungsauftrages und die Konzeption der Beratungszusammenarbeit zu beachten?
- Wie sah ein Prozess der Entscheidungsfindung während des Beratungsprozesses aus, betrachtet von der Problemanalyse bis zum Beschluss einer konkreten Maßnahme? Nehmen Sie ein Beispiel aus dem pastoralen Bereich!
- Wie beschreiben Sie das Verhältnis zwischen den externen Beratern und den Vertretern der Bistumsleitung, die in die Beratungen eingebunden wurden?
- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Konnten in Zusammenarbeit mit den externen Beratern die pastoralen Ziele des Bistums klarer bestimmt werden?

Mit den Fragen an die Mitarbeitervertreter zu dem Themenkomplex sollte ihre Wahrnehmung der Beratungszusammenarbeit beleuchtet werden, an der sie meist nur indirekt beteiligt waren:

- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Wie konnte das Bistum seine pastorale Vision für die zukünftige kirchliche Arbeit in die Umstrukturierungsmaßnahmen einbringen?
- Konnten in Zusammenarbeit mit den externen Beratern die pastoralen Ziele des Bistums klarer bestimmt werden?
- Inwieweit konnten sich die Berater nicht in die Perspektive der kirchlichen Verantwortungsträger und Mitarbeitenden hineinversetzen?

- Welche Möglichkeiten sollte ein Bischof im Rahmen von kirchlichen Umstrukturierungsprozessen wahrnehmen?
- Inwieweit konnten theologische Fragen auf der einen und Wirtschafts- und Organisationsfragen auf der anderen Seite bei der Zusammenarbeit mit den externen Beratern getrennt werden?

Die Berater wurden hier um Antworten zu folgenden Fragen gebeten:

- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Welche Möglichkeiten sollte ein Bischof im Rahmen von kirchlichen Umstrukturierungsprozessen wahrnehmen?
- Wie wurden die finanziellen Notwendigkeiten und die pastoralen Ziele, zwei auf den ersten Blick getrennte Größen, im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen in Einklang gebracht?

Ähnlich wie in der vorangegangenen Gruppen wurde hier nach den Entscheidungsgrundlagen und -strukturen gefragt.

6.5.4.6 Zur Kommunikation

Zum Themenkomplex Kommunikation lauteten die Fragen an die Vertreter der Bistumsleitungen folgendermaßen:

- Warum war es für das Bistum und die Berater zum Teil nicht möglich, Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Die Zusammenarbeit eines Bistums und einer Unternehmensberatung ist noch recht ungewöhnlich. Wie konnte man es schaffen, die anfängliche Skepsis bei Mitarbeitenden und Gläubigen zu überwinden?

6 Methodische Überlegungen

- Hätte sich während des Umstrukturierungsprozesses die Ausrichtung einer Diözesansynode oder eines Diözesanforums angeboten?

Die Abteilungs- und Projektleiter wurden Folgendes gefragt:

- Warum war es zum Teil nicht möglich, Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Wie konnten interne Beratungsinstanzen des Bistums, wie z.B. die Gemeindeberatung, in den Umstrukturierungsprozess eingebunden werden?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Wie transparent für die Mitarbeitenden und Gläubigen wurden im Rahmen einer Priorisierung die zukünftigen Ausgabenschwerpunkte des Bistums bestimmt?

Gerade die Wahrnehmung der Mitarbeitervertreter war zu diesem Thema von Interesse:

- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Wie transparent für die Mitarbeitenden und Gläubigen wurden im Rahmen einer Priorisierung die zukünftigen Ausgabenschwerpunkte des Bistums bestimmt?
- Wie beschreiben Sie das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden des Bistums und den externen Beratern?
- Wie erfolgreich wurde den Mitarbeitenden und den Gläubigen die Notwendigkeit für die Einsparungen nähergebracht?
- Wie wurden die verschiedenen diözesanen Räte in die relevanten Entscheidungen des Veränderungsprozesses eingebunden?

Die Fragebögen für die Berater beinhalteten auch Fragen zur Kommunikation in den Veränderungsprozessen:

- Warum war es zum Teil nicht möglich, Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Wie konnten interne Beratungsinstanzen des Bistums, wie z.B. die Gemeindeberatung, in den Umstrukturierungsprozess eingebunden werden?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?

Durch diese Fragen sollten somit Einschätzungen und Informationen zur Transparenz der Prozesse und der Partizipation durch Mitarbeiter und Gläubige erlangt werden.

6.5.4.7 Zur Nachhaltigkeit

Um mehr Informationen über die Nachhaltigkeit der Beratungsergebnisse zu erhalten, wurden die Vertreter der Bistumsleitungen um Antworten auf folgende Fragen gebeten:

- Wie sind Sie in der Zeit nach den Beratungen mit Entschlüssen umgegangen, die sich als nicht sinnvoll, nicht praktikabel oder nicht umsetzbar erwiesen?
- Was ist für Sie der Hauptgrund, dass der Veränderungsprozess in Ihrem Bistum von sehr vielen als Erfolg angesehen wird?
- Für welchen Zeithorizont sorgen die Beschlüsse aus den Beratungsergebnissen für eine Zukunftssicherheit?

Gerade die Abteilungs- und Projektleiter wurden zu diesem Themenkomplex um Auskunft gebeten:

- Wie fand ein Kompetenztransfer statt, so dass Wissen und Fähigkeiten von den Beratern auf die Mitarbeitenden des Bistums übergangen?
- Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?

6 Methodische Überlegungen

- Wie sind Sie in der Zeit nach den Beratungen mit Entschlüssen umgegangen, die sich als nicht sinnvoll, nicht praktikabel oder nicht umsetzbar erwiesen?
- Wie sah die Erfolgskontrolle der externen Berater aus und inwieweit gab es ein Beratungscontrolling?
- In welchen Bereichen hätte der Umstrukturierungsprozess unter Zuhilfenahme von externen Beratern besser gestaltet werden können? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Wie hätte eine Alternative zu der Zusammenarbeit mit betriebswirtschaftlich-orientierten Beratungen in Ihrem Bistum ausgesehen?

Zur Information über die Wahrnehmung der Mitarbeitervertreter wurden folgende Fragen gestellt:

- Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?
- Wie hätte eine Alternative zu der Zusammenarbeit mit betriebswirtschaftlich-orientierten Beratungen in Ihrem Bistum ausgesehen?
- Inwieweit ergaben sich aus der Beratung auch kirchenpolitische Konsequenzen?

Die Einschätzung der Berater hierzu sollte mit folgenden Fragen abgefragt werden:

- Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?
- Die starke Verbesserung des Finanzhaushaltes des von Ihnen beratenen Bistums wird gemeinhin als Erfolg angesehen. Wie war solch eine Entwicklung in so kurzer Zeit möglich?
- Für welchen Zeithorizont sorgen die Beschlüsse aus den Beratungsergebnissen für eine Zukunftssicherheit?

Hiermit sollte eine erste Auskunft und Beurteilung erfragt werden, welche langfristigen Konsequenzen die Beratungsprozesse mit sich brachten.

Jeder interviewten Person wurden somit Fragen aus allen sieben inhaltlichen Gruppen gestellt, die Länge der Fragebögen variiert jedoch zwischen 19 und 32 Fragen. Mit 19 und 23 Fragen waren die Bögen für die Vertreter der obersten Bistumsleitung und der Unternehmensberater am kürzesten. Dieses lag vor allem am geringeren Zeitfenster, welches mir für ein Interview zur Verfügung stand, sodass eine bestimmte Auswahl an Fragen getroffen werden musste.

Eine Ausnahme bei der Befragung bildete P. Langendörfer. Als Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz hat er zwar einen sehr guten Überblick, was die Beratungsprozesse in deutschen Diözesen angeht, er ist aber keiner der vier Gruppen zuzuordnen. Mit ihm wurde ein Leitfadenterview ohne vorformulierte Fragen geführt, welches aber Inhalte aus allen sieben Bereichen zum Thema hatte.

6.6 Zusammenfassung

Das aufgeführte Forschungsdesign versucht die in Teil A erarbeiteten theoretischen Hintergründe der Zusammenarbeit mit externen Beratern als Basis zu betrachten, an der die empirische Untersuchung die Beobachtungen und Analysen misst.⁴³ Der Forschungsgegenstand wird auf sieben Beratungszusammenarbeiten mit deutschen Diözesen eingegrenzt.⁴⁴ Aufbauend auf aus Teil A entwickelten Thesen wurden Forschungsfragen konzipiert.⁴⁵ Diese bildeten die Grundlage für die qualitative Untersuchung. Der Kreis der Interviewpartner wurde nach den empirischen Notwendigkeiten und der jeweiligen Gesprächsbereitschaft bestimmt. Die unterschiedlichen Interviewpartner wurden in vier Statusgruppen unterteilt, um die Prozesse facettenreich abbilden zu können.⁴⁶ Abschließend wurden konkrete Fragen erarbeitet, die sieben Bereichen zuzuordnen sind.⁴⁷ Diese Fragen waren Gegenstand in den geführten Interviews.

⁴³ Vgl. Kap. 6.1

⁴⁴ Vgl. Kap. 6.2

⁴⁵ Vgl. Kap. 6.3

⁴⁶ Vgl. Kap. 6.4

⁴⁷ Vgl. Kap. 6.5

Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die Zusammenarbeiten mit externen Beratern als Dialog von theologischer und ökonomischer Logik in der nötigen Tiefe untersucht werden. Mit den in Teil A herausgearbeiteten Thesen werden die beobachteten Prozesse befragt: Die Chancen und Gefahren der ökonomischen Impulse für die kirchliche Arbeit und Organisation sowie die theologischen Ansprüche sowohl dogmatischer als auch pastoraler Natur sind die Vorgaben, mit denen die konkreten Beratungsprozesse abgeglichen werden.

Dieses geschieht im Folgenden zum einen im Rahmen einer Einzelfallanalyse (Kap. 7), zum anderen durch vergleichende Analysen (Kap. 8), in denen die Beratungszusammenarbeiten auf konkrete Fragestellungen in der Gesamtschau befragt werden.

7 Einzelfallanalyse von konkreten Beratungsprozessen

7.1 Beratung des Bistums Essen durch McKinsey 1996-1997 und durch die BPG 2004-2005

7.1.1 Vorgeschichte

„Der Gedanke an den Strukturwandel in der Region, an die ersten Krisen bei Kohle und Stahl, mochte anderen das Herz schwer machen, Hengsbach war frei davon. Er wollte die Zahl der Gemeindemitglieder verdoppeln. Und keines seiner Schäfchen sollte es zum nächsten Gotteshaus weiter haben als drei Kilometer; länger als 15 Minuten sollte niemand laufen müssen. ‚Gottvertrauen statt Realismus‘, ächzt heute ein hoher Würdenträger des Bistums, der lieber nicht genannt sein will. ‚Genau jene Zahl von Kirchen, die Hengsbach damals bauen ließ, haben wir jetzt zu viel, die müssen alle weg.“¹

Im Bistum Essen sah man sich Mitte der neunziger Jahre aber nicht nur mit dem Problem zu vieler Kirchen, sondern auch überholter Strukturen konfrontiert. Das Bistum Essen hatte seit seiner Gründung vor 50 Jahren über 500.000 Gläubige verloren. Im städtisch geprägten Bistum ist das kirchliche Leben nicht so eng verwurzelt wie in ländlicheren Diözesen, und die hohe Arbeitslosigkeit in der sich wandelnden Industrieregion Ruhrgebiet, die 3% über dem Bundesdurchschnitt liegt, führte zu wegbrechenden Kirchensteuereinnahmen.²

Eine grundlegende Anpassung der kirchlichen Arbeit an die finanziellen Möglichkeiten und Umstrukturierungen in der Bistumsorganisation sind lange ausgeblieben. Derweil wuchs die Deckungslücke im Haushalt und die Katholikenzahlen sanken stetig. „Von 1992 bis 1997 sind die Personalkosten um rund 15 Prozent gestiegen. Der Kirchensteuerrückgang beträgt im Vergleichszeitraum 14 Prozent.“³ Da der Bistumshaushalt zum Groß-

¹ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

² Vgl. SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 00:49 Min.

³ SCHÜMMELFEDER: Hängt der Glaube am Geld? Der Rückgang der Kirchensteuer als Herausforderung für die Kirche im Ruhrgebiet.

teil aus Personalausgaben besteht, wurde versucht hier Kosten zu senken, so Dieter Schümmelfeder, der damalige Generalvikar: „Neue Planstellen werden nicht mehr genehmigt, freiwerdende Stellen auf die Notwendigkeit einer Wiederbesetzung hin geprüft und vielfach unbesetzt gelassen. Eine notwendige Wiederbesetzung wird mit einer Zeitverzögerung von 6 Monaten vorgenommen.“⁴ Diese moderaten Einsparungsversuche „konnten eine Kostensteigerung zwar bremsen, nicht jedoch Kosten reduzieren. So entstand im Kirchenstewerrat die Idee, eine Unternehmensberatung einzuschalten“⁵, so Dieter Schümmelfeder:

„Und wir hatten uns gesagt: Uns kann man immer leicht den Vorwurf machen, dass man vielleicht einseitig spart oder falsche Ansätze wählt, wie auch immer. Und das führte dazu, dass wir sagten: Wir lassen uns externe Hilfe zukommen. Das ist nichts Unanständiges, auch in der Kirche nicht, nur ungewohnt. Es gab das nicht. In dem Kontext kam also der Vergleich mit München, und dann haben wir überlegt: Sollte man das nicht auch machen?“⁶

In München hatte McKinsey, wie beschrieben, in der Zeit davor zusammen mit dem Evangelisch-Lutherischen Dekanat der Landeshauptstadt das evangelische Münchenprogramm entworfen, eine strategische Neuausrichtung der Kirche.

„Wir haben den McKinsey-Leuten vorgeschlagen, doch nicht nur in München für die evangelische Kirche [...], sondern auch einmal für ein katholisches Bistum den Weg zu beschreiben, weil sie uns auch gesagt hatten, sie haben überhaupt keine Erfahrung mit der katholischen Kirche und wären auch daran interessiert. Und ich habe ganz einfach gesagt: Sie haben die Chance, Erfahrungen in der katholischen Kirche zu machen, und wir haben die Chance, aufgrund dessen preiswert an eine Beratung zu kommen. Das ist dann auch geschehen. Das war dann ein halbes Sponsoringprojekt, wir hatten zwar gezahlt, aber es war ein guter Preis. [...] Das war der Anstoß und dann ist das Ganze losgegangen.“⁷

⁴ Ebd.

⁵ Ebd.

⁶ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 03:51 Min.

⁷ Ebd. 04:21 Min., vgl. zum evangelischen Münchenprogramm auch Kapitel 4.5

Die Beratung durch McKinsey im Bistum Essen war die erste Zusammenarbeit eines katholischen Bistums mit einer strategischen Unternehmensberatung.

7.1.2 Auftrag und Durchführung des Prozesses mit McKinsey

Von 1996-97 wurde ein Plan für die „Erhaltung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Absicherung des pastoralen und sozialen Dienstes des Bistums Essen“ erarbeitet. „Dazu [lieferte McKinsey TS] Beratung und Planungshilfe bei anstehenden und notwendig werdenden Entscheidungen“⁸ und stellte dem Bistum vier bzw. fünf Berater zur Verfügung.⁹

Die Studie von McKinsey hatte die überpfarrliche Bistumsorganisation zum Schwerpunkt: „Der Auftrag war zuletzt darin konkretisiert, dass sie alle Verwaltungsabläufe innerhalb des Bistums, sprich des Generalvikariates und innerhalb der Gemeindeverbände untersuchen sollten, wobei der Schwerpunkt bei Generalvikariat und Gemeindeverbänden lag, nicht jedoch bei den Kirchengemeinden.“¹⁰ Dieser Prozess war im Kern eine „Finanzreduzierung“¹¹. Anders als beim evangelischen Münchenprojekt von McKinsey ging es weniger um die Frage, mit welchen Strategien Pastoral zu betreiben sei, sondern man beschränkte sich auf das Anliegen, die Verwaltungen des Bistums kosteneffizient zu organisieren.

Den Ansatz beschreibt Generalvikar Schümmelfeder folgendermaßen:

„Wie kann man daran sparen? Manche Leute haben immer gesagt, man muss am Wasserkopf anpacken, man kennt dieses Schlagwort, das ist manches Mal überzogen, aber es ist etwas dran, weil jede Verwaltung immer wieder die Tendenz hat, sich zu entwickeln und neue Blasen aufzublasen.“¹²

⁸ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 03:51 Min.

⁹ Vgl. SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 15. Januar 2008.

¹⁰ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 05:40 Min.

¹¹ GENN: „... dass wir diese Chance begreifen“ – Interview.

¹² SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 14:35 Min.

Es wurde strikt unterschieden zwischen einer pastoralen Arbeit in den Gemeinden und der dafür notwendigen Zuarbeit in der übergeordneten Organisation:

„Es geht uns jetzt nicht darum, vereinfacht, an der Pastoral zu sparen, das heißt an dem, was Urauftrag der Kirche ist, sondern an der Umsetzung der Pastoral im Sinne der Verwaltung zu sparen. Das heißt also, am Haupt ein bisschen nachzugucken, wo man da einschränken könnte.“¹³

Trotzdem haben Einsparungen im überpfarrlichen Bereich selbstverständlich Auswirkungen auf die Arbeit mit den Menschen, wie Prälat Dieter Schümmelfeder an einem Beispiel erläutert:

„Über diese Möglichkeit wie Familienbildungsstätte, Bildungswerk oder auch Beratungseinrichtungen erreicht man sehr viele Menschen, die sonst vielleicht nicht den direkten Draht zur Kirche haben. Und das ist einmal eine Chance, mit den Menschen im Sinne des christlichen Menschenbildes zu arbeiten und auf der anderen Seite vielleicht auch eine Chance, Menschen wieder an die Kirche heranzuführen. Und darum haben wir gesagt: Wir wollen jetzt nicht etwa Familienbildungsstätten und Bildungswerke aufheben. Wir haben uns wohl zum Ziel genommen, auf Langfrist hin etwa diese beiden Institutionen zusammenzuführen, um auch da im Sinne von Verwaltung und Organisation zu strukturieren und damit die Kostensenkung zu betreiben.“¹⁴

7.1.3 Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit McKinsey

Um die zukünftige pastorale Arbeit zu gewichten, wurde zur Festlegung der Arbeitsschwerpunkte des Bistums eine „Prioritätenkommission [...]“ gebildet. [Diese] beschäftigte sich mit der Frage, wie Pastoral in Zukunft im Bistum Essen aussieht¹⁵ Die wissenschaftliche Theologie wurde in diesen

¹³ Ebd. 06:24 Min.

¹⁴ Ebd. 37:18 Min.

¹⁵ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 15. Januar 2008.

Teil des Veränderungsprozesses nicht mit einbezogen,¹⁶ auch eine breite Basis von Gläubigen wurde nicht hinzugezogen, da es sich vorrangig um eine Verwaltungsumstrukturierung handelte. Trotzdem war dem Bistum „Dialog und Information sowie die Einbindung der Betroffenen in den Dialog“ wichtig:¹⁷

„Das Entscheidende im Dienst der Kirche ist die Seelsorge. Wenn man die Seelsorge verändert oder da gravierende Veränderungen vornehmen möchte, die dann auch in das Strukturelle reingehen, dann wird man ganz sicher überlegen, ob man nicht Diözesanforen mit einbezieht. [...] Hier ging es ja schwerpunktmäßig um Verwaltung und nicht so sehr um den pastoralen Aspekt, sondern um die Verwaltung zu stärken, effizienter zu gestalten mit Blick auf eine gute Seelsorge. [Die Einbindung der Gläubigen in einen breiten Konsultationsprozess TS] wäre ein sehr langer Prozess geworden, vereinfacht gesagt, den wir uns damals weder leisten konnten, noch wollten, denn wir standen vor der Notwendigkeit: Wir müssen den Haushalt kritischer in den Blick nehmen und sanieren. Der war noch nicht daneben, war nicht in den roten Zahlen, aber es war doch immer gerade bei uns im Bistum Essen ein Leben von der Hand in den Mund. Wir hatten keine großen Ressourcen nach der Gründung des Bistums. Insofern wäre der Prozess zu lange geworden, und wie gesagt: Verwaltung in einem Bistumsprozess zu überarbeiten, zu durchdenken, ist schwierig. Pastorale Inhalte? Da müsste man sicher andere Wege beschreiten.“¹⁸

Somit wurden zwar verschiedene Gruppen und Personen in die Prozesse eingebunden, aber nicht Vertreter der Pfarrgemeinden.¹⁹

¹⁶ Vgl. SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 40:09 Min.: „Also vereinfacht würde ich sagen: Die wissenschaftliche Theologie ist eigentlich gar nicht eingebunden worden.“

¹⁷ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 15. Januar 2008.

¹⁸ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 30:04 Min.

¹⁹ Vgl. ebd. 22:55 Min.: „Nicht eingebunden waren die Kirchengemeinden, weil die auch nicht Ziel des Umstrukturierungs- und Sparprozesses primär waren.“

7.1.4 Erste Ergebnisse

Dieser „erste Reformansatz hat nicht den Fortschritt gebracht, der den Handlungsdruck [zur Einleitung umfassender struktureller Maßnahmen] vermindert hätte“²⁰, so Markus Potthoff, persönlicher Referent des Generalvikars und Projektkoordinator während der Beratungen.²¹ Es ergaben sich im Anschluss an die Beratungen „ein [erreichtes] Einsparvolumen von 55 Millionen Euro“²², vor allem durch geringere Zuschüsse an die Gemeindeverbände und die Caritas. Dieses reichte aber nicht aus. Die Beratungen trugen zu wenig finanzielle Früchte und gerieten durch den Rücktritt von Bischof Luthe 2002 noch einmal ins Stocken. „Bei einem Wechsel auf dem Bischofsstuhl ist eine so genannte Sedis vakanz zu respektieren. ‚Da passierte monatelang gar nichts‘, so [Finanzdezernent Ludger] Krösmann.“²³

Nach dem Wechsel im Bischofsamt kam in einer der letzten Dechantenkonferenzen, die Generalvikar Dieter Schümmelfeder miterlebte, der Wunsch bei den Dechanten auf, „nicht alle fünf, sechs Jahre immer kleine Schritte [zu] machen - wenn, dann ein großer Strukturveränderungsschritt, damit man dann wieder Ruhe hineinbekommt.“²⁴ Zu diesem Schritt hat man sich im Jahr 2003 entschlossen.

7.1.5 Entschluss zur zweiten Beratung

„Eine Sozialgestalt von Kirche geht nicht zu Ende, sie ist zu Ende!“⁶²⁵

Bischof Felix Genn versuchte mit diesem Satz die Radikalität und die Hintergründe der Veränderungsprozesse im Bistum Essen zu erklären. Die bestehende Sozialgestalt des Bistums ist so für ihn nicht mehr finanzierbar. Unter der Regie des neuen Bischofs wurde der Sparkurs fortgesetzt und

²⁰ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

²¹ Vgl. dazu z. B. die ökonomischen Daten in BISTUM ESSEN: Zukunftskonzept Bistum Essen. Folie 5, 8.

²² ZONKER: Verhalten und Denken nachhaltig ändern.

²³ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

²⁴ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 17:20 Min.

²⁵ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

in Zusammenarbeit mit dem neuen Generalvikar Hans-Werner Thönnies wurde 2004 ein neuer Reformversuch unternommen. Das „Hirtenwort zur Absicherung der pastoralen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Essen“ beschreibt die tiefgreifende und umfassende Neugestaltung auf allen Ebenen des Bistums mit der zentralen Ausrichtung zur Diözesanebene. Das entsprechende Konzept wurde unter Mitarbeit der BPG-Unternehmensberatung entwickelt und hatte zum Ziel, ein Drittel der jährlichen Ausgaben einzusparen.²⁶

7.1.6 Auftrag und Durchführung des Prozesses mit der BPG

Über die Arbeit im Treuhandausschuss des finanziell angeschlagenen Bistums Berlin entstand ein Kontakt zwischen dem Essener Finanzdezernenten Ludger Krösmann und Mechthild König von der BPG. Der folgende Beratungsprozess knüpfte nicht direkt an die Ergebnisse der letzten Beratung an. „Das ganze Bistum war [nun] im Blick; eine so grundsätzlich ansetzende Analyse hat es vorher nicht gegeben.“²⁷ Jetzt ging „es jedoch nicht nur um eine ‚Anpassung‘, sondern um einen ‚Strukturwandel‘ angesichts des absehbaren Wandels“²⁸, so Ludger Krösmann. Markus Potthoff fügt hinzu:

„Nachdem es bereits im Jahre 1996-97 eine erste Einsparrunde unter der Beratung von McKinsey gegeben hatte, wurde jetzt im Jahr 2004 erkennbar, dass man sehr viel grundsätzlicher ansetzen müsse. Es war so, und das war einmalig für das Bistum Essen, dass das gesamte Bistum in den Blick genommen worden ist und alle Strukturen sehr grundsätzlich auf den Prüfstand gestellt wurden.“²⁹

Als wichtiges Organ im Beratungsprozess bestand der Steuerungskreis ab Ende des Jahres 2003 aus den Finanz- und Personaldezernenten, dem Offizial, zwei Verwaltungsfachmännern des Bistums sowie zwei Vertretern

²⁶ Vgl. BISTUM ESSEN: Zukunftskonzept Bistum Essen. Folie 8.

²⁷ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

²⁸ ZONKER: Verhalten und Denken nachhaltig ändern.

²⁹ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 01:58 Min.

der Ruhrkohle AG.³⁰ Dazu kamen die Vertreter der BPG-Unternehmensberatung und der Generalvikar als Vorsitzender. In der Umsetzungsphase nahm noch der Chef des Koordinierungsbüros für den Rückbau der Gemeindeverbände am Steuerungskreis teil. „Die Aufgaben der Berater lagen in vier Bereichen: Sie erstellten Analysen, lieferten Beispiele aus der Privatwirtschaft, moderierten den Prozess und übernahmen das Controlling“³¹, so das damalige Steuerungskreismitglied Jürgen Haberl. Der Bischof war nicht wie der Generalvikar in die Arbeit des Steuerungskreises eingebunden, begleitete den Prozess aber intensiv.

Grundlage für den Veränderungsprozess war die Situationsanalyse der Berater. Es ging, so Markus Potthoff,

„darum, dass wir uns einfach betriebswirtschaftliche Kompetenz [...] sichern mussten durch das Engagement der Berater. Hier zeigte sich einfach, dass die Berater durch ihre Tätigkeit und ihre Erfahrung über ein Handwerkszeug verfügten [...], das wir hausintern nicht zur Verfügung stellen konnten. Und die tiefe Durchdringung der Analyse war natürlich dann auch die Grundlage dafür, eine entsprechende Antwort zu formulieren.“³²

In dieser Analyse wurden Kennzahlen errechnet, die für die strategische Entwicklung des Bistums als bedeutsam eingeschätzt wurden.

Zentraler Punkt der Umgestaltungen war die Zusammenlegung von rund 270 Pfarreien zu 43 Großpfarreien. Mit 40.000 Gläubigen ist St. Urbanus in Gelsenkirchen-Buer die größte Pfarrei Deutschlands; einem Zentralpfarrer zugeordnet arbeitet ein Pastoralteam aus Laien und Pastoren in der Pfarrei. Die Gemeindeverbände wurden abgeschafft. „Die Triebfeder für die drastische Verringerung der Pfarreienanzahl ist der deutliche Rückgang der Zahl der Katholikinnen und Katholiken und der Rückgang der Priesterzahlen“³³, so Markus Potthoff. Aber es gilt auch für das pastorale Personal,

³⁰ Das Verhältnis von Kohle und Kirche ist an der Ruhr traditionell sehr eng, sodass die Industrie ihre Erfahrungen mit Umstrukturierungen mit dem Bistum Essen teilte.

³¹ HABERL: Telefoninterview am 17. Oktober 2007.

³² POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 06:03 Min.

³³ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

den Personalschlüssel „dem Ziel anzupassen, die Personalkosten auch hier entsprechend den beschlossenen Einsparungen zu reduzieren.“³⁴

Strukturelle Veränderungen gab es auch für überpfarrliche Angebote: „Die bestehenden Familienbildungsstätten, katholischen Jugendämter und Kindertageseinrichtungen werden jeweils zentral zusammengefasst und gesteuert und aus der direkten Trägerschaft der Pfarreien und Gemeindeverbände herausgenommen.“³⁵ Verbunden ist damit ein deutlicher Abbau an Personalstellen, wobei es keine betriebsbedingten Kündigungen gab, so der damalige MAV-Vorsitzende Winfried Quint.³⁶ Um den Personalabbau zu erreichen, wurden vor allem Vorruhestandsregelungen mit Abfindungszahlungen oder Modelle der Altersteilzeit vorgenommen.³⁷ Es wurden zudem 26 Mitarbeiter in eine Transfergesellschaft übertragen.³⁸ Rund ein Viertel der Kirchen im Bistum hatten den Status einer „weiteren Kirche“ und würden in Zukunft keine Finanzmittel aus Kirchensteuern mehr bekommen. War eine Umnutzung nicht möglich, drohte den nicht denkmalgeschützten Kirchen der Abriss.

7.1.7 Priorisierung und Partizipation des Prozesses mit der BPG

Ausgehend von den zur Verfügung stehenden Finanzressourcen wurden auch pastorale Entscheidungen getroffen: „Es war im Wesentlichen zunächst unter dem beschriebenen wirtschaftlichen Handlungsdruck eine Reform der Strukturen und der Verwaltungsarbeit auf den unterschiedlichen Ebenen kirchlichen Engagements. Natürlich sind Strukturentscheidungen auch immer inhaltliche Entscheidungen“³⁹, so Markus Potthoff.

Diese inhaltlichen Entscheidungen wurden von der Bistumsleitung vorgenommen. Auf der Grundlage der Analysen der Berater wurde, so Markus Potthoff,

³⁴ BISTUM ESSEN: Zukunftskonzept Bistum Essen. Folie 21.

³⁵ HABERL: Telefoninterview am 17. Oktober 2007.

³⁶ Vgl. QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 09:44. Min.: „Wir haben keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen oder aussprechen müssen.“

³⁷ Vgl. BISTUM ESSEN: Zukunftskonzept Bistum Essen. Folie 26.

³⁸ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 10:18 Min.

³⁹ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 19:07 Min.

„eine Lösungsperspektive entwickelt, die dann auch entsprechend ausgearbeitet wurde und zwar so weitgehend ausgearbeitet wurde, dass man eine Entscheidungsvorlage vortragen konnte. In der damals noch bestehenden Dezernentenkonferenz wurde in der Regel diese Entscheidungsempfehlung vorgetragen und erläutert, immer im Bewusstsein, dass der Bischof die letzte Entscheidung über den vorgeschlagenen Weg innehat.“⁴⁰

Konkret für den Bereich der Erwachsenenbildung lief der Prozess nach Aussage von Generalvikar Hans-Werner Thönnnes folgendermaßen ab:

„Wir haben geschaut, wie ist derzeit die Erwachsenenbildung aufgestellt? Wie viele Mittel fließen unsererseits in den Bereich, wie viele Zuschüsse werden durch die laufenden Veranstaltungen generiert, wie viele Personen sind da beschäftigt, wie kann, da wir eine Grundentscheidung gefällt haben, in diesem Feld auch weiter tätig zu sein, das künftige Engagement bei gleichzeitiger Reduzierung der vom Bistum da reinfließenden Haushaltsmittel aussehen? Und wir haben dann verschiedene Szenarien entwickelt und haben gesagt, welche Szenarien grundsätzlich möglich sind und haben die als Entscheidungsmöglichkeiten dem bischöflichen Rat und schließlich dann [...] dem Bischof vorgelegt. Und dann haben wir entschieden.“⁴¹

In Verbindung mit den inhaltlichen Fragen wurden so auch die finanziellen Rahmen festgelegt, die die inhaltliche Arbeit in Zukunft umgrenzen, wobei ein Dialog mit der pastoralen Basis stattfand, wie der Generalvikar darlegt:

„Wir sind mit Entscheidungsalternativen in die jeweils von Sparvorgaben betroffenen Bereiche gegangen und haben die Frage gestellt: Wenn ihr diese begrenzte Mittelzuweisung erfahrt, wie könnt ihr dann sicherstellen, dass ihr euren Aufgaben gerecht werdet? Und an welcher Stelle werdet ihr auch Aufgaben lassen, um in dem Finanzrahmen zurechtzukommen? Auf diese Weise haben wir einfach eine Einschätzung über die nach dem Sparprozess möglichen Handlungsoptionen und -fähigkeiten bekommen.“⁴²

⁴⁰ Ebd. 10:10 Min.

⁴¹ THÖNNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 02:57 Min.

⁴² Ebd. 13:28 Min.

Die leitende Beraterin des Bistums Mechthild König von der BPG-Unternehmensberatung sieht vor allem die finanziellen Zwänge als Triebfeder des Veränderungsprozesses: Es war

„also kein pastoraler Erneuerungsprozess, sondern primär war es darauf zu gucken, inwieweit die Zahlen, die Haushaltsperspektive, vor allem die Finanzprognose der nächsten Jahre zusammenpasst mit den Aufgaben, die man wahrnimmt und wo sie Einsparungspotential sehen.“⁴³

Zwar gab es auch inhaltliche Diskussionen über die Zukunft der Arbeit im Bistum Essen, aber, so Markus Potthoff,

„eine Prioritätenentscheidung inhaltlicher Natur, die ganze Bereiche des kirchlichen Engagements aufgibt, hat es in diesem Zusammenhang nicht gegeben. Für die Zukunft sieht das sicherlich anders aus.“⁴⁴

Dieser inhaltliche Austausch über die Ziele der Kirche im Bistum Essen und über die Wege dorthin hat nicht auf breiter Ebene stattgefunden. Es hat keine bistumsweite Diskussion oder Vergewisserung darüber gegeben. Die Wochenzeitung „Die Zeit“ charakterisierte den Generalvikar dazu wie folgt:

„So drückt er aufs Tempo, ganz so, als sei die Kirche mittlerweile auf dem Weg an die Börse. Eine Synode vor Beginn der Reformen, gar etwas mehr Demokratie? ‚Nein, diese Zeit haben wir nicht.‘ Was er von seinen Katholiken erwartet, ist ‚ein schnellerer Blick nach vorn.‘“⁴⁵

Aufgrund der Projektgruppenstruktur wurden jedoch viele Mitarbeiter in die Ausgestaltung der rahmenden Beschlüsse der Bistumsleitung eingebunden. Markus Potthoff betont dieses: „Da der durch den Bischof gesetzte Rahmen große Gestaltungsmöglichkeiten bietet, ist m. E. das Subsidiaritätsprinzip bei der Reform gewahrt worden.“⁴⁶ Hans-Werner Thönnies sah die synodale Einbindung möglichst vieler Gläubigen bei den damaligen Herausforderungen auch als wenig erfolgversprechend an:

⁴³ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 00:47 Min.

⁴⁴ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 19:07 Min.

⁴⁵ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

⁴⁶ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

„Für synodale Prozesse, in denen man über eine lange Zeit unter Beteiligung ganz vieler unter den Vorgaben der Wahrung der Kirchlichkeit und absehbaren Auseinandersetzungen um kirchliche Identität, Positionierung von Amt, Bewahrung von Glaubensinhalten, Streit um Akzentsetzungen [diskutiert TS]; für einen solchen langen Weg gab es keine Zeitperspektive. Und ich glaube, wir hätten uns zwar zerstritten, aber wir hätten nicht entschieden. Hier war Führung angesagt.“⁴⁷

7.1.8 Zusammenarbeit mit den Beratern

Die Berater der BPG-Unternehmensberatung hatten über die Arbeit in den Projektgruppen wenig Kontakt zu den Mitarbeitern und Gläubigen im Bistum und wurden von den Mitarbeitern als temporär im Bistum arbeitende Externe angesehen. So der damalige MAV-Vorsitzende Wilfried Quint:

„Dieses Verhältnis [zwischen den Mitarbeitern und Beratern TS] würde ich weitgehend als ein Nicht-Verhältnis bezeichnen. Wir haben seitens des Vorstands der Mitarbeitervertretung darauf gedrungen, dass wir zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt mit den externen Beratern ein Gespräch führen könnten, um uns zu informieren über deren methodischen Ansätze, über deren konkrete Arbeitsweise. Wir haben deutlich gemacht, was wir für gangbar halten und nicht für gangbar halten und haben ansonsten dafür gesorgt, dass uns im weiteren Prozess, die für uns zuständigen Kontakte, sprich Generalvikar und Bischof, zur Verfügung standen und haben keinen Wert darauf gelegt, mit den externen Beratern direkt zu verhandeln, weil das nicht unsere Verhandlungspartner waren.“⁴⁸

Sein Eindruck ist auch, dass „bei den externen Beratern die Pastoral eine sehr untergeordnete Rolle spielte.“⁴⁹ Der Prozess erscheint dadurch als Sanierungsprozess und die Berater auch als Sanierungsexperten, die zuerst die finanzielle Dimension des Bistums im Blick hatten und dann die pastoralen Dimensionen. Die Konsequenzen daraus reflektiert die ZEIT:

⁴⁷ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 08:57 Min.

⁴⁸ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 01:30 Min.

⁴⁹ Ebd. 03:27 Min.

„Selbst ein Mann wie Generalvikar Hans-Werner Thönnies ist ins Grübeln gekommen. Stimmt das Tempo der Veränderung? Was ist mit der Rücksicht auf die Seelen? ,Vielleicht war es falsch, dass wir beim Geld anfangen’, räsoniert der Vikar. ,Wir hätten stärker die pastoralen Fragen berücksichtigen müssen.“⁵⁰

7.1.9 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

Die pastoralen Fragen wurden aber zum Beispiel im Kita-Bereich beachtet. Obwohl ein Sparzwang bestand, versuchte man den pastoralen Ansprüchen auch in einer ökonomisch sinnvolleren Struktur gerecht zu werden, so Markus Pothhoff:

„Bei der Zusammenfassung aller Kindertagesstätten des Bistums zum Kita-Zweckverband war von Anfang an die Sorge da, dass sich die Einrichtungen vom pastoralen Zusammenhang entfernen und ein Eigenleben führen könnten. Diese Sorge spielte bei der Entwicklung der Organisation des Kita-Zweckverbandes eine große Rolle und hat u. a. zur Einrichtung der Kuratorien geführt. Nicht zuletzt um die Beteiligung der Pfarreien zu sichern, fiel die Entscheidung zugunsten eines Zweckverbandes als rechtlicher Organisationsform. Durch den Aufbau eines neuen bistumsweiten Trägers ist die Ressourcensteuerung viel besser möglich, auch bei der notwendigen Anpassung der Kita-Plätze.“⁵¹

Daneben wurde im Bistum Essen die kaufmännische Buchführung eingeführt, da die Möglichkeiten einer strategischen Steuerung bei der Kameeralistik sehr begrenzt sind.⁵² Diese strategische Steuerung erscheint dem Bistum als sehr wichtiges Instrument:

„Im Grunde ist uns aber deutlich geworden, dass wir in der Bistumsentwicklung für die Zukunft eine strategische Aufgabe sehen müssen, die erfordert, dass wir uns vielleicht auch nochmal der ein oder anderen Hilfestellung oder Expertise versichern, weil wir eigentlich [...] strategisches Controlling und Entwicklung von Zukunftsszenarien für die Zukunft

⁵⁰ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

⁵¹ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

⁵² Vgl. Kap. 4.3

sicher stärker brauchen: einmal im Rückblick sozusagen und im Controlling nachgelagerter Einheiten und deren wirtschaftlicher Führung, aber vor allen Dingen auch mit Blick auf künftige Szenarien eben. Und das ist ja die Lernerfahrung aus dem Prozess, eben langfristiger steuern zu können und nicht noch einmal in eine solche Not zu geraten, die dann solch drastische Eingriffe auf einer kurzen Zeitachse erfordert.“⁵³

7.2 Beratung des Bistums Osnabrück durch McKinsey 2001-2002

7.2.1 Vorgeschichte

Die Ausgangssituation der Beratung sah in Osnabrück anders aus als in Essen. Im Bistum Osnabrück ist die Zahl der Katholiken stabiler, die wirtschaftliche Lage besser als in anderen Teilen der Republik, und das kirchliche Leben spielt in der ländlich geprägten Region eine größere Rolle. Der Strukturwandel in der Kirche steht dem Bistum Osnabrück größtenteils noch bevor. „Darauf stellen wir uns jetzt schon ein. Dass dies relativ langfristig geschehen kann, ist ein Vorteil. Durch manche Vorgänge in anderen Bistümern sind wir sensibilisiert“⁵⁴, so der Generalvikar Theo Paul.

Auch die Seelsorgeamtsleiterin Daniela Engelhard kann über die Zusammenarbeit mit McKinsey sagen,

„dass es keinen akuten Handlungsbedarf in dem Sinne [gab], dass wir in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten standen, sondern es war eher die Absicht, das eigene Handeln zu überprüfen [...] und auch eine Art Vergeisserung vorzunehmen: Sind wir auf dem richtigen Weg oder müssen wir bei bestimmten Dingen den Kurs wechseln? Also mehr auch prophylaktisch nach vorne gewandt: Was können wir jetzt tun, damit wir auch zukunftsfähig bleiben als Bistum?“⁵⁵

Osnabrück stand laut Bischof Franz-Josef Bode vor großen Herausforderungen:

⁵³ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 40:18 Min.

⁵⁴ PAUL: „Anonymisierung wäre tödlich“. S. 286.

⁵⁵ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 00:51 Min.

„Sie betreffen zum einen den Bereich der Seelsorge, der insbesondere durch den Abbruch christlicher Traditionen geprägt ist. Zum anderen (und damit verbunden) betreffen sie den wirtschaftlichen, finanziellen Rahmen, der durch sinkende Kirchensteuereinnahmen und steigende Ausgaben gekennzeichnet ist.“⁵⁶

Nachdem 1995 das neue Erzbistum Hamburg von Osnabrück abgetrennt wurde, rief das Bistum ab 1997 ein breit angelegtes „Zukunftsgespräch“ mit allen Beteiligten des Bistums ins Leben.

„Daran waren alle 255 Gemeinden, die Verbände, Einrichtungen und Gremien beteiligt. In einer mehrtägigen Vollversammlung der Räte und Gremien im Oktober 1999 wurden 128 Einzelbeschlüsse zu den Themen Glaube, Gottesdienst, Solidarität und Gemeinde gefasst. [...] Das Bistum wollte sich aber [zusätzlich TS] auch ‚von außen‘ einer objektiven Standortbestimmung unterziehen.“⁵⁷

7.2.2 Auftrag und Durchführung

Durch die Arbeit im Bistum Essen und bei der Deutschen Bischofskonferenz in Bonn konnte McKinsey Beratungserfahrung in der katholischen Kirche aufweisen und so wurde die Firma zeitgleich von den Bistümern Osnabrück und Mainz engagiert. McKinsey arbeitete von November 2001 bis Mai 2002 im Bistum Osnabrück. „Aufgabe war es, die bisher vom Bistum wahrgenommenen Aufgaben im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit [der] Vision [der Zukunftsgespräche TS] zu überprüfen und Prioritäten zu setzen: Wie lässt sich die Vision verwirklichen und für welche Aufgaben sollen Kirchensteuermittel in Zukunft aufgewendet werden?“⁵⁸, so der offizielle Beratungsauftrag.

Wichtig war dem Bistum, dass die McKinsey-Beratung eng an das Zukunftsgespräch anknüpfte,⁵⁹ dieses beschränkte sich aber auf die Schwer-

⁵⁶ BODE: Auszüge aus den Statements zur McKinsey-Studie von Bischof Franz-Josef Bode & Generalvikar Theo Paul.

⁵⁷ Ebd.

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Vgl. PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 10:44 Min.: „Dieser Prozess war ja eingebunden in unsere sogenannten Zukunftsgespräche, bei uns war das ja im

punktlegung der inhaltlichen Ziele, die während des Beratungsprozesses nochmal priorisiert wurden. Hier diente das Zukunftsgespräch den Bistumsmitarbeitern als Entscheidungshilfe. Die Arbeit der Berater hat das Zukunftsgespräch somit nur indirekt beeinflusst, denn konkrete Vorschläge wurden aus den Ergebnissen des Zukunftsgesprächs nicht übernommen.

Ausschlaggebend für das Projekt zur „Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Osnabrück“ war das zu erwartende Haushaltsdefizit. Im Rahmen der Beratungen wurde hochgerechnet, dass die zu erwartende Lücke im Haushalt bis 2010 kulminiert 59 Mio. Euro betragen werde, wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen würden, ein „Worst-Case“-Szenario ging sogar von 178 Mio. Euro Defizit aus.⁶⁰

Im federführenden Steuerungskreis nahm der Generalvikar den Vorsitz ein. Mitglieder waren die Abteilungsleiter im Bischöflichen Generalvikariat und jeweils ein Vertreter der Kirchengemeinden und der Mitarbeiter sowie jeweils drei bis vier Berater von McKinsey. Man traf sich im Zwei-Wochen-Rhythmus. „Dreimal im Beratungsprozess wurde eine größere Gruppe von Vertretern der Räte eingeladen, um mit ihnen den Stand der Überlegungen zu teilen und Meinungen aufzunehmen.“⁶¹ Beraten wurden die Entscheidungen und Konzepte des Steuerungskreises regelmäßig vom Lenkungsausschuss mit dem Bischof, Weihbischof und Generalvikar. Allein die Tatsache, dass ein Mitarbeitervertreter Mitglied des Steuerungskreises war, zeigt, wie offen und transparent das Bistum diesen Beratungsprozess gestalten wollte. Das unterstreicht das MAV-Mitglied Stefan Schweer, welcher im Steuerungskreis vertreten war: „Es ist nicht in irgendeiner Form geheim vorge-

Grunde gekoppelt.“ Und ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 06:38 Min.: „Wichtig erscheint mir, dass die Beratungsfirma eine gute Kenntnis [hat], um die Eigenheiten und um wesentliche Essentials einfach eines Bistums weiß. Wir haben denen eine Menge Informationen vorab gegeben, z. B. die Beschlüsse unseres Zukunftsgesprächs. Wir hatten 1999 einen sehr großen Konsultationsprozess im Bistum. Das war uns wichtig, dass die das wissen, kennen und diese Beschlüsse auch in ihre Arbeit einbeziehen.“

⁶⁰ Vgl. BISTUM OSNABRÜCK: Präsentation der Projektergebnisse. Folie 5.

⁶¹ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 07. November 2007.

gangen worden, sondern es war das deutliche Bemühen der Bistumsleitung zu spüren, das Ganze öffentlich zu handhaben.“⁶²

Das Ergebnis der Beratungen, das Konzept, wurde im Juni 2002 vorgestellt und war in drei Schritte gegliedert:

„1. Die Festlegung der künftigen strategischen Ausrichtung bzw. der Arbeitsschwerpunkte.

2. Die Abschätzung des wirtschaftlichen Handlungsrahmens des Bistums in den nächsten 5 - 10 Jahren.

3. Die Entwicklung eines Maßnahmenprogramms, um [die] wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zu erhalten.“⁶³

Die Seelsorgeamtsleiterin Daniela Engelhard unterteilt die Aufgabe der externen Berater in zwei Felder:

„Es gab einen Bereich, da ging es um die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit, [...] um Fragen des Vermögensmanagements, des Umgangs mit Liegenschaften und mit Immobilien. Das war also wie gesagt mehr so der [...] wirtschaftliche Bereich, wo es mehr um die harten Faktoren ging. Dann gab es daneben einen stärker inhaltlich ausgerichteten Bereich, in dem es um Fragen der inhaltlichen Strategie und der Schwerpunktsetzung in Zukunft ging.“⁶⁴

Dem fügt Stefan Schweer noch eine grundsätzliche Aufgabe hinzu: „Das Antreiben des Prozesses, damit Beteiligte nicht vor unangenehmen Entscheidungen weglaufen.“⁶⁵

Wirtschaftliche Handlungsfähigkeit im Bistum Osnabrück sicherzustellen hieß zum einen, langfristig ein positives Einnahmen-/Ausgabenverhältnis zu garantieren, diese Zahlen zu prognostizieren und Einsparmöglichkeiten zu skizzieren, zum Beispiel in der Verwaltungsstruktur. Ein mittelfristiger Personalabbau im Generalvikariat von 10% wurde in den Beratungen

⁶² SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010, 7:07 Min.

⁶³ PAUL: Auszüge aus den Statements zur McKinsey-Studie von Bischof Franz-Josef Bode & Generalvikar Theo Paul.

⁶⁴ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010, 01:42 Min.

⁶⁵ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

beschlossen, dieser sollte über die Nichtwiederbesetzung von Personalstellen über einen längeren Zeitraum gestreckt ablaufen.⁶⁶ Die genauen Stellenstreichungen wurden aber nicht weiter konkretisiert und später auch nur zum Teil umgesetzt.⁶⁷

Zum anderen ging es um ein Risiko- und Finanzmanagement:⁶⁸ Änderung von Rechtsformen kirchlicher Einrichtungen, eine Auffüllung der Pensionskasse für die Priester und verbeamteten Bistumsangestellten, Anlagestrategien für das Bistumsguthaben und neue Wege im gesamten Immobilienmanagement, samt einer halben zusätzlichen Stelle in der Liegenschaftsverwaltung, wurden beschlossen.

7.2.3 Priorisierung

Die Schwerpunktsetzung und die inhaltliche Strategie galten der Orientierung, was man als Kirche denn bewirken möchte. Erstere sollte mit Hilfe einer Priorisierung erreicht werden: Es wurde versucht,

„Prioritäten zu finden. Und dann in einem Workshop an einem Tag, wo alle die verschiedenen Herausforderungen präsentiert kriegten, [...] soll-

⁶⁶ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 9:06 Min.: „Wenn in dem Moment, in dem über Einsparungen gesprochen wird, die Einsparungen noch gar nicht nötig sind – [ist es TS] schwierig das dann nach außen zu transportieren. Wir haben in Osnabrück über eine zukünftige Situation gesprochen, nicht über eine aktuelle. Die aktuelle Situation sah damals noch ganz gut aus, anders als in anderen Diözesen, die dann akut einsparen mussten. Insofern war es natürlich nachher etwas schwierig, als gesagt wurde: Wir müssen 10% zum Beispiel an Personal im Generalvikariat einsparen – vor dem Hintergrund, dass eine – ich nenn’ sie mal – akute Sparnotwendigkeit noch nicht sichtbar war. Das machte es etwas schwierig.“

⁶⁷ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007: „[Zwar entschied sich] das Bistum für einen Personalabbau um 10%, dieses wurde nur zum Teil umgesetzt.“

⁶⁸ Vgl. PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 01:40 Min.: [Zur Frage: Wie lautete der Auftrag der externen Berater?] „Also für uns war das ganz klar, dass wir nochmal schauen sollten: Wo sind unsere Risiken? Wie können wir Risiken vermindern? Wie gehen wir mit der Kirchenmitgliedschaftsentwicklung und den demographischen Faktoren um, die auf Kirche zukommen, und wie können wir jetzt Schritte implantieren, die uns helfen für langfristige Planungen und für ein nachhaltiges Handeln hier und heute schon.“

*ten die aufgrund ihrer Prioritätenoptionen eine Abstimmung vornehmen. Und daraus sind bestimmte Schwerpunkte dann entstanden, wo alle gemerkt haben, wie schwer das auch sein kann: Prioritäten fordern viele, wenn sie gesetzt werden, kann es auch sehr schmerzlich sein.*⁶⁹

Als Grundlage dazu wurde in einem Workshop eine Vision erarbeitet:⁷⁰

„Wir wollen Kirche und Menschen einander näher bringen. Deshalb gestalten wir unser Bistum so, dass Menschen darin:

- den Glauben als sinnstiftend und erfüllend erleben,*
- sich in ihrer jeweiligen Lebenswirklichkeit angenommen fühlen,*
- ein Zuhause und Gemeinschaft finden.*⁷¹

Als Felder, in denen sich das Bistum finanziell besonders engagiert, wurden Seelsorge, Wertevermittlung und christliche Erziehung in Kindergärten und Schulen, Gewinnung von Mitgliedern durch niederschwellige (kulturelle) Angebote und die Beratung von Menschen in Not identifiziert. Posteriorisiert, also mit einer geringeren Priorität versehen, wurden in dem Prozess die Bereiche außerschulische (nicht-theologische) Bildung, Krankenhäuser, Altenheime und Entwicklungshilfe/Weltkirche.⁷²

Für die priorisierten Bereiche ergab sich als Konsequenz, dass vermehrt niederschwellige Angebote bereitgestellt werden sollten, die Einrichtungen stärker im Profil als „spezifisch ‚katholisch‘“ erkennbar seien und eine „Zieldefinition, Evaluierung der Angebote [und] Feedbackprozesse“ stattfinden sollten.⁷³ Die langfristigen Konsequenzen für die Arbeitsfelder mit niedrigerem Prioritätsgrad liegen in der Ausdünnung dieser Angebote: Für soziale Dienste (Krankenhäuser und Altenheime) wurden ein „mittelfristiger Rückzug aus der Fläche“⁷⁴ und „gegebenenfalls Verkauf/Aufgabe von Einrichtungen“⁷⁵ beschlossen, der „Rückzug aus Bildungseinrichtungen mit

⁶⁹ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 02:57 Min.

⁷⁰ Vgl. ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 11:15 Min.

⁷¹ BISTUM OSNABRÜCK: Präsentation der Projektergebnisse. Folie 7.

⁷² Vgl. ebd. Folie 8.

⁷³ Vgl. ebd. Folie 9.

⁷⁴ Ebd. Folie 13.

⁷⁵ Ebd. Folie 13.

allgemeinbildendem Auftrag⁷⁶ wurde ebenso vereinbart. Ein „zunehmender Wettbewerbsdruck“ sei in den Bereichen ein hohes Risiko; um diesem entgegenzuwirken, müssten die Wirtschaftlichkeit der Gesundheitseinrichtungen überprüft werden und eine wirtschaftliche Kostenrechnung für alle Bildungsangebote stattfinden.⁷⁷ Ein Umbau der Pfarreienlandschaft stand nie zur Diskussion.

Zur Erstellung der Prioritätensetzung des Bistums diene der erwähnte Priorisierungsworkshop, an dem 35-40 Personen aus dem Bistum teilnahmen. Neben den aufgeführten Mitgliedern des Steuerungskreises auch das Domkapitel, Vertreter von Vereinen, Verbänden und den Kirchengemeinden.⁷⁸ Dieser Workshop wurde von McKinsey moderiert. „Die Herausarbeitung der Arbeitsschwerpunkte des Bistums wurde dadurch vereinfacht, dass durch die bistumsweiten Zukunftsgespräche ein Fundament in der Prioritätenfindung schon vorlag und nun nur noch konkretisiert wurde.“⁷⁹

Die Durchführung einer Priorisierung kirchlicher Aufgabenschwerpunkte und die damit verbundene Posteriorisierung in einem Ein-Tag-Workshop wird im Nachhinein von den verantwortlichen Beratern, wie zum Beispiel von Mechthild König, nicht als Ideallösung angesehen:

„Wir haben das in Osnabrück und auch in Berlin [...] versucht, dass wir mal mit so einem TED-Abstimmungsverfahren die Bistumsleitungen oder den erweiterten Leitungskreis, ich sag mal, ‚gezwungen haben‘, Prioritäten zu setzen. In Essen haben wir das nicht gemacht, weil das nach meiner Erfahrung auch in Berlin und Osnabrück nicht wirklich gelungen ist. Sie haben zwar eine Prioritätenliste gehabt, aber letztendlich wollte keiner dann die entsprechenden Konsequenzen daraus ziehen.“⁸⁰

⁷⁶ Ebd. Folie 15.

⁷⁷ Vgl. ebd. Folie 13 und 15.

⁷⁸ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. S. 02:53 Min.

Auch im Bistum Osnabrück hat man sich nach der Beratung zum Beispiel noch sehr stark finanziell im Krankenhausesektor engagiert, obwohl dieser Bereich eigentlich posteriorisiert worden war.⁸¹

7.2.4 Zusammenarbeit mit den Beratern

Das Bistum Osnabrück hat sich nicht aufgrund einer akuten finanziellen Krise beraten lassen, da die Sparnotwendigkeit nicht als so akut wie in anderen Diözesen eingeschätzt wurde. Das machte es trotz der erwähnten Partizipation schwierig, die Mitarbeiter und Gläubigen auf Einsparmaßnahmen einzustimmen.⁸² Man habe „eine gewisse Beharrungsstarre entwickelt und aus sich heraus bestimmte Veränderungen nicht [angehen wollen TS]. Insofern war ein Ergebnis von McKinsey, beziehungsweise dieses Prozesses mit McKinsey, [...] etwas geschoben zu werden auf einem Weg, der angegangen worden war, der aber noch etwas Unterstützung von außen brauchte, damit man auch die entsprechenden Argumente für das Handeln hatte“⁸³, so Stefan Schweer. Dieses Anschieben konnte u. a. durch externe Berater erreicht werden, wie auch Theo Paul anmerkt:

„Am Anfang war es schon so, dass eine ganze Reihe sehr reserviert waren. Positiv war, dass einige einfach objektiv den Druck spürten, dass wir etwas tun müssen, das waren die, die sich auch mehr damit beschäftigt hatten. Es gab aber schon erst mal so einen Aufschrei.“⁸⁴

Als die externen Berater wieder weg waren, mussten die Vorschläge aber auch umgesetzt werden. Dazu berichtet Stefan Schweer:

„Die Beratung hatte, wenn ich mich recht entsinne, an keiner Stelle das Ergebnis, dass dieses oder jenes nun 100-prozentig und zwar sofort umgesetzt werden musste. Es waren viele Einzelprozesse angestoßen, zum

⁸¹ Als ein Beispiel sei 2005 der Versuch des Bistums Osnabrück genannt, das Niedersächsische Landeskrankenhaus zu kaufen (O. V.: Bistum zeigt Interesse am LKH Osnabrück.). Auch aktuell engagiert sich das Bistum noch stark in Krankenhausbereich, erst im April 2010 kaufte es das Krankenhaus Bramsche (Vgl. O. V.: Krankenhaus Bramsche wechselt Besitzer.).

⁸² Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 9:06 Min.

⁸³ Ebd. 30:01 Min.

⁸⁴ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 08:22 Min.

*Beispiel das Nachgehen [von Gründen TS] der aus der Kirche Ausgetretenen.*⁸⁵

Das birgt die Gefahr, dass die Umsetzung nur in Teilen stattfindet, so wie es bezüglich des Personalabbaus im Generalvikariat und des Engagements im Krankenhaussektor schon geschildert wurde. Trotzdem hatten die Beratungen nachhaltig Auswirkungen auf das finanzielle Handeln, so Theo Paul:

*„Vor allem, dass wir nochmal bestätigt worden sind in unserer finanziellen Vorsicht, dass wir einfach die ökonomische Dimensionen konstitutiv in die verschiedenen Beratungen und Überlegungen eingebaut haben.“*⁸⁶

7.2.5 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse der Beratungen mündeten in einem Katalog aus sieben einzelnen Maßnahmen.⁸⁷ Vier dieser Maßnahmen zielten darauf ab, direkt mit Hilfe betriebs- und finanzwirtschaftlicher Überlegungen die Ausgaben zu verringern und die Kapital- und Immobilienerträge zu erhöhen. Darunter fallen „Optimierung der Vermögensanlagen“, „Optimierung von Einkauf und Beschaffung“, „Reduzierung des Immobilienbestandes“ und „Optimierung des Liegenschaftsmanagements“.

Zwei andere Maßnahmen hatten vorrangig eine Restrukturierung zum Ziel, darunter fallen die „Effizienzsteigerung Generalvikariat: allgemeine Verwaltung“ und die „Neuorganisation des Seelsorgeamts“.

Lediglich die „Maßnahmen zur Stabilisierung der Kirchenmitgliedschaft“⁸⁸ mit dem Namen „Projekt ‚Katholiken im Fokus‘“ beschäftigen sich direkt inhaltlich mit der Pastoral. Ein wichtiger Bereich dieser inhaltlichen Bemühungen war es, die Bedürfnisse der Gläubigen in den Blick zu nehmen, von Beraterseite wurde dieses Kundenorientierung genannt. Niederschwellige Angebote sind entstanden, Kirchenferne sollten verstärkt angesprochen

⁸⁵ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 27:56 Min.

⁸⁶ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 04:37 Min.

⁸⁷ Vgl. BISTUM OSNABRÜCK: Präsentation der Projektergebnisse. Folie 1.

⁸⁸ Vgl. auch ebd. Folie 39–40.

werden.⁸⁹ Grundlage für diese Überlegungen waren die vorgenommenen Priorisierungen.

Positiv an der Gestaltung des Veränderungsprozesses wurde die „starke Partizipation der verschiedenen Ebenen von Anfang“⁹⁰ gesehen. Das gewährte Transparenz und schaffte auch in der Breite ein Problembewusstsein für die stärkere Begrenztheit der finanziellen Ressourcen in der Zukunft, wie es auch die Akzeptanz von Einsparmaßnahmen erhöhte. Durch die frühzeitige Sorge um die zukünftigen ökonomischen Möglichkeiten des Bistums konnten Veränderungen langsam angegangen werden. „McKinsey hat viel zur Bewusstseinsbildung beigetragen.“⁹¹

Aber dieses Bewusstsein kann mit der Zeit aus dem Blick geraten,⁹² wie der Generalvikar erwähnt:

„[Ich] kann mir allerdings vorstellen, ich weiß nicht, wie die nächsten zwei, drei Jahre laufen, was also dort an finanziellen Einbrüchen noch ins Haus steht, dass wir dann nochmal so eine Vergewisserung brauchen. Das muss nicht nochmal mit McKinsey sein, aber wir werden uns dann sicherlich nochmal neu kritisch positionieren müssen: Was ist im Alltag also schon wieder unter die Räder gekommen? Was wird nicht mehr ernst genommen?“⁹³

⁸⁹ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 23:17 Min.: „Was wir in Folge dieses Prozesses, aber im Vorfeld auch schon, angedacht, mehr in den Blick genommen haben im Bistum Osnabrück, ist eine sogenannte Niederschwelligkeit für bestimmte Gruppen.“ Und ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 35:52 Min.: „Also zum Beispiel gab es da nochmal Hinweise, dass wir verstärkt auch auf sogenannte Fernerstehende zugehen, also Leute, die einfach nicht so eine intensive Kirchenbindung haben, die aber durchaus sympathisieren mit Kirche oder mit Religion und dass wir da sehr niederschwellige Angebote gestalten.“ Ebenso: HOFFMANN: Katholische Bistümer reißen Gotteshäuser ab.

⁹⁰ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 02:23 Min.

⁹¹ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

⁹² Vgl. O. V.: 10 Millionen € aus der Rücklage – Bistum Osnabrück. Dort wird der Osnabrücker Finanzdezernent nur wenige Monate nach Abschluss der Beratungen wie folgt zitiert: „Wir müssen uns einen konkreten Sparkurs überlegen. Daran führt kein Weg vorbei.“

⁹³ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 04:37 Min.

7.3 Beratung des Bistums Mainz durch McKinsey 2001-2002

7.3.1 Vorgeschichte

„Die finanzielle Situation hat sich deswegen verschärft, weil wir zwar nicht unkontrolliert, aber doch über unsere Verhältnisse gelebt haben. Wir haben uns von manchem nicht trennen können, weil wir gesagt haben: Das ist doch alles notwendig. Alles, was wir machen ist notwendig. Aber manches war auch nicht vorstellbar, dass es weitergeht, wenn es das in der Form nicht mehr gibt.“⁹⁴

Mit diesen Worten umreißt Weihbischof Werner Guballa die Gründe, die zu seiner Zeit als Generalvikar zum Engagement von McKinsey im Bistum Mainz geführt haben. Die Grundfragen lauteten für ihn:

„Wenn wir so weiterwirtschaften, wie wir im Moment wirtschaften, wie können wir dann zukunftsfähig bleiben? Und wenn wir uns dann sagen lassen, das werdet ihr nicht sein, wenn ihr so weitermacht, dann müssen wir eben weiterfragen: Was müssen wir ändern?“⁹⁵

7.3.2 Auftrag und Durchführung

Gleichwohl war das Bistum damals nicht in einer akut bedrohlichen finanziellen Lage. Kardinal Lehmann stellte das bei der Vorstellung des Abschlussberichtes zur Beratungszusammenarbeit dar:

„Wir haben auch gegenwärtig nicht solche Probleme, dass wir im eigentlichen Sinne sanieren müssten. Wir wollten vielmehr angesichts der großen Herausforderungen, vor denen nicht nur die Kirche steht, unser zukünftiges Vorgehen und Handeln besser gestalten. Dies ist eine positive Aufgabe, die uns nicht unübersichtlichen und unabsehbaren Zwängen ausliefert, sondern uns die Freiheit gibt, eigene Akzente, Schwerpunkte und Prioritäten zu setzen. Wir wollen nicht einfach ohnmäch-

⁹⁴ GUBALLA: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 30:56 Min.

⁹⁵ Ebd. 02:26 Min.

*tige Opfer sein oder werden, sondern aktiv und rechtzeitig das künftige Geschick in die Hand nehmen.*⁹⁶

Von Anbeginn der Beratung stand fest, dass es im Zusammenhang mit den Beratungsergebnissen zu keinen Kündigungen kommen würde,⁹⁷ auch die Pfarrgemeindestruktur des Bistums stand nicht zur Diskussion, so dass sich die Beratungszusammenarbeit auf die Effizienzsteigerung der Bistumsverwaltung und eine Festlegung zukünftiger Aufgabenschwerpunkte zur beabsichtigten Effektivitätssteigerung fokussierte.

Dieses wurde schon im Angebot deutlich, welches McKinsey dem Bistum vor den Beratungen machte und eine „Diskussionsvorlage“⁹⁸ enthielt:

*„Aus Ihrer Sicht sollte es nicht nur darum gehen, organisatorische Schwächen in der Verwaltung des Bistums Mainz zu überwinden, etwa in der Ordinariatsstruktur des Generalvikariats oder in der Bischofskanzlei. Vielmehr möchten Sie die Gelegenheit nutzen, anhand einer tiefgehenden gemeinsamen Analyse der Herausforderungen für das Bistum Mainz sehr grundsätzlich über die Verwendung der immer knapper werdenden Mittel nachzudenken. Eine grundsätzliche Neuordnung und Repriorisierung der bisherigen Mittelverwendung schließen Sie dabei nicht aus.“*⁹⁹

Das würde vor allem begleitet von einer Beschäftigung mit dem

„Aufgabenspektrum und Ressourceneinsatz im Generalvikariat bzw. in der Bischofskanzlei. Nach unserer Erfahrung besteht hier die Möglichkeit, 30 bis 40% Leistungsreserven zu erschließen, die zur Bewältigung neuer Aufgaben nutzbar sind. Ansatzpunkte zu ihrer Erschließung liegen in der Verbesserung der bestehenden Prozessabläufe (z. B. in der Beschaffung), einer verbesserten Zusammenarbeit mit Externen/anderen Bistümern (z. B. Baubereich) etc.: Auch in Kernbereichen wie Pastoral, der

⁹⁶ LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

⁹⁷ Vgl. ebd.

⁹⁸ MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 1.

⁹⁹ Ebd. S. 1.

*Bildung können z. B. eine kritische Neubewertung der Mitarbeit in den Gremien, eine klare Definition der Schnittstellen zu anderen Abteilungen im Generalvikariat oder einfach die gezielte Analyse der Nutzung erstellter Materialien bzw. Schriftenreihen erhebliche Reserven verfügbar machen. Zusätzlich werden wir abteilungsübergreifend die wichtigsten Kernprozesse analysieren, um Empfehlungen für die beste Bündelung von Aufgaben in Organisationseinheiten zu identifizieren.*¹⁰⁰

Auch Weihbischof Guballa sah die Notwendigkeit zur kritischen Hinterfragung der aktuellen Arbeit und der Arbeitsabläufe:

„Ich denke, [ausgehend TS] von den Abläufen eines Systems, wie es das bischöfliche Ordinariat [ist TS], in ihm eingebunden die Bistumsverwaltung, und damit also auch das Bistum selbst [ist TS], bedeutet [dies: Es TS] muss von Zeit zu Zeit auch eine externe Draufsicht erfolgen: Sind wir auf dem Weg, den Vorhaben bzw. auf dem Weg, den wir gerade gehen, und in der Perspektive, die wir aus diesem Weg ablesen, eigentlich richtig aufgestellt oder müssen wir Korrekturen oder auch grundsätzliche Änderungen herbeiführen?“¹⁰¹

Es bestand außerdem eine Unsicherheit darüber, wie sich die Kirchensteuer in Zukunft entwickeln würde. Da Kardinal Lehmann als Vorsitzender der DBK schon die Arbeit von McKinsey im Sekretariat der DBK in Bonn miterlebt hatte und McKinsey auch schon für das Bistum Essen gearbeitet hatte, entschloss man sich, parallel zum Bistum Osnabrück, ebenso dieses Beratungsunternehmen zu engagieren.¹⁰² McKinsey hat von Novem-

¹⁰⁰ Ebd. S. 6.

¹⁰¹ GUBALLA: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 01:00 Min.

¹⁰² Vgl. EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 00:52 Min.: [Zur Frage: Wie kam es zu dem Entschluss, externe Berater für die Arbeit in Ihrem Bistum zu engagieren?] „Es gab zunächst einmal die Unsicherheit, wie sich die Kirchensteuer in Zukunft entwickeln wird und ob wir da angemessen drauf reagieren können. Und es gab die Erfahrung von einem Bistum, in dem McKinsey tätig war, Essen glaube ich. Und im Rahmen der Bischofskonferenz kam das Gespräch, als der Kardinal den Vorsitz der Bischofskonferenz hatte, hatte er ein Gespräch mit [dem McKinsey Berater Thomas TS] von Mitschke und da kam die Idee bei uns, wo jetzt die Not noch nicht am Brennen war, trotzdem schon einmal strategisch in solch einen Prozess einzusteigen.“

ber 2001 bis Mai 2002 für das Bistum Mainz gearbeitet.¹⁰³ Die wichtigsten Gremien während der Beratungen waren der Lenkungsausschuss und das Kernteam. Das Kernteam wurde vom Vorsitzenden des Diözesan Caritasverbands, Hans-Jürgen Eberhardt, geleitet und bestand je nach Projektabschnitt aus acht bis zehn Personen der höheren Bistumsverwaltung.¹⁰⁴ Die Mitglieder standen jeweils einer Projektgruppe vor, die ein inhaltliches Thema des gesamten Maßnahmenprogrammes bearbeitete. Das Kernteam arbeitete außerdem eng mit den Beratern von McKinsey zusammen, von denen sie auch methodisch unterstützt wurden; hier gab es meist mehrere Sitzungen pro Woche.

Der Lenkungsausschuss wiederum bestand aus den Personen der obersten Bistumsleitung und wichtigen Gremien (Bischof und Dezenten, Sprecher von Priesterrat und Dekanekonferenz) sowie den beiden hauptverantwortlichen Beratern Thomas von Mitschke-Collande und Jochen Messemer.¹⁰⁵ Dieser traf sich im mehrwöchigen Rhythmus und gab eine Rückmeldung zu den Entscheidungsvorschlägen aus dem Kernteam: „Durch Analyse wurde als Vorgabe im Lenkungsausschuss beschlossen, was an Einsparpotential zu erreichen wäre, danach Diskussion in den Projektgruppen. Vorschläge gingen dann wieder in den Lenkungsausschuss.“¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

¹⁰⁴ Vgl.: MCKINSEY & COMPANY: Projektorganisation Maßnahmenprogramm (Bistum Mainz).

¹⁰⁵ Vgl. EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 01:53 Min.: [Zur Frage: Wie sah die Organisationsstruktur im Rahmen der Einbindung der externen Berater aus? Beschreiben Sie die Gremien, die gebildet wurden!] „Es gab einen Lenkungsausschuss, der bestand aus der Dezentenkonferenz, plus dem Sprecher des Priesterrates und der Dekanekonferenz, und da war dann der Vorsitzende der Kardinal und von McKinsey von ganz oben der Herr von Mitschke und Herr Messemer dabei. Und darunter gab es dann Projektgruppen, die durch die Interviews von McKinsey dann identifiziert wurden, die dann nach der ersten Phase auch reduziert wurden von zwölf auf zehn.“

¹⁰⁶ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 05:49 Min.

7.3.3 Priorisierung

Die inhaltliche Schwerpunktsetzung der kirchlichen Arbeit begann mit der Formulierung einer Bistumsvision, auf deren Grundlage dann die Ausgabefelder priorisiert werden sollten, um abschließend konkrete Ziele zu erarbeiten.¹⁰⁷ Die Vision, die im Rahmen des Beratungsprozesses entwickelt wurde, lautete:

„Gott schenkt allen Menschen Heil und Leben. Jesus Christus vermittelt diese Gaben in Wort und Tat. Gottes Geist vergegenwärtigt dieses Geschenk zu jeder Zeit. Dies bezeugt die Kirche durch ihren Dienst an den Menschen. Hier liegen Quelle und Maß des gesamten Lebens und Wirkens der Kirche von Mainz.“¹⁰⁸

Hieraus wurden dann fünf Handlungsschwerpunkte abgeleitet: „Die Verkündigung des Evangeliums bzw. Glaubensunterweisung in Gemeinde, Bildungseinrichtungen, Öffentlichkeitsarbeit und besonders Schule, die Förderung missionarischer Initiativen, das konsequente Eintreten für Ehe und Familie, die vorrangige Zuwendung zu den sonst Unbeachteten (Option für die Armen) sowie die Personalentwicklung im haupt- und ehrenamtlichen Bereich.“¹⁰⁹ Bei einem Priorisierungsworkshop im März 2002 mit circa 20 Vertretern der Bistumsleitung und verschiedenen Gremien wurde versucht, aus diesen Leitlinien Vorgaben für die konkrete kirchliche Arbeit im Bistum zu machen.

Die Vision ist inhaltlich recht offen und die Konkretisierung schwer zu umreißen: „Es wurde in einem Workshop eine Vision für das Bistum formuliert, in der dann auch gewisse Punkte [...] benannt wurden, aber diese Vision ist, wie der Name schon sagt, auch von ihrer Grundsubstanz [...] eher abstrakt“¹¹⁰, so Domkapitular Hans-Jürgen Eberhardt. Auch den weiteren Prozess der Priorisierung bewertet er nüchtern: „Man kann nicht

¹⁰⁷ Vgl. MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 3.

¹⁰⁸ LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

¹⁰⁹ Ebd.

¹¹⁰ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 10:14 Min.

sagen, dass es wirklich gelungen ist, zukünftige Aufgabenschwerpunkte im inhaltlichen Sinne zu definieren.“¹¹¹ Der damalige stellvertretende Personalchef Eberhard Hüser sieht die Idee, in einem Ein-Tag-Workshop kirchliche Aufgaben zu priorisieren, in ihrer Konzeption kritisch:

*„Die Leiter der Arbeitsgruppen und die Dezernenten sollten mit dem TED-System [...] Schwerpunktsetzungen machen. Damit haben wir Kirchenleute uns allesamt schwergetan und gesagt: Das müssen wir doch diskutieren. Nein, haben die gesagt, das ist eine gute Methode. Letztlich ist da kein Schwerpunkt deutlicher geworden.“*¹¹²

Zwar wurden Einsparmaßnahmen beschlossen und Fundraisinginstrumente eingeführt, „aber es kam nicht zu einer Priorisierung, die zu einer Veränderung der Arbeitsweise geführt hätte.“¹¹³

Auch die damalige Vorsitzende der Mitarbeitervertretung des Bischöflichen Ordinats, Susanne Metzger-Rehn, sieht nicht, dass die pastoralen Ziele des Bistums durch den Beratungsprozess klarer bestimmt werden konnten¹¹⁴ oder dass das Bistum überhaupt seine pastorale Vision für die zukünftige kirchliche Arbeit in die Umstrukturierungsmaßnahmen einbringen konnte.¹¹⁵

Auffällig ist zudem, dass zwar die Personalentwicklung im haupt- und ehrenamtlichen Bereich der Vision als Schwerpunkt formuliert wurde und im Abschlussbericht auch aufgeführt ist, dass „durch verstärkte Personalentwicklung [...] externe Neueinstellungen weitgehend vermieden werden“¹¹⁶ sollten, dieses Vorhaben aber nirgendwo konkreter gefasst wurde. Nach

¹¹¹ Ebd. 09:21 Min.

¹¹² HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 03:02 Min.

¹¹³ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 16:44 Min.

¹¹⁴ Vgl. METZGER-REHN: Telefoninterview am 29. Juni 2010. 04:53 Min.: [Zur Frage: Konnten in Zusammenarbeit mit den externen Beratern die pastoralen Ziele des Bistums klarer bestimmt werden?] „Ich würde sagen, sie konnten eher nicht klarer bestimmt werden.“

¹¹⁵ Vgl. ebd.: [Zur Frage: Wie konnte das Bistum seine pastorale Vision für die zukünftige kirchliche Arbeit in die Umstrukturierungsmaßnahmen einbringen?] „Kaum.“

¹¹⁶ MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 17–18.

Auskunft von Domkapitular Eberhardt wurden die Strategien der Personalentwicklung im Bistum durch die Beratungen „leider nicht“¹¹⁷ verändert: „Personalentwicklung war kein Thema in einer Projektgruppe.“¹¹⁸

7.3.4 Zusammenarbeit mit den Beratern

Zentral für viele der anvisierten Maßnahmen waren Kennzahlen, von denen man die Wirksamkeit einer bestimmten Aktion ableiten wollte. „Im Bistum besteht Bedarf für ein Controllinginstrumentarium, das eine dezentatsübergreifende Steuerung erlaubt bzw. notwendigen Steuerungsbedarf frühzeitig erkennen lässt“¹¹⁹, so McKinsey. Da das Bistum Mainz bis heute noch mit einer kameralistischen Buchführung arbeitet, konnten viele der gewünschten Daten nicht erhoben werden. Aus dem Abschlussbericht geht die Notwendigkeit der Generierung von Kennzahlen hervor, aber Hans-Jürgen Eberhard berichtete: „Es wurden verschiedene Kennzahlen definiert, die dann regelmäßig erhoben werden sollten. Das ist aber relativ schnell wieder eingeschlafen.“¹²⁰ Ein grundsätzliches Problem bei der Einführung von Kennzahlen in der Arbeit des Bistums sieht Eberhard Hüser:

„Ich habe die Arbeitsgruppe Kennzahlen geleitet. Wir haben trotz vieler Sitzungen kein Ergebnis erreicht, weil wir uns eigentlich nicht über dieses Kriterium Kennzahlen verständigen konnten. Kennzahlen gehen vielleicht im kirchlichen Bereich [zum Beispiel bei der Frage: TS], Wie viele Mitarbeiter einer Personalverwaltung müssen wie viele Personalfälle bearbeiten? Aber wie will ich mit Kennzahlen Seelsorge, Unterricht und ähnliche Dinge messen? Da sind wir nie miteinander zu Potte gekommen, wir haben viel Zeit gebraucht, um in unseren Köpfen erst einmal das System Kennzahlen zu kapieren. Da wurde versucht, ein Fremdsystem auf uns drauf zu pflanzen, was aber überhaupt nicht gelungen ist.“¹²¹

¹¹⁷ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 16:22 Min.

¹¹⁸ Ebd. 16:22 Min.

¹¹⁹ MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 18.

¹²⁰ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 21:05 Min.

¹²¹ HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 08:02 Min.

Die Ablehnung von Kennzahlensystemen bezog sich nur auf den direkt pastoralen Bereich, denn auch ein Immobilienmanagement, welches den kirchlichen und pastoralen Ansprüchen gerecht wird und die richtigen Räume für die richtige Arbeit zum richtigen Preis bereitstellt, ist auf Kennzahlen angewiesen, an denen sich die Ziele der Institution messen lassen. Zur eigenverantwortlicheren Gemeindefinanzierung schreibt der Abschlussbericht in Mainz: „Zur Sicherstellung einer angemessenen Mittelverwaltung im Sinne der Gemeindepastoral ist das Finanzcontrolling um ein pastorales Element zu erweitern.“¹²² Aufgrund der grundsätzlich unterschiedlichen Vorstellungen zur Messung von Zielen in der pastoralen Arbeit konnten keine Lösungen gefunden werden. Nichtsdestotrotz, um die Idee der Kennzahlensteuerung nicht aufzugeben, sondern nur aufzuschieben, behält das Bistum dieses Vorhaben für die Zukunft im Blick.¹²³

Die Bistumsmitarbeiter, so wurde beobachtet, hatten Schwierigkeiten mit der Sprache der Berater.¹²⁴ Viele Mitarbeiter standen zudem den Beratungen allgemein sehr skeptisch gegenüber, so Susanne Metzger-Rehn:

„Zuweilen waren die Berater wenig berufserfahren, kamen frisch vom Studium, haben die Interviews geführt, und man fragte sich, kokettieren sie jetzt damit, dass sie irgendwann vielleicht mal zwei Jahre Messdiener waren oder so. Es war bei den Berufsanfängern auch schwierig vorstellbar, inwieweit sie sich überhaupt reinversetzen können in die Rolle von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst.“¹²⁵

Die Kluft zwischen den privatwirtschaftlich verorteten Beratern und den Mitarbeitern, die sich in einer Form öffentlichen Dienstes sehen, war groß. Zumindest Startschwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit den Beratern sieht auch Kardinal Lehmann:

¹²² MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 20.

¹²³ Vgl. zur Kennzahlensteuerung im pastoralen Bereich Kap. 4.4

¹²⁴ Vgl. HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 01:33 Min.: „Einige Mitarbeiter waren sehr aufgeregt, weil der Name McKinsey für Personalreduzierung steht und das hat Kardinal Lehmann von vornherein aus der Welt genommen. Die Mitarbeiter, die dann in den Prozessen und den Arbeitsgruppen mit den externen Beratern zusammengearbeitet haben, hatten immer wieder Schwierigkeiten mit der anderen Sprache.“

¹²⁵ METZGER-REHN: Telefoninterview am 29. Juni 2010. 10:58 Min.

„Da McKinsey damals so gut wie keine Erfahrung hatte mit einer kirchlichen Beratung und wir auch auf dieser Ebene wenig oder fast gar nicht vertraut waren mit einem solchen Auftrag, brauchten wir einige Zeit, um uns aufeinander einzustellen. Dies ging damals aber nach einiger Zeit recht gut und hat eben auch für andere Vorhaben gute Früchte getragen. Wir konnten damit auch beim Beratungsprozess innerhalb der DBK profitieren.“¹²⁶

7.3.5 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

Lose mit der Prioritätensetzung war die Ermittlung wirtschaftlicher Handlungsrahmen verknüpft. Durch verschiedene Analyse- und Prognosemodelle stellten die Berater von McKinsey finanzielle Zukunftsszenarien auf: Die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit wurde für ein Basisszenario prognostiziert: Konnte das Bistum Mainz im Jahr 2001 noch einen fast ausgeglichenen Haushalt vorweisen, so ging diese Prognose von einem kumulierten Haushaltsdefizit von 2001-2010 von 322 Mio. Euro aus. Das „Best-Case“-Szenario ging im selben Zeitraum von einem Defizit von 12 Mio. Euro, das „Worst-Case“-Szenario von 665 Mio. Euro aus.¹²⁷ Hierzu wurden auch Werte prognostiziert, die für das Bistum nicht leicht vorhersehbar sind, was eine langfristige Finanzplanung sehr erschwert. Hierunter fallen z. B. die Kirchensteuereinnahmen pro Katholik bzw. Steuerzahler, die jährliche Abnahme der Kirchensteuerzahler, die Personalausgaben sowie die Instandhaltungs- und Renovierungsaufwendungen.¹²⁸

Um die langfristige Finanzsituation zu verbessern, wurden zum Beispiel verschiedene Maßnahmen beschlossen: Die Gründung von Stiftungen sollte die Weiterführung von bestimmten kirchlichen Arbeitsfeldern langfristig sicherstellen; Preiserhöhungen sollten z. B. die Bildungshäuser rentabler machen; durch Effizienzsteigerungen sollte in der Verwaltung gespart werden, kurzfristig z. B. durch eine Konzentration im Bereich der Beschaffung, langfristig durch weniger Mitarbeiter. Auch große Einsparungen sei-

¹²⁶ LEHMANN: McKinsey-Beratung der Kirchen. S. 1–2.

¹²⁷ Vgl. MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. Schaubild 10, 12, 14.

¹²⁸ Vgl. ebd. S. 7–8.

en im Kita-Bereich durch Neuverhandlungen der staatlichen Mitfinanzierung möglich, so der Abschlussbericht.¹²⁹

Ein besseres Management der bistumseigenen Immobilien mit einem aktuellen Versicherungswert von 2,4 Mrd. Euro¹³⁰ sollte die Kosten zu senken helfen und prüfen, welche Gebäude eventuell veräußert werden könnten.¹³¹ Hier wurde das mit Abstand größte Einsparpotential erkannt. Kardinal Lehmann schrieb dazu:

„Ganz wichtig war unsere neue Wahrnehmung der Probleme mit den Immobilien des Bistums. Wir mussten zur Einsicht kommen, dass wir bei 1800 Immobilien finanziell und personell nie nachkommen werden, alle Gebäude usw. zu renovieren und zu sanieren. Der Berg unerledigter Aufgaben in diesem Bereich wird immer größer. Wir schieben immer mehr Aufgaben vor uns her. Also müssen wir neue Wege gehen mit dem Umgang mit Immobilien überhaupt und auch mit der Immobilienverwertung, einschließlich vieler Strukturen, die damit zusammenhängen. Es wären auch noch einige andere Dinge zu nennen: Wir haben in den Jahren, als der Kirchensteuereingang sehr gut war, unsere Pensionsfonds für die Priester, Diakone, Kirchenbeamten und Haushälterinnen unter Beachtung immer wieder erneuerter mathematischer Versicherungsgutachten aufgefüllt. Dies ist gelungen: Wir konnten auch wichtige Rücklagen schaffen, z. B. im Bausektor.“¹³²

Begleitet wurden die aufgeführten Maßnahmen zur direkten finanziellen Konsolidierung von Entschlüssen, die das Verhältnis zu verschiedenen Gruppen beeinflussen: Den Gemeinden wurde von der zentralen Bistumsverwaltung eine höhere finanzielle Eigenverantwortung gegeben, sie können jetzt über ihre durch neu bestimmte Faktoren festgelegten Finanzmittel viel freier verfügen. Innerhalb der Gläubigen soll die Gruppe der Kirchendistanzierten verstärkt angesprochen werden, neue missionarische Initiativen sol-

¹²⁹ Vgl. ebd. Schaubild 23.

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 21.

¹³¹ Vgl. LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

¹³² LEHMANN: McKinsey-Beratung der Kirchen. S. 2.

len hier flächendeckender begonnen werden.¹³³ Dazu soll die Personalentwicklung im Allgemeinen gestärkt werden, um die Motivation der Mitarbeiter weiter zu erhöhen.¹³⁴

Geplant als umfassender Prozess zur Sicherstellung der künftigen Handlungsfähigkeit reduzieren sich die wirklich realisierten Veränderungen auf den direkt ökonomischen Bereich, wo inhaltliche Fragen weniger eine Rolle spielten: Susanne Metzger-Rehn hat „den Beratungsprozess als wirtschaftlich ausgerichtet wahrgenommen, um die Handlungsfähigkeit der Kirche wirtschaftlich abzusichern. Kommuniziert worden ist: ‚Es ist ein Beratungsprozess zur pastoralen, caritativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit im Bistum‘ – Pastoral und Caritatives, das wäre deutlich mehr als wirtschaftliche Handlungsfähigkeit.“¹³⁵ Direkt ökonomisch sah der Leiter des Kernteams den Auftrag der Beratungen: „Die Perspektivrechnung zu machen über die Entwicklung der Einnahmen und Ausgaben und dann Vorschläge für die Schließung der Lücke zu erarbeiten.“¹³⁶

Dadurch, dass diese Absicherung auch nur sehr langsam und ohne Kündigungen, ohne große strukturelle Veränderungen durchgeführt wurde, gibt es die Wahrnehmung, dass „keine einschneidenden Einsparmaßnahmen beschlossen“¹³⁷ und viele beabsichtigte Veränderungen später nicht sehr nachhaltig umgesetzt worden sind.¹³⁸ Eine ähnliche Meinung hat Eberhard Hüser:

¹³³ Vgl. LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

¹³⁴ Vgl. ebd.

¹³⁵ METZGER-REHN: Telefoninterview am 29. Juni 2010. 01:30 Min.

¹³⁶ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 04:08 Min.

¹³⁷ METZGER-REHN: Telefoninterview am 29. Juni 2010. 22:20 Min.

¹³⁸ Vgl. ebd.: [Zur Frage: Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?] „Eigentlich in fast allen Bereichen. Mein Eindruck: Wir haben in den letzten Jahren nicht sehr viel nachhaltig getan. Ich habe gerade den Abschlussbericht vor mir liegen: Im Bereich Bildungsstätten. In den Bereichen Controlling auch nicht. Bei dem Bereich Gemeindesteuerung: Gut, da gab es die Pfarrgruppen und Pfarreienverbände, da hat sich sicher einiges getan. Bei den Immobilien, das ist ein Punkt, da hat man gemerkt, dass die Inhalte sehr stark gekoppelt sind an die Immobilien, das ist ein längerer Prozess, der ist sicher nicht abgeschlossen. Der Bereich Motivierung

„Ich denke, es ist keine große Umstrukturierungsmaßnahme passiert. Das, was passiert ist, ist ein deutlicheres Bewusstwerden über unsere finanzielle Lage, ein Mehr-in-den-Blick-Nehmen, wie groß die Last unserer Immobilien ist. Eine Reduzierung der Personalkosten oder wirkliche Umstrukturierungsmaßnahmen hat es bis auf kosmetische Sachen nicht gegeben.“¹³⁹

Dieses Bewusstwerden über die zukünftig noch stärkere Begrenztheit der finanziellen Ressourcen konnte durch die Zusammenarbeit mit McKinsey geschärft werden. So Eberhard Hüser weiter: „Also ich denke, das Wesentliche, was McKinsey uns gebracht hat, ist sicher, dass wir überhaupt mehr den Blick auf die finanzielle Situation des Bistums gelegt haben, und das war früher wohl kaum der Fall.“¹⁴⁰ Dem stimmt auch Kardinal Lehmann zu und sieht das als wichtige Hilfe von McKinsey für das Bistum Mainz: „Wir haben unsere ganze finanzielle Situation durchleuchtet und das Bewusstsein wecken lassen, wo wir anders wahrnehmen und entschlossener handeln müssen.“¹⁴¹

7.4 Beratung des Erzbistums Berlin durch McKinsey 2002-2003

7.4.1 Vorgeschichte

„Wir werden zwar materiell ärmer werden, aber geistig reich bleiben.“¹⁴²

Mit diesem Satz bekundete Kardinal Sterzinsky 2004 seinen Glaubensoptimismus und motivierte dazu, den wirklichen Reichtum der Kirche wahrzunehmen und sich nicht von den Folgen der Einsparungen zu sehr vereinnahmen zu lassen. Ein gutes Jahr zuvor wurde offensichtlich, dass das

Katholiken könnte in Zusammenhang stehen mit Fundraising und so weiter, da hat sich nicht viel getan.“

¹³⁹ HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 04:31 Min.

¹⁴⁰ Ebd. 13:52 Min.

¹⁴¹ LEHMANN: McKinsey-Beratung der Kirchen. S. 3.

¹⁴² Zitiert nach: SEEWALD: Audienz bei McKinsey.

Erzbistum Berlin mit fast 150 Mio. Euro doppelt so hohen Schulden gegenüberstand wie bislang angenommen, und entschloss man sich, einen umfangreichen Sparkurs einzuleiten.¹⁴³

Die finanziellen Probleme begannen mit der Wiedervereinigung und ähnelten in vielerlei Hinsicht denen der Stadt Berlin.¹⁴⁴ Zuvor ein geteiltes Bistum, welches auch entsprechend zwei separate Strukturen benötigte, musste es sich plötzlich der neuen politischen Situation auch organisatorisch anpassen, baute die vorhandenen Doppelstrukturen aber nur ansatzweise ab:¹⁴⁵ Bei der Zusammenlegung der Ordinate blieb jeder Arbeitsplatz erhalten, einem interviewten Mitarbeitervertreter zufolge zeigten sich sehr große Parallelen zum öffentlichen Dienst in Berlin.¹⁴⁶

Dazu kamen noch weitere Gründe für die finanziellen Probleme: Die Mitarbeiter im Ostteil des Bistums waren plötzlich nach bundesdeutschem Angestelltentarif zu bezahlen, es galt der Grundsatz: Gleiches Geld für

¹⁴³ Vgl. GEHLEN: Katholische Kirche entlässt 440 Mitarbeiter: „Wie Kardinal Georg Sterzinsky am Donnerstag erläuterte, belaufen sich nach Berechnungen der Unternehmensberaterfirma McKinsey die Schulden auf insgesamt 148 Millionen Euro. Das ist doppelt so hoch wie bislang aus den offiziellen Daten zur Kreditaufnahme ersichtlich, die in den kirchlichen Amtsblättern veröffentlicht worden waren.“

¹⁴⁴ Vgl. KÜPPER: Wie das Land, so die Kirche Berlin in der Schuldenfalle. und O. V.: Kirche vor dem Konkurs.

¹⁴⁵ Vgl. von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 08:16 Min.: [Zur Frage: Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hat und – von außen betrachtet – nun sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?] „Die Gründe lagen zum einen darin, dass erstens zwei Verwaltungen bei der Wiedervereinigung zusammengeführt wurden, ohne dass man zum damaligen Zeitpunkt gewisse Doppelfunktionen und so weiter abgebaut hatte. Zweitens, dass aufgrund der Währungsumstellung die Unterstützung, die man bislang für die Ostverwaltung im Osten hatte, auf einmal entsprechend der Währungsrelation eins zu eins war und nicht mehr im früheren inoffiziellen Umtauschverhältnis, was erheblich geringer war.“

¹⁴⁶ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 23:05 Min.: [Zur Erhaltung aller Arbeitsplätze bei der Zusammenfügung der Verwaltung des Ost- und Westteils des Erzbistums nach der Wiedervereinigung:] „Das ist parallel gelaufen wie im öffentlichen Dienst in Berlin. Auf beiden Seiten, hier wurde das Bistum gesponsert von den Diözesen, drüben wurde es auch unterstützt, da sind sehr große Parallelen zum öffentlichen Dienst in Berlin.“

gleiche Arbeit.¹⁴⁷ Dazu kam: „Der Sanierungsbedarf in Gemeinden und Einrichtungen war immens. Aber auch die mittels komfortabler Zuschüsse zu Mauerzeiten in West-Berlin aufgebauten Überkapazitäten trugen zur Schiefelage bei“¹⁴⁸, so wurde berichtet. Denn, so ein Mitarbeitervertreter, „genauso wie in der öffentlichen Hand gab es auch bei uns praktisch auch so einen Aufbauplan Ost“¹⁴⁹ und ähnlich wie die Stadt Berlin wurde auch das Erzbistum aufgrund der besonderen Situation von außen hoch subventioniert.

Es gab eine Berlin-Euphorie Anfang der neunziger Jahre, so der damalige Bistumspressesprecher Andreas Herzig, mit bis zu fünf Millionen Einwohnern hatte die katholische Kirche von Berlin gerechnet.¹⁵⁰ In dieser Phase der Euphorie wurde die kirchliche Infrastruktur stark ausgebaut: Kirchen wurden saniert, Schulen erweitert, man stellte sich auf höheren Bedarf ein.¹⁵¹ Der große Boom blieb hingegen nicht nur aus, sondern die katholischen Neuberliner, die mit dem Wechsel des Regierungssitzes in die Stadt kamen, meldeten sich oft auch nur mit dem Zweitwohnsitz an, so dass das Erzbistum Berlin die Kirchensteuereinnahmen über das Clearingverfahren¹⁵² wieder an die anderen Diözesen abführen musste.¹⁵³ Zusammen-

¹⁴⁷ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 51:03 Min.

¹⁴⁸ O. V.: Erzbistum Berlin ein Sanierungsfall.

¹⁴⁹ Ebd. 50:35 Min.

¹⁵⁰ Vgl. HOFFMANN: Katholische Bistümer reißen Gotteshäuser ab.

¹⁵¹ Vgl. WIRTZ: Kirchen in Finanznot.

¹⁵² Die Kirchensteuer bezieht sich auf die Lohnsteuer. Das Land, das diese eintreibt, gibt sie an die Bistümer weiter, in denen die jeweiligen Arbeitgeber liegen. Im Clearing-Verfahren werden die Einnahmen dann kirchenintern zwischen den Bistümern verschoben: Ausschlaggebend ist der Wohnort des Kirchensteuerzahlers, dem jeweiligen Heimatbistum stehen die Einnahmen zu. Zum Beispiel leben viele Bürger in den „Speckgürteln“ am Rande des Ruhrgebiets und arbeiten in der Industrie-geprägten Ruhrgegend. Diese Einnahmen gehen zuerst an das Bistum Essen, da in ihm gearbeitet wird, später werden sie aber komplett an die Bistümer Köln, Münster und Paderborn abgegeben, da in diesen Bistümern die Steuerzahler wohnen. Mit dem Regierungsumzug nach Berlin zogen viele Katholiken vom Rhein ihrem Arbeitsplatz hinterher, meldeten sich dort aber oft nur mit dem Zweitwohnsitz an, so dass ihre Kirchensteuer in ihrem ursprünglichen Bistum landet.

¹⁵³ Vgl. O. V.: Erzbistum Berlin ein Sanierungsfall.

fassend sah das Erzbistum Berlin vier Gründe für die wirtschaftlich schwierige Situation: Die Investitionen im Osten, die teuren Doppelstrukturen, der nach der Wende gestiegene Durchschnittslohn durch die Gehaltsanpassungen und „nicht erwartete Reduzierung von Zuschüssen und Refinanzierungen“. ¹⁵⁴ Es gab zudem nur geringe Möglichkeiten, einen umfassenden Finanzüberblick im Erzbistum zu bekommen: Vor der Wende existierte im Ostteil des Bistums keine zentrale Buchhaltung, um der DDR-Regierung keine Möglichkeit zu geben, einen Blick in die Bücher zu werfen. Aber auch in den Jahren danach ist die zentrale Erfassung von Besitzständen und Finanzen nicht gelungen. ¹⁵⁵

Der damalige Generalvikar von Köln, Norbert Feldhoff, der innerhalb der anderen deutschen Diözesen das wirtschaftliche Handeln in Berlin am deutlichsten kritisierte, fügt den Gründen einen noch für ihn wichtigen Punkt hinzu:

„Die Ursache lässt sich auf einen ganz einfachen Punkt reduzieren: Man hat mehr Geld ausgegeben, als man zur Verfügung hatte. Es genügt gesunder Menschenverstand zu verstehen, dass man nicht mehr ausgeben kann als man einnimmt. Ich stehe daher vor einem Rätsel, wie es in Berlin dazu kommen konnte.“ ¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. ERZBISTUM BERLIN: Erzbistum Berlin beschließt Sparmaßnahmen (Pressemitteilung).

¹⁵⁵ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 05:27 Min.: [Zu den Gründen, zu den begrenzten Überblicksmöglichkeiten der Buchhaltung im Erzbistum Berlin:] „Was sich dann danach herausstellte, ich betrachte jetzt nicht hier die pastoralen Gesichtspunkte, sondern nur die rein politischen, war zum einen, dass man feststellen konnte, und das passierte hauptsächlich über die Presse, dass das Erzbistum Berlin seit der Vereinigung oder Wiedervereinigung, wie man es nennen will, keine funktionierende Buchhaltung hatte. Das hatte geschichtliche Ursachen, weil man nämlich im Ostteil des Bistums überhaupt nie Buch geführt hat und alle Besitztümer im Besitz der Pfarrgemeinden waren und somit auch der Ordinariatsteil Ost nie einen Überblick hatte über finanzielle Dinge. Das war aber Absicht, weil man der DDR keine zentrale Einsicht in Buchhaltungsangelegenheiten ermöglichen wollte, aber selbst danach in den Jahren ist es nicht gelungen offensichtlich eine wirkliche Erfassung der Besitzstände und Finanzen durchzusetzen.“

¹⁵⁶ FELDHOF: „Unter Meisner gab es noch Rücklagen“.

1995 musste erstmals zur Deckung des Haushaltes ein Kredit von 20 Mio. DM aufgenommen werden.¹⁵⁷ Der ehemalige Finanzdezernent sagte in einem Interview, seine damalige Analyse war, „dass aus der damals vorhandenen strukturellen Lücke 500 Stellen abgebaut werden und alle teuren Investitionen gestoppt werden müssen. [Aber] es fand nur ein Schmalspursanierungsprogramm statt.“¹⁵⁸ Dass zu der Zeit Handlungsbedarf bestand, sieht auch ehemalige Generalvikar Peter Wehr:

*„Die sehr schmerzlichen und spektakulären Einschnitte wären in dieser Form nicht nötig gewesen, wenn die Verantwortungsträger im Erzbistum in den 1990er Jahren entsprechende Entscheidungen getroffen hätten.“*¹⁵⁹

Abseits der späteren Diskussion um Schuldzuweisungen beschreibt der ehemalige Generalvikar des Erzbistums, Peter Wehr, die Vorgeschichte der Beratung folgendermaßen:

*„Schon vor der Zusammenarbeit mit McKinsey gab es intern Überlegungen, die Haushaltsproblematik in den Griff zu bekommen. Diese bestand darin, dass der Haushalt einerseits ein erhebliches strukturelles Defizit aufwies, andererseits wurden in den zurückliegenden Jahren hohe Verbindlichkeiten aufgebaut, die es zu bedienen galt. Den Verantwortlichen war die prekäre Lage (möglicherweise nicht in seiner Dimension) nicht verborgen. Allerdings musste ich den Eindruck gewinnen, dass wirksame Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung in dem Gefüge des Erzbistums nicht diskutierbar und durchsetzbar waren.“*¹⁶⁰

Die Einsicht konsequent sparen zu müssen bestand nicht bei allen Personen. Auf evangelischer Seite verhielt man sich finanziell umsichtiger, so die Einschätzung des Tagesspiegels:

„Die evangelische Kirche war nach der Wiedervereinigung der kirchlichen Organisationen in Ost und West mit der Wende in einer ähnlichen finanziell angespannten Situation wie das katholische Erzbistum:

¹⁵⁷ Vgl. O. V.: Erzbistum Berlin ein Sanierungsfall.

¹⁵⁸ VON WALDBURG-ZEIL: Katholische Kirche lebt seit zwölf Jahren auf Kredit. S. 35.

¹⁵⁹ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁶⁰ Ebd.

Während sein evangelischer Amtsbruder Wolfgang Huber die kirchlichen Bilanzen Mitte der 90er Jahre durch einen harten Sparkurs in Ordnung hielt, hatten sich Kardinal Sterzinsky und seine Finanzgremien für einen anderen Weg entschieden: Sie stopften die immer größer werdenden Einnahmelücken mit Krediten.¹⁶¹

Kardinal Sterzinsky unterstreicht im Interview, dass externe Faktoren dazu beitragen, dass sich die Finanzlage ab Mitte der Neunziger so verschlechterte, und wie es daraufhin zu den Beratungen durch McKinsey kam:

„1996 stellten wir plötzlich fest, dass die Einnahmen des Bistums – ganz plötzlich – in einem erheblichen Maße geringer wurden, die Ausgabenanforderungen aber nicht. Nicht die Kirchensteuereinnahmen wurden geringer, sondern die anderen Einnahmequellen flossen nicht mehr so. Staatliche Zuschüsse, Refinanzierungen, die Zuschüsse aus dem VDD¹⁶², vom Deutschen Caritasverband, wurden mit einem Mal bedeutend geringer, die Ausgabenanforderungen nicht. Wir konnten durch Verkäufe von Immobilien die Haushaltslücke füllen, aber ein junges Bistum wie Berlin, ein junges Bistum, was vor allem durch die politische Grenze geteilt war, hatte keine Rücklagen, deswegen mussten wir einen Haushalt auch eben durch Immobilienverkäufe und durch Kreditaufnahme ausgleichen. Wir stellten fest, dass sich das in den folgenden Jahren wiederholte und hatten wenig Aussicht, dass sich die Finanzlage bessern würde und im Jahr 2001/02 merkten wir, dass das ein Strukturfehler ist,

¹⁶¹ GEHLEN: Arm wie eine Kirchenmaus. Dazu auch DROBINSKI: Der bankrotte Bischof: „Der Kardinal hat sich bis zuletzt gegen die Einschnitte gewehrt. Er, der aus seiner Distanz zu den Merkwürdigkeiten des westlichen Kapitalismus keinen Hehl macht, war stolz darauf gewesen, nicht so herzlos kürzen zu müssen wie sein evangelischer Amtsbruder Wolfgang Huber, der Mitte der neunziger Jahre seiner wiedervereinigten Landeskirche einen harten Sparkurs verordnete. Ein falscher Stolz. Zu ähnlich sind die Strukturschwäche und die Altlasten der Landeskirche und des Bistums mit einem Ost- und einem Westteil: Die Zahl der Kirchensteuerzahler sinkt, die Sanierung der Ost-Kirchen und das Personal bleiben gleich teuer. Doch als sich diese Erkenntnis durchsetzte, da hatte das Erzbistum mindestens 128 Millionen Euro Schulden und ein Haushaltsdefizit von 13 Millionen Euro im Jahr. Über Jahre hinweg hatte es Gehälter über Kredite finanziert, statt Doppelstrukturen zu beseitigen und sich von der Hoffnung zu verabschieden, dass bald ganz viele Kirchensteuerzahler aus dem Westen in die Hauptstadt ziehen und die Kassen füllen würden.

¹⁶² Abkürzung für „Verband der Diözesen Deutschlands“.

der sich nicht verringern würde, sondern vergrößern würde. Wir sprachen darüber mit Pater Langendörfer und er unterstützte uns und sagte: ‚Den werdet ihr auch nicht alleine beheben, da braucht ihr externe Hilfe.‘ Pater Langendörfer hat den entscheidenden Hinweis gegeben: externe Hilfe. Und er sagte dann, das war sogar nicht nur unter vier Augen, sondern im Ständigen Rat: ‚Wir, das Sekretariat der Bischofskonferenz, können helfen, wir haben da eine Firma, die ist zuverlässig und die würde das sogar zu besonderen Konditionen machen, eine anerkannte Firma: McKinsey.‘ Und so kam es dazu, dass wir an McKinsey kamen. Wir von uns waren schon so weit und sagten: ‚Ja, wir brauchen externe Hilfe, das können wir nicht, wir brauchen da fachspezifische Hilfe. Aber welche wäre da geeignet, und wie werden wir die Kosten aufbringen können, die das erfordert?‘ Und da kam von Pater Langendörfer die Vermittlung zu McKinsey.“¹⁶³

7.4.2 Auftrag und Durchführung

Noch im Juni 2002 versicherte das Erzbistum, dass es zwar zu Sparmaßnahmen kommen würde, aber Kündigungen ausgeschlossen seien.¹⁶⁴ In den Monaten danach wurde dennoch offensichtlich, dass die Schuldenlast viel größer als gedacht ist.¹⁶⁵ Die finanzielle Situation des Hauptstadtbistums bereitete der gesamten katholischen Kirche in Deutschland Sorgen. Nach Diskussionen in der Öffentlichkeit, ob Kardinal Lehmann von Mainz nach Berlin wechsele oder Norbert Feldhoff die Finanzaufsicht über die Hauptstadtdiözese übernehme,¹⁶⁶ entschlossen sich die deutschen Bischöfe auf ihrer Frühjahrsvollversammlung in Freising im März 2003, über den jährlichen Finanzausgleich hinaus dem Erzbistum Berlin einmalige, zinslose Kredite von insgesamt bis zu 50 Mio. Euro zu gewähren.¹⁶⁷ Peter Wehr beschreibt die Einzelheiten zur Kreditvergabe:

¹⁶³ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 00:32 Min.

¹⁶⁴ Vgl. O. V.: Im Etat des Erzbistums fehlen 3,6 Millionen Euro.

¹⁶⁵ Vgl. GEHLEN: Katholische Kirche entlässt 440 Mitarbeiter.

¹⁶⁶ Vgl. O. V.: Zwei Szenarien für Berlin.

¹⁶⁷ Vgl. DROBINSKI: Der bankrotte Bischof. (Dieser Kredit wurde später in eine Spende umgewandelt.) Unter anderem gewähren die Diözesen Freiburg und Rottenburg-Stuttgart einen Kredit von je 3,7 Mio. € (vgl. O. V.: Die katholischen Diözesen.), Köln stellte 6,2 Mio. € zur Verfügung (vgl. O. V.: Millionen-Darlehen für Berliner Erzbis-

„Die Zustellungsbasis für die finanzielle Unterstützung des Erzbistums Berlins durch die anderen deutschen Diözesen waren Kreditverträge, die mit den einzelnen Bistümern geschlossen wurden. Die Deutsche Bischofskonferenz bzw. der Verband der Diözesen Deutschlands hat die Kreditvergabe koordiniert. [...] Um nicht den Eindruck zu erwecken, dass die deutschen Bistümer in wirtschaftlicher Hinsicht eine Haftungsgemeinschaft bilden, wurde als Darreichungsform die Kreditvergabe gewählt. Damit wurde abgesichert, dass jede Diözese als eine eigene selbstverantwortliche Körperschaft in Erscheinung tritt.“¹⁶⁸

Wenn die Bistümer sich entschlössen, Berlin finanziell zu unterstützen, „müssten sie auch Sorge dafür tragen, dass das Geld vereinbarungsgemäß verwandt wird“¹⁶⁹, so betonte Norbert Feldhoff:

„Die Situation, wie sie in Berlin entstanden ist, wäre nicht notwendig gewesen. [...] Berlin ist übertversorgt. Das Bistum hat doppelt so viele Mitarbeiter wie das etwa gleich große Bistum Hamburg. Kardinal Sterzinsky hat gesagt, dass ihm seit zehn Jahren bewusst ist, dass seine Erzdiözese über die Verhältnisse gelebt hat. Jetzt hat er keine andere Wahl, als dem harten Kurs der McKinsey-Leute zu folgen.“¹⁷⁰

Dem Erzbistum Berlin wurde zur Entwicklung eines Sparprogrammes von der deutschen Bischofskonferenz (DBK) McKinsey zur Seite gestellt, die kurz zuvor ein Beratungsprojekt im Sekretariat der DBK durchgeführt hatten. Diese Firma sollte sicherstellen, dass das Sparprogramm die nötige Konsequenz hatte: „Die Bischöfe erwarten von Georg Kardinal Sterzinsky eine detaillierte Darstellung der Situation in Berlin. Erst wenn konkrete Konzepte vorliegen, wollen die Bischöfe helfen“¹⁷¹, so die Berliner Zeitung.

tum.), Münster gewährte einen Kredit von 3,3 Mio. € (vgl. O. V.: Bistum Münster bietet verschuldeter Berliner Erzdiözese ein Darlehen an.), Magdeburg machte Kreditzusagen in Höhe von 370.000 € (vgl. O.V.: Bistum Magdeburg gibt 370 000 Euro für Berlin.) und die Bistümer Eichstätt und Essen rechneten „jeweils mit einer Belastung von einer Million Euro.“ (EMMERICH: Das Erzbistum bekommt nichts geschenkt.)

¹⁶⁸ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁶⁹ BAUR: Haste mal 50 Millionen Euro?

¹⁷⁰ FELDHOF: „Darf man Schwachen mehr zumuten, Herr Generalvikar?“

¹⁷¹ EMMERICH: Erzbistum Berlin steht unter Zeitdruck.

Ein Mitarbeitervertreter betont: „Hier muss eindeutig festgestellt werden, dass es die Deutsche Bischofskonferenz war, die hier sozusagen dem Bistum McKinsey auf den Hals geschickt hat.“¹⁷² Diese Zusammenarbeit wurde nach Peter Wehr folgendermaßen durchgeführt:

„Es gab zwei Phasen: In der ersten Phase – ca. November und Dezember 2002 – haben die Berater intern gearbeitet, um den Finanzstatus des Erzbistums Berlin zu ermitteln. Auch sollten die Berater bestehende kurzfristige Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, denn die Frage der Liquidität war für das Erzbistum nicht unerheblich. Das Beratungsteam hat in dieser Zeit ebenfalls geprüft, ob in den zurückliegenden Jahren möglicherweise gegen geltendes Kirchenvermögenverwaltungsrecht innerhalb der Verwaltung verstoßen wurde. Dem mir vorgelegten Prüfungsergebnis zufolge, war dies nicht der Fall. Dieser Sachverhalt wurde aufgrund vieler Nachfragen auch so gegenüber der Öffentlichkeit kommuniziert. In der zweiten Phase – ca. Januar bis Juni 2003 – wurde dann unter der Moderation und Führung der Berater ein detaillierter Sanierungsplan entwickelt.“¹⁷³

Daneben wurde ein Treuhandausschuss unter der Leitung des Hildesheimer Bischofs Josef Homeyer gegründet,¹⁷⁴ der, so die Süddeutsche Zeitung, „nun die Finanz- und Sparpolitik des Hauptstadt-Bistums überwachen [sollte.] Eine Teilentmachtung Sterzinskys – auch, weil die anderen Bischöfe ihm alleine die Umsetzung des McKinsey-Plans so wenig zutrauen wie dem Domkapitel, das als überaltert und entscheidungsschwach gilt, trotz des neuen 42-jährigen Generalvikars Peter Wehr.“¹⁷⁵

Die deutschen Bischöfe knüpften ihre Finanzhilfe somit an Bedingungen: „Wenn sie Geld in Sterzinskys marodes Bistum pumpen, wollen sie auch kontrollieren, was damit passiert“¹⁷⁶, wusste der Spiegel. Mit „stren-

¹⁷² MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 04:53 Min.

¹⁷³ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁷⁴ Dem Treuhandausschuss gehörten neben Bischof Josef Homeyer an: Weihbischof Heinrich Janssen aus Münster, die Generalvikare Norbert Feldhoff und Theo Paul aus Köln und Osnabrück sowie Michael Himmelsbach (Freiburg), Eugen Kleindienst (Augsburg) und Ludger Krösmann (Essen). (vgl. WEHR: Erklärung beim Pressegespräch (13.03.2003).)

¹⁷⁵ DROBINSKI: Der bankrotte Bischof.

¹⁷⁶ BAUR: Haste mal 50 Millionen Euro?

ger Pädagogik“, so zitiert die Welt Vertreter der DBK,¹⁷⁷ wolle man der Situation begegnen. Peter Wehr bestätigt die Verknüpfung:

„Die 50 Mio. Euro an Kreditzusage wurden in verschiedenen Tranchen ausgezahlt. Die Auszahlung wurde abhängig gemacht von dem Sanierungsfortschritt im Erzbistum. Der Treuhandausschuss war für die Kontrolle der Sanierung zuständig und hat die einzelnen Tranchen freigegeben.“¹⁷⁸

Die Arbeiten des Treuhandausschusses und von McKinsey wurden eng miteinander verzahnt. Durch die Einrichtung des Treuhandausschusses verlor das Bistum de facto einen bedeutenden Teil seiner finanziellen Entscheidungsgewalt, in gewisser Weise wurde die externe Finanzüberwachung als „Entmachtung des Erzbischofs“ wahrgenommen.¹⁷⁹

Diese „Entmachtung“ gab es auf zwei Ebenen: Zum einen auf der der DBK, wo nun vom Treuhandausschuss wichtige Entscheidungen für das Erzbistum getroffen wurden, zum anderen in der Bistumsverwaltung, wo eine eigene Dynamik entstand.¹⁸⁰ „Diese ganzen Veränderungen werden nur ganz selten mit dem Namen Sterzinsky in Verbindungen gebracht“¹⁸¹, so ein Eindruck der Mitarbeitervertreter.

Der Auftrag von McKinsey fokussierte sich auf die finanzielle Sanierung des Bistums, mit den Worten des hauptverantwortlichen Beraters Thomas von Mitschke-Collande:

¹⁷⁷ Vgl. FACIUS: Notopfer für Berliner Katholiken.

¹⁷⁸ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁷⁹ Vgl. EMMERICH: Erzbistum Berlin steht unter Zeitdruck.

¹⁸⁰ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 37:40 Min.

¹⁸¹ Ebd. 37:40 Min.: [Zu den Auswirkungen der Krise:] „Hier ist ganz klar durch den Prozess eine Entmachtung des Bischofs passiert. Das kann man sehen sicherlich im Rahmen der Rolle innerhalb der Bischofskonferenz, nach dem Motto: ‚Georg, was hast du denn da gemacht, wie konnte es überhaupt so weit kommen?‘ Und zum zweiten hat man hier ja gerade nach dem und während des Prozesses gemerkt, wie sich das Ordinariat umstrukturiert. [...] Hier hat sich massiv etwas verändert, aber die ganzen Veränderungen werden nur ganz selten mit dem Namen Sterzinsky in Verbindung gebracht.“

„Sinngemäß hatten wir ein Angebot gemacht und es ging um eine Diagnose der wirtschaftlichen Situation des Bistums Berlin und eine Ableitung von Maßnahmen zur Wiederherstellung der wirtschaftlichen Stabilität.“¹⁸²

Dieses wurde auch in den Medien so gesehen: „Konfrontiert mit einem Schuldenberg von 148 Millionen Euro beschloss die Kirchenleitung vor gut einem halben Jahr ein Sparkonzept, das alle Folterinstrumente einer Unternehmenssanierung enthält“¹⁸³, so die Welt. Die Konsequenzen waren einschneidend, wie der damalige Generalvikar berichtet:

„Bei der Konzeption des Sanierungsplanes wurde klar, dass das Erzbistum Berlin mit seinen Liegenschaften, seinem Personal und damit verbunden mit seinen professionellen Aktivitäten in Zukunft um ein Drittel kleiner sein wird und die finanziellen Zwänge dabei keine Spielräume böten.“¹⁸⁴

7.4.3 Priorisierung

Wie bei anderen Beratungsprojekten in deutschen Diözesen wurde eine mehrstufige Projektorganisation gebildet. Es gab unterschiedliche Projektgruppen zu verschiedenen Themen (Bischöfliches Ordinariat, Kasualpastoral etc.), die von je einer Person des Erzbistums geleitet und von einem McKinsey-Berater begleitet wurden; die Projektleiter bildeten wiederum ein Gremium.¹⁸⁵ Dazu wurde ein Lenkungskreis ins Leben gerufen, welcher unter Vorsitz des Erzbischofs die Vorschläge der anderen Projektgremien beurteilte und die groben Linien im Veränderungsprozess vorgab.

¹⁸² von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 02:57 Min.

¹⁸³ SEEWALD: Audienz bei McKinsey.

¹⁸⁴ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁸⁵ Vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 01:43 Min.: [Zur Frage: Wie sah die Organisationsstruktur im Rahmen der Einbindung der externen Berater aus? Beschreiben Sie die Gremien, die gebildet wurden?] „Also es gab für jeden Teilbereich (Pfarrei, Erzbischöfliches Haus und so weiter) auch einen Bereich Kasualpastoral und in diesem Bereich war ein Berater von McKinsey da, ich dann als externer Berater, und dann wurden Gruppen zusammengestellt, die in diesen einzelnen Kontexten mitarbeiten sollten.“

Die Priorisierung der kirchlichen Aufgaben wurde stark von finanziellen Gesichtspunkten beeinflusst. So erklärt der ehemalige Generalvikar Peter Wehr:

„Die Suche nach Einsparmöglichkeiten im Rahmen des Sanierungsprozesses des Erzbistums Berlins hat sich auf die Felder kirchlichen Handelns konzentriert, bei denen Einspareffekte relativ schnell erzielbar waren, d.h. Gemeinden, kategoriale Pastoral und kirchliche Verwaltung. Aufgrund des Zeitdruckes war dies auch nötig. Damit waren allerdings die Bereiche, bei denen das Erzbistum als Träger fungiert z. B. Bildungseinrichtungen, weitestgehend weniger in den Blick genommen worden, da eben hier möglicherweise die Einspareffekte erst nach Jahren wirksam werden würden. Die Bereiche, bei denen die Kirche als Träger auftritt, bergen in der Regel auch ein gewisses finanzielles Risikopotential. Das ist bei einer soliden Haushaltsführung mit zu beachten.“¹⁸⁶

Die Entscheidungen, in welchen Bereichen wie gespart und wo Schwerpunkte in der Arbeit gesetzt werden sollten, lagen bei der Bistumsleitung. Die pastorale Vision zu Anfang der Beratungen beschränkte sich auf den Anspruch, die wichtigsten Aufgaben noch erfüllen zu wollen. Dies konkretisiert Kardinal Sterzinsky in seiner Vorstellung der Vision:

„Also das Bistum muss die Kirche vor Ort sein und die Grundaufgaben der Kirche erfüllen. [...] Wahrscheinlich habe ich das [bezüglich der TS] pastoralen Möglichkeiten gesagt [...]: Wir müssen ohne finanzielle Hilfe durch andere unsere Aufgaben erfüllen. [Wir können TS] nicht flächendeckende Seelsorge garantieren, aber die Kirche muss für jeden erreichbar sein, die Kirche muss ihre Grundaufgaben erfüllen und wir haben pastorale Leitlinien, pastorale Leitlinien mit Grundaufgaben formuliert, die sind dann verabschiedet [und] im Amtsblatt veröffentlicht worden und waren verbindlich.“¹⁸⁷

Die Festlegung, wie stark die unterschiedlichen kirchlichen Bereiche von den Einsparmaßnahmen betroffen sind, lief nach Erzbischof Sterzinsky folgendermaßen ab:

¹⁸⁶ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁸⁷ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 14:34 Min.

„Jedenfalls hat McKinsey erst einmal eine große Runde zusammengerufen; wie genau die strukturiert war, weiß ich nicht mehr, und dann haben die einfach gehört, wie ist so die Stimmung, was muss bleiben, was sollte bleiben, was kann bleiben und worauf können wir verzichten. Das wurde dann zusammengetragen, und dann wurde das in einem kleineren Kreis debattiert, und dann wurde [...] die Kostenberechnung gemacht, für die Eventualitäten, und dann wurde das nochmal im kleineren Kreis durchgesprochen, und dann kam der Beschluss.“¹⁸⁸

McKinsey hat dabei Einsparvorschläge für die oberste Bistumsleitung gemacht, wo letztendlich die Entscheidungen über die Einsparmaßnahmen getroffen wurden. Diese Entscheidungen mussten aber unter starkem Druck getroffen werden. Dazu nochmal Kardinal Sterzinsky:

„Aber die Entscheidung. Erst einmal [die Frage von McKinsey an die Bistumsleitung TS]: ‚Welche Dinge liegen Ihnen am Herzen, bevor Sie lange überlegt haben?‘ In einer großen Runde. Jetzt untersuchen wir das als McKinsey und machen der kleineren Runde Vorschläge. Die diskutieren das jetzt nochmal, dann macht McKinsey nochmal nach der Diskussion Alternativvorschläge und dann kommt die kleine Entscheidungsrunde der Bistumsleitung und die entscheidet. McKinsey fasst das nur in Worte zusammen.“¹⁸⁹

Nach Aussage von P. Thomas Griessbach OP, einem Projektleiter des Umstrukturierungsprozesses, gab es keine so auf die Seelsorge konkretisierbare pastorale Vision, aus der man z. B. Prioritäten hätte herleiten können.¹⁹⁰ Man habe das „McKinsey-Rasenmäher-Prinzip“ übernommen und in sämtlichen Bereichen 40 Prozent gekürzt.¹⁹¹ Dieses Vorgehen stieß bei ihm auf Kritik:

¹⁸⁸ Ebd. 09:55 Min.

¹⁸⁹ Ebd. 13:33 Min.

¹⁹⁰ Vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 27:18 Min. [Zur Frage: Gab es eine pastorale Vision, aus der man hätte Prioritäten herleiten können?] „Nein. Das hätte ja am Anfang sein müssen. Nein, gab es nicht.“

¹⁹¹ Vgl. ebd. 02:26 Min.: [Zur Frage: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen der externen Berater konnten diese in ihre Arbeit in diesem Bistum einbringen?] „Also ich glaube, dass die zentrale Kompetenz darin bestand, einen Überblick zunächst einmal darüber zu schaffen, wie die finanzielle Situation, auch die strukturelle Situation im Bistum

„Es war immer das mit den 40 Prozent, so dass ja rechnerisch so ein halber Pfarrer oder halbe Kapläne entstanden sind, die völliger Schwachsinn sind. Das sind Rechnungseinheiten, und das hat man so runtergebrochen. Und man hat nicht mit pastoralen Schwerpunkten [gearbeitet TS]. Und das ist sogar mein Hauptkritikpunkt, dass man eben Inhalt und Form auseinandergenommen hat. Man hat [den Prozess mit TS] McKinsey [anstatt] als Sanierungsplan als Pastoralplan verkauft. Es wurde immer Pastoralplan genannt, aber es ist ein reiner Sanierungsplan, der keine pastorale Schwerpunktsetzung hat.“¹⁹²

Die Priorisierung der Aufgaben fand nur innerhalb der einzelnen Bereiche statt, so musste auch der Bereich Kasualpastoral 40 Prozent sparen, aber in diesem Bereich konnte eine Schwerpunktsetzung erfolgen, z. B. zu Gunsten der Jugendseelsorge und zu Ungunsten der fremdsprachlichen Seelsorge. Herausgenommen aus dem Veränderungsprozess war der refinanzierte Bereich, wie z. B. die katholischen Schulen. Diese belasten nur zu einem geringen Teil den eigentlichen Bistumshaushalt und waren wie die Caritas von den Einsparungen nur indirekt und sehr abgeschwächt betroffen: „Die Einsparungen werden hauptsächlich in solchen Bereichen zu erbringen sein, die in hohem Maße durch Kirchensteuer finanziert werden“¹⁹³, erklärte das Erzbistum.

Es gab auch im Erzbistum Berlin einen Priorisierungsworkshop, der von McKinsey moderiert wurde. In einem überschaubaren Kreis wurden per Abstimmungsgerät pastorale Ziele priorisiert. Auch ein Mitarbeitervertreter nahm an dem Workshop teil: „Also mein Eindruck war also, dass damit der Eindruck vermittelt werden sollte, dass es zwar gespart werden muss,

war, und [dass man TS] das auch transparent machen konnte, um überhaupt die Finanzsituation und die Personalsituation klar zu bekommen. Und insoweit waren das schon sehr eifrige Rechner und Leute, die jetzt ihre vorgefundenen Inhalte erst mal zusammengestellt haben. Das ist erst mal die Hauptfähigkeit oder Hauptkompetenz, die man den Beratern zugrunde legen kann. Dann war das eine einfach Rechenaufgabe, die bei McKinsey im sogenannten McKinsey-Rasenmäher-Prinzip rauskommt, 40 Prozent Reduzierung. Das wurde dann in den verschiedenen Arbeitsgruppen unterschiedlich realisiert, dafür waren dann auch die Gremien jeweils hilfreich.“

¹⁹² Ebd. 11:17 Min.

¹⁹³ ERZBISTUM BERLIN: Erzbistum Berlin beschließt Sparmaßnahmen (Pressemitteilung).

aber dass das nach inhaltlichen Kriterien, nach pastoralen Kriterien durchgeführt wird.“¹⁹⁴ Die Ergebnisse, so fügt er hinzu, fanden sich aber später nirgendwo wieder.¹⁹⁵

Somit kann auch zum Teil erklärt werden, warum es in der Wahrnehmung einiger keine Verknüpfung mit den 570 Beschlüssen vom Diözesanen Pastoralforum 1997-2000 gab, die mit 300 Beteiligten unter dem folgenden Auftrag gefasst wurden:

„Die Zeichen der Zeit zu verstehen und im Gebet und Gespräch zu erkennen, was der Herr der Kirche heute in unserem Erzbistum mit uns wirken will und von uns erwartet.“¹⁹⁶

Die diözesanen Gespräche geschahen zumeist ohne die Berücksichtigung der finanziellen Möglichkeiten. „Das Ding ist sang- und klanglos inoffiziell 2003 beerdigt worden“¹⁹⁷, so ein Mitarbeitervertreter.

7.4.4 Zusammenarbeit mit den Beratern

In die inhaltliche Arbeit wurden die Berater wenig eingebunden. Dazu P. Thomas Griessbach:

„Also meine Erfahrung war, dass ein Berater, wenn er mit inhaltlichen Fragen konfrontiert wurde, und man die auch durchgegangen ist, hier auch sehr flexibel damit umgegangen ist, sehr häufig aber aus meiner Sicht, weil keine inhaltliche Arbeit vorlag und man einfach nur gerechnet hat und geschaut hat, wie man dieses Soll mit 40 Prozent Stellenreduzierung umsetzen konnte.“¹⁹⁸

¹⁹⁴ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 02:05 Min.

¹⁹⁵ Vgl. ebd. 02:05 Min.: [Zur Priorisierung von zukünftigen Schwerpunkten des Erzbistums Berlin im Rahmen eines Workshops und der dort durchgeführten TED-Abstimmung:] „Also mein Eindruck war also, dass damit der Eindruck vermittelt werden sollte, dass es zwar gespart werden muss, aber dass das nach inhaltlichen Kriterien, nach pastoralen Kriterien durchgeführt wird. Das war so der Eindruck, der nach dieser Sitzung erst einmal da war.“ [Nachfrage TS: Wurden die Prioritäten, die da festgelegt wurden, hat man die nachher nochmal wiedergefunden?] „Nirgendwo. Also das ist meines Erachtens eine Luftnummer gewesen.“

¹⁹⁶ Vgl. KELLER: Der Erzbischof spielt den Bremser.

¹⁹⁷ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 21:20 Min.

¹⁹⁸ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 06:40 Min.

Er ist auch der Meinung, dass „die Zusammenarbeit kirchlicherseits hätte professioneller sein können, weil man eben die Inhalte immer außen vor gelassen hat.“¹⁹⁹ Die Distanziertheit in der Zusammenarbeit zwischen Bistum und Beratern und die wenigen inhaltlichen Überlegungen, die in der Beratung angestrengt wurden, sieht P. Thomas Griessbach auch darin begründet, dass die DBK und das Ausmaß der Verbindlichkeiten das Erzbistum dazu gedrängt haben, externe Berater hinzuzuziehen:

„Man musste Berater holen. Es war ja nicht der Wunsch: Ach, wir setzen uns jetzt mal mit Beratern zusammen, und wir haben dann eine Grundidee, und wir möchten das gerne professionell machen, sondern es war ein Handlungszwang, und insoweit war eine Kooperation etwas anders, ob ich sage: ‚Ich möchte gerne einen Berater haben, der mir hilft.‘ oder ‚Ich muss mit einem Berater arbeiten, weil ich nicht mehr weiter kann.“²⁰⁰

Das führte auch dazu, dass McKinsey nach Eindrücken der MAV als „Fremdkörper“²⁰¹ im Bistum empfunden wurde, die Bistumsleitung teilweise „sehr negativ“²⁰² gegenüber den Beratern eingestellt war, „an manchen Stellen auch versucht [wurde TS] zu mauern“²⁰³, und das Erzbistum, McKinsey und die DBK nicht immer an einem Strang gezogen hätten und Interessen kollidierten. Nicht einfacher wurde der Prozess dadurch, dass in der Bistumsleitung etliche Personalwechsel stattfanden, gerade an Stellen, die für den Sanierungsprozess sehr wichtig waren: Jeweils zwei Wechsel gab es bei der Position des Generalvikars und des Finanzdezernenten, insgesamt wurden drei von fünf Dezernenten ausgewechselt.²⁰⁴

¹⁹⁹ Ebd. 15:50 Min.

²⁰⁰ Ebd. 18:32 Min.

²⁰¹ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 09:39 Min.

²⁰² Ebd. 09:39 Min.

²⁰³ Ebd. 08:28 Min.

²⁰⁴ Vgl. JAHR-WEIDAUER: Basis macht Druck auf Kardinal Sterzinsky. sowie auch von PETERSDORFF-CAMPEN: Daimler-Manager soll Erzbistum sanieren. und KÜPPER: Bistum Berlin sucht neuen Finanzdezernenten.

Die Einsparmaßnahmen sorgten bei Gläubigen und Mitarbeitern für große Kritik.²⁰⁵ Die Tatsache, dass das Erzbistum in eine finanziell so prekäre Lage kommen konnte, führte zu vielen Fragen. Trotz eines öffentlichen Schuldeingeständnisses des Kardinals im März 2003²⁰⁶ hielten sich die Rufe von Priestern und Laien aus dem Erzbistum nach einem Rücktritt des Erzbischofs von Berlin und der Bestellung eines apostolischen Visitators.²⁰⁷ Es sei zu einem

»großen Vertrauensverlust bei Priestern, pastoralen Mitarbeitern und vielen Gemeinden ihrem Bischof und seiner Leitung gegenüber gekommen, argumentierten sie. In der Folge daraus entstehen Resignation und Entmutigung, Misstrauen und Zorn, manchmal sogar Lästerung.«
²⁰⁸

Mitarbeitervertreter merkten an, dass sich viele Mitarbeiter nicht genügend informiert fühlten, denn über die Zusammenarbeit von McKinsey und dem Erzbistum erfuhren sie z. B. aus der Zeitung.²⁰⁹ Ihr Eindruck: „Der Tages-

²⁰⁵ Vgl. z. B. KELLER: Die Pfarrer wollen es wissen. Und EMMERICH: Finanzkrise beunruhigt Katholiken.

²⁰⁶ Hier ein Auszug aus der öffentlichen Erklärung des Kardinals vom 15.03.2003 im Wortlaut nach KNA-Informationen aus: STERZINSKY: „Im guten Gewissen gehandelt“.: „Es ist durch und durch verständlich, wenn angesichts dessen die Frage gestellt wird: Wie konnte es dazu kommen? Verständlich ist auch die Frage: Wer ist schuld? Wenn auf diese Fragen auch keine kurzen Antworten gegeben werden können, so erkläre ich jedoch, dass auf mir als Erzbischof die Verantwortung für die entstandene Situation liegt. Davon kann mich auch die Tatsache nicht entbinden, dass ich ‚im guten Glauben‘ und in Übereinstimmung mit den zuständigen Gremien gehandelt habe. Ich gestehe, dass ich notwendige Entscheidungen nicht getroffen oder nicht durchgesetzt habe, die zu einer Verhinderung der Notlage hätten führen können. Ich bitte um Entschuldigung und Nachsicht. [...] Lassen Sie uns versuchen, in klarer Einschätzung der Möglichkeiten und in neuem Vertrauen die Aufgaben zu bewältigen. Was von meiner Seite aus und von Seiten der Bistumsleitung dafür erforderlich ist, soll geschehen. Dazu gehören insbesondere Transparenz und wirksame Kontrolle, Wahrnehmung von Mitverantwortung und schließlich Aufarbeitung von Versäumnissen und Fehlern der Vergangenheit.“

²⁰⁷ Vgl. GEHLEN: Arm wie eine Kirchenmaus.

²⁰⁸ Ebd.

²⁰⁹ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 1:02:19 Min.: [Zur Kommunikation der Entscheidung des Erzbistums Berlin zur Zu-

spiegel wusste mehr, man wusste auch nicht, warum, als die Mitarbeiter hier im Haus und manche Bistumsleitungsteile.“²¹⁰ Dazu gibt Peter Wehr zu bedenken:

*„Der Zusammenarbeit mit McKinsey ging ein relativ kurzer Entscheidungsprozess voraus, da es zu diesem Zeitpunkt meines Erachtens keine Alternative zu einer externen Beratung gab. Die Mitarbeiter wurden von mir am gleichen Tag wie die Öffentlichkeit dahingehend informiert, dass sich das Erzbistum Berlin einem Beratungsprozess durch McKinsey unterziehen wird.“*²¹¹

Auch die Kommunikation der Bistumsleitung mit den Pfarrgemeinden wurde Medieninformationen zufolge kritisiert:²¹² „Wie die Leitung des Erzbistums mit Pfarrern und Gläubigen umgeht, könnte in einem Managerhandbuch stehen – als Negativbeispiel im Kapitel: Wie verprelle ich nachhaltig Mitarbeiter und Kunden?“²¹³, vermeldete der Tagesspiegel, wobei der Wille, die Pfarrgemeinden in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden, laut Kardinal Sterzinsky doch wohl vorhanden war:

*„Die [Mitarbeitenden und Gläubigen TS] sind alle eingebunden worden. Alle. Alle. Die sind angeschrieben worden. Die haben nicht alle geantwortet, weil ihnen die Zeit oft zu kurz war oder weil sie meinten, wenn sie nicht antworten, dann kommen sie ungeschoren davon. Aber die sind alle eingebunden worden. Alle. Die Kirchenvorstände sind angeschrieben worden und die sollten alle die Pfarrgemeinderäte befragen [...] und die sollten alle antworten. Die haben es nicht alle getan. Zum Teil nicht zu den gestellten Terminen getan, zum Teil überhaupt nicht, weil sie meinten, dann kommen sie ungeschoren davon, weil sie zum Teil meinten, was geht das Bistum unsere Kirchengemeinde an? Aber die sind alle eingebunden worden.“*²¹⁴

sammenarbeit mit McKinsey:] „Viel schlimmer fand ich, wie es anfang, dass wir morgens die Zeitung aufschlagen und lesen das in der Zeitung.“

²¹⁰ Ebd. 1:02:38 Min.

²¹¹ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

²¹² Vgl. BAUR: Haste mal 50 Millionen Euro?

²¹³ KELLER: Tue Schlechtes und schweige darüber.

²¹⁴ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 20:47 Min.

7.4.5 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

„Ungeschoren davon gekommen“ ist fast niemand im Erzbistum Berlin. Erzbischof Sterzinsky dazu:

„Die Einnahmen sind günstiger, und die Ausnahmen sind noch strikter durchgeführt worden, als eigentlich in dem Plan vorgesehen worden ist. Das heißt, es ist noch günstiger verlaufen, als in dem Plan vorgesehen, denn der Plan hatte als Endergebnis so, dass wir immer noch länger Schulden machen müssten und eigentlich nicht so schnell entschuldigt würden.“²¹⁵

Das Sparprogramm wurde konsequent umgesetzt,²¹⁶ die deutlich geäußerte Befürchtung der anderen Bischöfe, dass der Sanierungsprozess nicht gelingen würde,²¹⁷ bewahrheitete sich nicht. Selbst manchen Berater von McKinsey überraschte diese Konsequenz in der Umsetzung²¹⁸, so P. Thomas Griessbach. Die Konsequenz im Sparkurs betont auch Peter Wehr:

„Schon während der 2. Beratungsphase wurden erste Entscheidungen zur Sanierung seitens der Bistumsleitung getroffen. Soweit ich mich erinnere, wurden einige der vielen Bildungshäuser aufgegeben, eine Haushaltssperre und ein Einstellungsstopp verfügt, erste Verhandlungen mit der Mitarbeitervertretung geführt, um von Lohnsteigerungen abzusehen und das Weihnachtsgeld auszusetzen, ebenfalls wurden die Zuschüsse an die Caritas abgesenkt und es wurde der Entschluss gefasst, das Petruswerk (ein katholisches Siedlungswerk des Erzbistums) zu veräußern, um mit dem Erlös die in den zurückliegenden Jahren aufgebauten Verbindlichkeiten signifikant zu tilgen.“

²¹⁵ Ebd. 05:03 Min.

²¹⁶ Vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 14:59 Min.: [Wie sind Sie in der Zeit nach den Beratungen mit Entschlüssen umgegangen, die sich als nicht sinnvoll, nicht praktikabel oder nicht umsetzbar erwiesen?] „Es wurde alles umgesetzt.“

²¹⁷ Vgl. DROBINSKI: Der bankrotte Bischof. und GEHLEN: Heiliger McKinsey, bitte für uns!

²¹⁸ Vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 14:10 Min.: [Mit Bezug auf die Stellenstreichungen im Erzbistum Berlin.] „McKinsey war, glaube ich, ich weiß es noch in einem Gespräch, sehr überrascht war, dass eigentlich im Rahmen der Pfarrgemeinden, das kann ich jetzt nur sagen, eigentlich das [Vorhaben TS] eins zu eins umgesetzt wurde, was sonst selten bei Sanierungsplänen ist.“

*Unter der Kontrolle des Treuhandausschusses der Deutschen Bischofskonferenz wurden die Beschlüsse, auch die des detaillierten Sanierungsplanes umgesetzt. Und die Umsetzung hat in der Tat gezeigt, dass das Erzbistum Berlin eine wirtschaftliche Stabilität und Handlungsfähigkeit wiedererlangt hat in relativ kurzer Zeit. Insofern war der Sanierungsprozess in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreich; so erfolgreich, dass die von den anderen deutschen Bistümern bereitgestellten 50 Mio. Euro nicht in Gänze in Anspruch genommen werden mussten. Für den Erfolg entscheidend war es, dass verantwortbare Beschlüsse gefasst wurden und diese auch umgesetzt wurden.*²¹⁹

Zum 31.12.2002 beliefen sich die Gesamtverbindlichkeiten des Bistums auf 148 Mio. €, bestehend aus einer 22 Mio. € Unterdeckung des Pensionsfonds, 22 Mio. € im Caritas-Investitionsfonds und 104 Mio. € Bankverbindlichkeiten. Letztere verringerten sich trotz eines Neukredits für den Nachtragshaushalt 2003 von 10,5 Mio. € in einem Jahr durch Immobilienverkäufe, die Zuschüsse der anderen Diözesen und durch Spenden auf insgesamt 80,5 Mio. €. ²²⁰

Trotz der wirtschaftlich positiven Entwicklung können die schmerzhaften Einschnitte nicht ausgeblendet werden, so Peter Wehr: „Die Umsetzung, die zugleich intern außerordentlich viel Widerstand erfuhr, war eine sehr schwierige Phase.“²²¹

McKinsey hat dem Erzbistum Berlin bei der Konzeption und Umsetzung eines klassischen Sanierungsplanes geholfen, wie man es für Klienten aus der freien Wirtschaft auch regelmäßig gemacht hat, so dass man „dem Erzbistum einen gnadenlosen Sparkurs empfahl.“²²² „Heiliger McKinsey, bitte für uns!“²²³, so überschrieb der Tagesspiegel einen Bericht über die Beratungszusammenarbeit.

Mit dem Treuhandausschuss der DBK im Nacken und McKinsey an der Hand entschloss man sich zu radikalen Sparmaßnahmen: Die Anzahl der

²¹⁹ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

²²⁰ Vgl. ERZBISTUM BERLIN: Aktueller Schuldenstand - Ergebnis der Spendenkampagne (Pressemitteilung).

²²¹ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

²²² SEEWALD: Audienz bei McKinsey.

²²³ GEHLEN: Heiliger McKinsey, bitte für uns!

Pfarreien wurde halbiert²²⁴ und insgesamt wurden 440 Kündigungen ausgesprochen,²²⁵ die meisten – circa 300 Vollzeitstellen – in den Kirchengemeinden.²²⁶ Heute gibt es noch 38 volle Stellen im sogenannten „Technischen Dienst“, worunter alle Handwerker, die Küster, Pfarrsekretärinnen etc. fallen. In diesem Bereich waren vor 2003 zehnmal mehr Personen beschäftigt.²²⁷ „Ziel war, alles, was technische Dienste ist, auf Null fahren und durch ehrenamtliche Kräfte ersetzen.“²²⁸

Im Verwaltungsbereich, so ein Mitarbeitervertreter, war die Arbeitsbelastung vor den Beratungen moderat: „Es war auch, das muss man ganz ehrlich sagen, viel Luft drin.“²²⁹ Hier wurden auch Personaleinsparungen vorgenommen. Zusätzlich sank als Einsparmaßnahme der Caritas-Zuschuss des Erzbistums, was auch dort zu Personalabbau führte. Weitere 75 Kündigungen konnten vermieden werden, weil die Mitarbeiterschaft auf eine Tarifierhöhung verzichtete.²³⁰ Daneben wurden viele kircheneigene Immobilien verkauft, z. B. die kircheneigene Wohnungsbaugesellschaft Petruswerk GmbH mit 2300 Wohnungen.²³¹

Auch die Pfarreienstruktur im Erzbistum hat sich verändert: „Eine Durchschnittsgemeinde im Erzbistum Berlin wird künftig 3600 Gemeindemitglieder, 460 Gottesdienstbesucher, zwei Kirchen und eine Fläche von 265 Quadratkilometern umfassen. Statt 6,4 werden ihr vier Vollzeitstellen zur Verfügung stehen“²³², so schrieb die FAZ.

²²⁴ GEHLEN: Arm wie eine Kirchenmaus.

²²⁵ Vgl. KELLER/GEHLEN: Das Bistum setzt noch mehr Menschen auf die Straße. Und ERZBISTUM BERLIN: Sanieren – Konzentrieren – Profilieren: Der Plan 2009.

²²⁶ Vgl. WEHR: „Im Nachhinein ist man immer klüger“ - Interview mit Peter Wehr.

²²⁷ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 32:20 Min.: „Im Endeffekt haben wir jetzt im ganzen Dezernat im sogenannten ‚Technischem Personal‘, Hausmeister, Küster, Pfarrsekretärinnen, die Kirchenmusiker gehören nicht dazu, haben wir im ganzen Dezernat noch 38 volle Stellen. [...] Das heißt, da sind praktisch 90 Prozent entlassen worden.“

²²⁸ Ebd. 31:11 Min.

²²⁹ Ebd. 22:10 Min.

²³⁰ Vgl. GEHLEN: Katholische Kirche entlässt 440 Mitarbeiter. Und REGIONAL KODA NORD-OST: EXTRA-Blatt für das Erzbistum Berlin. S. 1.

²³¹ Vgl. SEEWALD: Audienz bei McKinsey.

²³² KÜPPER: Sanierungsplan fürs Erzbistum Berlin.

Die externen Berater konnten vor allem zu Anfang der Beratungen für eine bessere Klarheit sorgen, „wie die finanzielle Situation, auch die strukturelle Situation im Bistum war. Und das auch transparent machen, [...] um überhaupt die Finanzsituation und die Personalsituation klar zu bekommen“²³³, so Thomas Griessbach: Neben dem offiziellen Bistumshaushalt gibt es wie in anderen Diözesen auch die erzbischöfliche Vermögensverwaltung. Zudem gehörten viele Vermögenswerte in Berlin einzelnen Pfarreien oder Vereinen, eine genaue Übersicht gab es nicht. „Und erst McKinsey hat ja dann, wahrscheinlich mit viel Aufwand, erst mal versucht, so die Daten zu ordnen, und kam dann auf die erschreckende Summe von 150 Mio. Euro“²³⁴, so ein Mitarbeitervertreter.

Das Sparprogramm war aber kein Konzept für die Ewigkeit: „Die Ergebnisse müssen dynamisch fortgeschrieben werden, die Sicherheit war vielleicht für zwei, drei Jahre gegeben oder vier Jahre gegeben“²³⁵, so Thomas von Mitschke-Collande von McKinsey. Aber schon im Mai 2004 begann die nächste Sparwelle in Berlin:²³⁶ Es gebe „weiteren Sanierungsbedarf“, so Bistumssprecher Stefan Förner, der Sanierungsplan wurde angepasst.²³⁷ Dieses hatte auch zur Folge, dass das Bistum am Ende etwa zwei Drittel seiner Mitarbeiter gekündigt hat.²³⁸ Entstanden ist nach der Beratung durch McKinsey der „Plan 2009“: „Unter dem Titel ‚Sanieren – Konzentrieren – Profilieren‘ erfolgt eine Profilierung der Pfarrgemeinden und eine Konzentration auf pastorale Schwerpunkte. Alle Dekanate und Pfarrgemeinden haben hierzu Vorschläge gemacht.“²³⁹, so die Pressestelle des Erzbistums.

²³³ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 02:26 Min.

²³⁴ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 07:01 Min.

²³⁵ von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 09:30 Min.

²³⁶ So wird z. B. Peter Wehr kurz zuvor zitiert: „Für die kommenden Jahre werden weitere einschneidende Maßnahmen erforderlich sein. Davon wird auch der Personalkostenbereich als größter Ausgabenblock nicht ausgenommen werden können.“ (vgl. KELLER/GEHLEN: Erzbistum Berlin muss Sanierungsplan korrigieren.)

²³⁷ Vgl. ERZBISTUM BERLIN: Sanierungsplan wird angepasst (Pressemitteilung).

²³⁸ Vgl. GEHLEN/KELLER: Leider verrechnet: Katholiken fehlen noch mal 30 Millionen.

²³⁹ ERZBISTUM BERLIN: Sanieren – Konzentrieren – Profilieren: Der Plan 2009.

Nochmal 20 Stellen im pastoralen Bereich, 20 Stellen im Ordinariat und knapp 130 Stellen im unterstützenden Dienst fielen weg.²⁴⁰

Das Ziel, die finanzielle Krise zu überwinden, hat das Erzbistum erreicht, bis Ende 2008 sanken die Bankverbindlichkeiten auf 24,4 Mio. €. ²⁴¹ „Ohne McKinsey hätten wir keine Chance gehabt, das Ruder rumzureißen“, so resümiert der damalige Berliner Diözesanratsvorsitzende Hans-Jürgen van Schewick.²⁴² Dass die Finanzmisere nicht ohne externe Berater hätte überwunden werden können, diesem Urteil schließt sich auch P. Thomas Griessbach an:

„Die Finanzproblematik war ja bekannt über Jahre hinweg, und man hat es aus eigenen Kräften nicht geschafft, weil eben eine Transparenz in allen Bereichen kaum möglich gewesen ist, und da braucht es wirklich Externe, die das untersuchen und dann aufdecken.“²⁴³

Die Sanierung brachte schmerzhaft Einschnitte und radikale Kürzungen mit sich. Aber heute hat das Erzbistum einen Überblick über seine Finanzen, veröffentlichte als eine von nur zwei deutschen Diözesen im letzten Jahr seinen gesamten Haushalt, inklusive des Vermögens des Erzbischöflichen Stuhls.²⁴⁴ Finanziell befindet man sich auf dem Weg der Entschuldung.

²⁴⁰ Vgl. ebd.

²⁴¹ Zum 31. Dezember 2002 hatte das Erzbistum Berlin Bankschulden in Höhe von 104 Mio. €. Dazu kam zum Jahresende 2003 durch den Nachtragshaushalt ein Neukredit in Höhe von 10,5 Mio. €.

114,5 Verbindlichkeiten stehen folgende Maßnahmen zur Entschuldung gegenüber: -30 Unterstützung von den anderen deutschen Erz-/Bistümern; -19,4 Verkauf von Immobilien und Beteiligungen; -1,1 durch Spenden; -10,9 laufende Tilgung 2004/2005; -4,0 laufende Tilgung 2006; -12,7 Sondertilgung 2006; -4,7 laufende Tilgung 2007; -3,7 laufende Tilgung 2008; -3,6 Sondertilgung 2008, 24,4 Darlehensstand per 31.12.2008. (Alle Angaben in Mio. €) (vgl. ERZBISTUM BERLIN: Sanieren – Konzentrieren – Profilieren: Der Plan 2009.)

²⁴² SCHWARZ: Wirtschaftsimperium Kirche. S. 105.

²⁴³ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 21:22 Min., vgl. auch ähnliche Aussagen von MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 58:50 Min.

²⁴⁴ Vgl. LOLL/WENSIERSKI: Geheime Parallelwelt. S. 67.

7.5 Beratung des Bistums Aachen durch Droege & Comp 2004

7.5.1 Vorgeschichte

„Wir wissen heute, dass wir früher hätten erkennen müssen, dass die guten Jahre vorbei sind [...] Wir hätten viel früher Aufgaben und Stellen abbauen müssen.“²⁴⁵

Diese Selbstkritik übte Bischof Heinrich Mussinghoff nach Bekanntwerden der Sparpläne im September 2004, infolge derer sich die Zahl der Mitarbeiter des Bistums um 400 verringerte und etliche Einrichtungen der Diözese schließen mussten.

Dass sich das Bistum in einer schwierigen finanziellen Lage befand, das war vielen Beteiligten schon seit Jahren bewusst. „Ich kann für die letzten zehn Jahre, die ich nun Verantwortung habe und überschauen kann, sagen, dass ich eigentlich diese bedrängende Situation vom ersten Tag meiner Tätigkeit als Generalvikar erlebt habe“²⁴⁶, so Manfred von Holtum. Und weiter:

„In den achtziger Jahre, aber insbesondere Anfang der neunziger Jahre und zwar schon in einer Zeit, wo Einnahmen und Ausgaben nicht mehr ausgeglichen waren, sondern wir auf der Minusseite standen, sind nochmal die Haushalte des Bistums deutlich in die Höhe gegangen mit einer Steigerung in drei aufeinanderfolgenden Jahren von mehr als 50 Mio. DM. Meines Erachtens hat das maßgeblich zu dem steilen Absturz dann Ende der neunziger Jahre, Anfang des 21. [Jahrhunderts TS] dann beigetragen.“²⁴⁷

Im Jahr 1997 wurde damit begonnen, Rückstellungen für die Pensionsverpflichtungen von Mitarbeitern anzulegen.²⁴⁸ In die Zeit fallen auch Bestre-

²⁴⁵ O. V.: Mussinghoff räumt gravierende Fehler ein.

²⁴⁶ Zitiert nach RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 358. Das Zitat entstammt einem Interview.

²⁴⁷ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 30:53 Min.

²⁴⁸ Vgl. ebd. 11:51 Min.: [Zu den Pensionsrückstellungen im Bistum Aachen:] „Wir haben 1997 den ersten Betrag dafür zurückgestellt. Dies war meines Erachtens schon ein Versäumnis der Vergangenheit; aus den guten Zeiten heraus hätte man das tun müssen.“

bungen im Bistum, Möglichkeiten zur Vermeidung des Haushaltsdefizits zu finden, so Manfred von Holtum:

„Der Kirchensteuerrat hat schon sehr früh in den neunziger Jahren, Mitte der neunziger Jahre und Ende der neunziger Jahre, darauf gedrungen, dass wir unsere Aufgaben im Bistum priorisieren und durch diese Priorisierung dann also auch ein neues Aufgabentableau aufstellen, was dann auch heißt Posteriorisierung, also die Aufgaben, die weniger in Zukunft im Vordergrund stehen sollen oder die ganz wegfallen sollen. Wir haben dann [...] nach meinem Antritt als Generalvikar am 1. Oktober 1997, sehr bald eine Arbeitsgruppe einberufen, die ein solches Prioritätenpapier erstellt hat. Das ist dann auch im Jahre 1999 im Entwurf fertiggestellt worden, ist dann in die Gremien gekommen, zum Beispiel in den Priesterrat, aber dort eigentlich in der Luft zerrissen worden. Und dann haben wir intern beraten, der Bischof und ich, dass die Zeit noch nicht reif ist, ein solches Prioritätenpapier umzusetzen.“²⁴⁹

Das Bistum Aachen wurde sich erst schrittweise über das Ausmaß seiner Verbindlichkeiten bewusst, so der Generalvikar:

„Es ist dann Anfang 2003 eine Arbeitsgruppe eingesetzt worden, die ein Paket schnüren sollte, welche Aufgaben verringert werden sollen, welche wegfallen können, und dann die entsprechende Umsetzung in DM, in Euro damals ja schon, und dann haben wir sehr bald gemerkt, dass das erste Paket nicht reichte, das K1-Paket, es folgten dann ein K2-Paket und ein K3-Paket, und da merkten wir mit einem Mal: Wir kommen nicht weiter aus eigener Kraft heraus, wir brauchen die Sicht von außen, wie tief wir schneiden müssen und auch welche Bereiche, die bisher tabuisiert wurden, dann in Zukunft auch angegangen werden müssen.“²⁵⁰

So kam es zu einer Suche nach externer Hilfe, mit der man die finanziellen Probleme überwinden könnte.

„Und das war der Zeitpunkt, wo – sicherlich auch nach einer intensiven Beratung im Kirchensteuerrat – wir dann eine Beratungsfirma von außen genommen haben, die uns in diesem Prozess beraten sollte und

²⁴⁹ Ebd. 00:47 Min.

²⁵⁰ Ebd. 03:23 Min.

*uns auch in der Analyse wirklich die Augen dafür geöffnet hat, dass wir nicht nur unsere Finanzen konsolidieren müssen, sondern dass wir in einem Sanierungsprozess drinstecken.*²⁵¹

Durch das Clearing-Verfahren am Ende des Jahres 2003 ergaben sich zusätzliche 7 Mio. Euro, die an die anderen Bistümer abgeführt werden mussten, und „im Mai 2004 zeigten neue Schätzungen ein Defizit von 50 Mio. Euro“²⁵², so Jürgen Jansen, der Abteilungsleiter für Organisation, Koordination und Strategisches Controlling. McKinsey hatte ähnliche Sanierungsprojekte auch schon in anderen Bistümern gemacht, zum Beispiel kurz zuvor in Berlin, aber „gegen McKinsey gab es diffuse Vorbehalte.“²⁵³ Nach einer Ausschreibung erhielt die Unternehmensberatung Droege & Company den Projektzuschlag.

7.5.2 Auftrag und Durchführung

„Ein entscheidender Faktor, warum Droege die Ausschreibung gewann, lag in der Darstellung der Bistumssituation als Sanierungs- und nicht als Konsolidierungsfall“²⁵⁴, so Jürgen Jansen. Die Finanzen standen zuvorderst im Blickpunkt, in der Außendarstellung wurde eher die Formulierung „pastorale Zukunftssicherung“²⁵⁵ gewählt. „Erst zum Ende der Beratungsphase hat der Generalvikar offen erklärt, dass das Bistum ein Sanierungsfall ist.“²⁵⁶

Die Arbeit mit Droege begann im Juli 2004. Einer sechswöchigen Analysephase schlossen sich sechs Wochen an, in denen Maßnahmen entwickelt wurden. Die Hauptphase der Beratungen war mit der Vorstellung des Gesamtkonzepts am 29. September 2004 abgeschlossen, es folgten drei Monate „Aufdetaillierungsphase“. Aus dem Plan wurde ein Konzept, welches

²⁵¹ Ebd. 03:23 Min.

²⁵² JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

²⁵³ Ebd.

²⁵⁴ Ebd.

²⁵⁵ O. V.: Ziel ist die pastorale Zukunftssicherung.

²⁵⁶ JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

im Anschluss umgesetzt werden musste. Formal beendet wurde die Zusammenarbeit mit Droege Ende 2005, bis dahin stellte das Beratungsunternehmen noch Hilfe zur Implementierung zur Verfügung. „4-5 Berater von Droege waren über einen Zeitraum von ca. 14 Monaten auf dem Projekt für das Bistum Aachen beschäftigt“²⁵⁷, so der in Aachen als Projektleiter beteiligte Berater Oliver Weirauch.

Es gab in der aufgebauten Projektstruktur einen Lenkungsausschuss, dazu flankierend den Abstimmungskreis der Räte, welcher situativ zusammengerufen wurde und aus Vertretern der diözesanen Räte bestand. Aufgeteilt wurde das gesamte Projekt in 12 inhaltlich unterschiedliche Module, die jeweils von einem Berater begleitet wurden. Daneben fanden regelmäßig Meilensteingespräche mit dem Bischof, dem Generalvikar und den Hauptverantwortlichen des Beratungsunternehmens statt.²⁵⁸

Der Auftrag an die Berater war umfangreich, so Abteilungsleiter Jürgen Jansen: „Im Grunde genommen hieß die Herausforderung für die Berater, ein Sanierungsprogramm zu entwickeln, weil sehr früh klar war, dass wir in eine Sanierung gehen.“²⁵⁹ Dieses bedeutete aber tiefgreifende Auswirkungen auf die zukünftige Arbeit der Kirche im Bistum Aachen, weil es notwendig erschien, so Jürgen Jansen,

²⁵⁷ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

²⁵⁸ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 03:14 Min.: [Zur Frage: Wie sah die Organisationsstruktur im Rahmen der Einbindung der externen Berater aus? Beschreiben Sie die Gremien, die gebildet wurden?] „Sehr schnell und ganz sofort wurde ein Lenkungsausschluss etabliert. Dieser Lenkungsausschluss war besetzt durch den Generalvikar, die Hauptabteilungsleiter, die persönliche Referentin und zwei Mitarbeiter, die vorher akquiriert wurden, um die Kommunikation in diesem Veränderungsprozess zu machen. [...] Flankierend wurde dann entwickelt ein sogenannter Abstimmungskreis der Räte, der situativ und ad hoc zusammengerufen wurde und aus Vertretern der diözesanen Gremien wie Kirchensteuerrat, Priesterrat, Pastoralrat bestand. Und zur operativen Umsetzung des Projektes wurden sogenannte Projektmodule eingerichtet. Das Projekt hat sich in zwölf Module aufgegliedert um das handhabbar zu machen. Diese Module wurden jeweils verantwortet von einem Hauptabteilungsleiter oder von einem Koordinator. [...] Und es gab regelmäßige Meilensteingespräche mit dem Bischof.“

²⁵⁹ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 01:40 Min.

„über den Sanierungsplan nachhaltig über die Frage von Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik zu Strukturveränderungsempfehlungen zu kommen, weil die Diagnose hieß: Wir haben strukturelle Schief lagen und Defizite, die sich letztlich auch in Euros ausdrücken, und denen kann man nur begegnen mit einer entsprechenden Veränderung der Strukturen, die nicht nur in der Frage von Zuschusskürzungen und -veränderungen sich ausgedrückt hat, sondern bis in die Reorganisation des Bischöflichen Generalvikariats, bis in [. . .] die Reorganisation und Restrukturierung von diözesanen Einrichtungen, bis auch in die Frage der Schließungen von Einrichtungen, bis [zur TS] Neuorganisation der kirchengemeindlichen Verwaltung [reichte TS]. Man kann eher sagen, was ausgeschlossen war im Auftrag: Nicht wahrgenommen, nicht ausgeführt wurde die Umstrukturierung der Kirchengemeinden selber. Das ist jetzt erst abgeschlossen.“²⁶⁰

In der Rückschau sieht er die Anforderungen an die Berater in der Anfangsphase wie folgt:

„Angesichts des Drucks zur Konsolidierung und der Dringlichkeit gravierender Veränderungen waren zunächst Problemlöser gefragt mit hoher fachlicher Kompetenz in wirtschaftlichen und strukturellen Fragen sowie großer Durchsetzungsfähigkeit.“²⁶¹

7.5.3 Priorisierung und Partizipation

Um die zukünftige kirchliche Arbeit zu gestalten, waren die finanziellen Möglichkeiten ausschlaggebend.

„Wir hatten keine inhaltlichen Leitplanken, sondern die Leitplanken waren Euros. Und wir haben den Prozess nicht nach einer inhaltlichen Priorisierung gemacht, natürlich lief die unterschwellig mit. Die hieß, dass der Grundauftrag Verkündigung, Liturgie maßgebend war [und die Frage, TS] wie viel Geld ist im Topf und was können wir uns noch leisten und was braucht ein Bistum, um Bistum zu sein? Also ganz sanierungsbedingte Perspektive.“²⁶²

²⁶⁰ Ebd. 01:40 Min.

²⁶¹ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 85.

²⁶² JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 17:02 Min.

Die Antworten auf die Frage wurden zuerst danach begutachtet, „wie viel man sich leisten kann, und dann erst, wer für die Aufgabe in Frage kommt.“²⁶³ Die Berater betonen, dass die inhaltliche Schwerpunktsetzung der kirchlichen Arbeit ausschließlich von Bistumsseite her erfolgt ist:

*„Als Berater haben wir uns an den Finanzen orientiert und dem Bistum transparent gemacht, in welchem Finanzrahmen kirchliche Arbeit in Aachen möglich ist. Die Vertreter des Bistums mussten dann überlegen, welche Prioritäten sie setzen. Nach ihren Vorgaben haben wir dann die strukturellen Veränderungsvorschläge erarbeitet.“*²⁶⁴

Auch Christian Horn, der damalige Hauptverantwortliche von Droege & Comp für das Projekt im Bistum Aachen, sieht dieses so: „Dieses Projekt kann man nicht nur über die Kostenseite angehen. Nach den pastoralen Vorgaben des Bischofs zeigen wir die finanziellen Möglichkeiten des Leistungsspektrums der Kirche in der Gesellschaft auf.“²⁶⁵

Nach Ansicht von Jürgen Jansen lagen die Fähigkeiten und Kompetenzen der externen Berater für ihre Arbeit im Bistum Aachen in zwei Bereichen. Zum einen konnten sie durch ihre Analysen und Diagnosen die finanzielle Situation des Bistums aufzeigen und Prognosen für die Zukunft erstellen, zum anderen waren sie für die Umsetzungsplanung, das Projektmanagement verantwortlich.²⁶⁶ „Nicht nur Zahlen, Daten, Fakten und nicht nur Euro sondern eben auch ein ganzes methodisches Setting, was die hier rein gebracht haben und dadurch die Organisation kräftig irritiert und aufgemischt [haben TS].“²⁶⁷

²⁶³ JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

²⁶⁴ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

²⁶⁵ O. V.: Welche Rolle spielen Droege & Co. im Bistum?

²⁶⁶ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 05:42 Min.: [Zur Frage: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen der externen Berater konnten diese in ihre Arbeit in diesem Bistum einbringen?] „Ich fange induktiv an. Und zwar die erste Fähigkeit: Analyse und Diagnose auf den Punkt zu bringen, die auch mit den notwendigen Zahlen und Informationen zu hinterlegen. Das Ganze auch mit anerkannten Methoden. [...] Das in enorm schneller Zeit, wodurch auch natürlich Druck auf die Organisation ausgeübt wurde und bis in die Umsetzungsplanung hinein.“

²⁶⁷ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:27 Min.

Dabei, so Jürgen Jansen weiter, konnten sie auch Impulse aus der freien Wirtschaft einbringen:

„Einfach betriebswirtschaftliches Know-how. Einfach die Erkenntnis, dass Betriebswirtschaft mehr ist als nur Euro, GuV und Bilanz, sondern dass Betriebswirtschaft auch die Frage von Managementprozessen, Change-Prozessen beinhaltet, die Frage von Unternehmensführung tangiert bis in die Strukturfragen. Also dass, und, last but not least, von der Auswirkung her, dass Unternehmen auch von einer ganzheitlichen Perspektive wahrnehmbar sind. Das glaube ich, sind die großen Plusse.“²⁶⁸

An den Entscheidungen zu den einschneidenden Veränderungen im Bistum Aachen haben Personen außerhalb der direkten Bistumsleitung nur sehr begrenzt mitgewirkt. Zur Erklärung dieses Sachverhaltes wird vom Generalvikar stark der finanzielle und auch zeitliche Druck unterstrichen, unter dem das Bistum in der Sanierung stand:

„Einmal war es das Zeitproblem. Die Zeit war uns sozusagen auf den Fersen. Wir haben nach der klaren Analyse unserer Situation deutlich erkannt, dass wir jetzt nicht Prozesse noch über Jahre strecken können, sondern dass wir jetzt und unmittelbar handeln müssen. Das hat in der Tat dazu geführt, dass wir dann unsere Kommunikation nicht so intensiv in Beratungsprozessen durchführen konnten, wie es vielleicht unter anderen Rahmenbedingungen der Fall gewesen ist.“²⁶⁹

Der hohe finanzielle Druck führte dazu, dass aufgrund dieser Grenzen die Diskussion über die kirchlichen Dienste und Arbeitsschwerpunkte der Zukunft immer in Zusammenhang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen gesehen wurde, so Manfred von Holtum:

„Das war früher auch die Maßgabe des Priesterrates, dass ein Prozess der Aufgabenkritik ergebnisoffen geführt werden muss, in einem ergebnisoffenen Dialog. Im Nachhinein muss ich sagen: Das war fatal. Diese Ergebnisoffenheit kann es nicht geben, darf es auch nicht geben, weil

²⁶⁸ Ebd. 35:26 Min. Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ist neben der Bilanz ein wesentlicher Teil des Jahresabschlusses eines Unternehmens.

²⁶⁹ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 15:25 Min.

*die Zielmarken durch die vorhandenen Ressourcen uns vorgegeben sind, und innerhalb dieser Zielmarken müssen wir einen solchen Prozess aufsetzen. Und das hat in der Vergangenheit dazu geführt, einmal, dass die Prozesse ungemein mühsam sich vollzogen haben, zum Zweiten, dass wir auch die Ziele so nicht erreicht haben. Man muss sagen, das Projekt ‚Verwaltung‘ Anfang der neunziger Jahre ist nicht auf den Punkt gekommen.*²⁷⁰

Zudem gab es noch andere Vorbehalte gegenüber breit angelegten Konsultationsprozessen wie zum Beispiel den Bistumstagen in Aachen in den neunziger Jahren:

*„Und ich glaube, vom Zeitpunkt her wäre ein solcher Prozess zu langwierig gewesen und hätte auch weitere Hoffnungen geweckt, dass wir als Bistum finanziell noch dazu in der Lage sind, auch weitere Aufgabenfelder neu anzugehen, ohne andere Aufgabenfelder damit zu reduzieren.“*²⁷¹

Bei vielen Gläubigen des Bistums und Vertretern diözesaner Räte stieß die Kommunikation und Entscheidungsfindung auf herbe Kritik, so auch in der Wahrnehmung des beteiligten Beraters Oliver Weirauch:

*„Die Umstrukturierungen im Bistum Aachen wurden nicht von allen Personen im Bistum Aachen immer als Erfolg angesehen. Allen war klar, dass Geld eingespart werden muss und dass es keine Alternativen zu den Sparmaßnahmen gibt, aber viele wollten es dann in der Umsetzung nicht wahrhaben, dass Sparen auch zu (teilweise schmerzhaften) Veränderungen führt.“*²⁷²

Auch Jürgen Jansen bemerkt: „Es ist uns nur in Teilen gelungen, die Notwendigkeit dieses Sanierungsprozesses zu vermitteln.“²⁷³ Dadurch, dass die Dringlichkeit des finanziellen Problems von den unterschiedlichen Gruppen im Bistum verschieden wahrgenommen wurde, sank die Akzeptanz für

²⁷⁰ Ebd. 06:51 Min.

²⁷¹ Ebd. 19:29 Min.

²⁷² WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

²⁷³ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 18:46 Min.

die einschneidenden Sparmaßnahmen. Die Bereitschaft, Einschnitte mitzutragen, war dadurch begrenzt: Die Diskussion um eine Lohnkürzung der Bistumsmitarbeiter verlief zum Beispiel erfolglos, die Mitarbeiter waren nicht bereit, vom Tariflohn abzurücken.²⁷⁴ Zwar bestand eine Verhandlungsbereitschaft, aber es kam zu keiner Einigung: Die „ZAK“²⁷⁵ hat gefordert: ‚Legt die Finanzen auf den Tisch, dann wollen wir an einer Lösung mitarbeiten, die keine betriebsbedingten Kündigungen beinhaltet.‘ Man wollte sich auch mit Gehaltseinbußen beteiligen²⁷⁶, so Mitarbeitervertreter Ludger Roloff.²⁷⁷ So erinnert sich der Reimund Ignatz, ebenfalls Mitarbeitervertreter:

„Also der Hauptpunkt, den ich immer bemängelt habe, ist: Wir können einfach nicht den Pensionsfond für Priester, Sie wissen, was das ist, mit einigen Millionen pro Jahr aufstocken und auf der anderen Seite Mitarbeiter rauswerfen, weil wir kein Geld mehr haben. Dann hätte man

²⁷⁴ Vgl. von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 05:43 Min.: [Was ist für Sie der Hauptgrund, dass der Veränderungsprozess in Ihrem Bistum von sehr vielen als Erfolg angesehen wird?] „Der Hauptgrund ist, dass wir in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sehr konsequent geblieben sind. Das hat uns auch geholfen, auf dem Wege nicht viele Projekte zu verlieren in einzelnen Projekten, beispielsweise die Absenkung von Gehaltsbestandteilen, da waren wir natürlich dann auf unsere Mitarbeitervertretungsstrukturen und insbesondere auch auf nordrhein-westfälischer Ebene in der Regional-Koda angewiesen. Das ist auf der Strecke geblieben, das ist nicht gelungen. Aber in den anderen Bereichen haben wir sehr konsequent auch unsere Einzelmaßnahmen umgesetzt.“

²⁷⁵ ZAK ist die Mitarbeiterinitiative „Zukunft Arbeitsplatz Kirche“ im Bistum Aachen (www.zak-bistum-aachen.de).

²⁷⁶ ROLOFF: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

²⁷⁷ Vgl. auch INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE: Unsere ausgestreckte Hand: zum Bündnis für Arbeit und Beschäftigungssicherung für das Bistum Aachen (05.04.2004). S. 1–2. In diesem Positionspapier der Initiative ZAK wurden Ideen für Alternativen zu betriebsbedingten Kündigungen aufgeführt. Konkrete Hochrechnungen für Gehaltsverzichte finden sich unter INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE: 1. Anlage zum Positionspapier: Unsere ausgestreckte Hand. Konkrete zeitlich befristete Alternativen zur Personalkostensenkung der ca. 2100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bistum Aachen (05.04.2004). Und INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE: 2. Anlage zum Positionspapier: Unsere ausgestreckte Hand. Modellrechnung zur Ermittlung des Einsparvolumens (05.04.2004).

*dieses Aufstocken halt aussetzen müssen, solange bis die Krise überwunden war.*²⁷⁸

Hier stoßen verschiedene finanzielle Dringlichkeiten aufeinander, auf die man eine unterschiedliche Sicht hatte. Letztlich sind die Verhandlungen zwischen den kirchlichen Arbeitgebern und -nehmern gescheitert, es kam zu keinem Gehaltsverzicht.

Ein konkreter Kritikpunkt verschiedener Gremienvertreter war die kurze Konsultationsphase mit den Räten. Eine Woche nach Weitergabe der Vorschläge an die Räte traf der Bischof seine Entscheidung über die Zukunft des Bistums. „Dass sich die Räte angesichts der eiligen Beratungswoche, die kaum zu Änderungen geführt hat, ignoriert und vorgeführt fühlen, ist klar“²⁷⁹, so die Außenperspektive der Presse. Georg Hupfauer, damaliges Vorstandsmitglied im Katholikenrat, drängte auf mehr Zeit:

*„Wir stellen nicht in Abrede, dass Einsparungen nötig sind, aber wir sollten den Verhandlungsspielraum nutzen. Man sollte nicht schon Montag Tatsachen schaffen.“*²⁸⁰

Das Kirchensteuerratsmitglied Thomas Müller wurde noch deutlicher:

*„Ich erwarte, dass der Priesterrat jede Beratung ablehnt und keine Mitverantwortung für diesen Prozess übernimmt. Ich fordere alle Räte auf, sich dem Beratungsprozess zu verweigern, wenn uns nicht mindestens ein Monat Zeit eingeräumt wird.“*²⁸¹

Dazu nahm Reimund Ignatz von der Mitarbeitervertretung wahr, dass die Zusammenarbeit der Bistumsleitung mit den Räten keinen wirklichen Dialog ermöglichte, sondern dass auch taktiert wurde:

„Aus unserer Sicht wurden die verschiedenen Räte und Gremien gegeneinander ausgespielt. Sie wurden dazu gebraucht, um zu sagen ‚Ich kann die Entscheidung jetzt noch nicht treffen, weil ich noch den Rat treffen

²⁷⁸ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 14:59 Min.

²⁷⁹ O. V.: Ein schlechtes Beispiel.

²⁸⁰ O. V.: Der Streit über das Sparkonzept geht in die letzte Runde.

²⁸¹ O. V.: Alles nur Farce oder ein visionärer Umbau?

*muss, konsultieren muss.’ Wenn man dann im nächsten Rat war, hieß es: ‚Ich muss aber wieder auf den anderen Rat Rücksicht nehmen.’ Und so drückte man sich eine ganze Zeit vor Entscheidungen. Wie die dann zustande gekommen sind, darüber kann ich nur spekulieren.*²⁸²

7.5.4 Zusammenarbeit mit den Beratern

Die Einbindung von externen Beratern aus der Wirtschaft sorgte für diffuse Ängste und Befürchtungen bei Gläubigen im Bistum. Dieses nahm auch der Generalvikar wahr:

*„Also ich glaube, die Skepsis haben wir nicht überwunden. Die ist heute zum Teil noch da, es wird mir heute in Gesprächen noch zum Vorwurf gemacht, das Bistum sei damals von Droege gesteuert worden, was ich natürlich mit ganz großer Entschiedenheit zurückweise. Wir haben es nicht geschafft zu vermitteln, dass eine solche Beratung uns einmal die Augen öffnet für die Dimension der Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, und wie tief oder weniger tief die Einschnitte sein müssen, in den einzelnen Bereichen. Und da aber jeder verständlicherweise zunächst mal seinen eigenen Bereich sieht, ist es grundsätzlich sehr schwer zu vermitteln, dass diese Maßnahmen notwendig sind.*²⁸³

Auch die Mitarbeitervertretung fühlte sich nicht genügend über die Finanzreserven des Bistums aufgeklärt. Nach ihrer Auffassung „wähnte sich das Bistum pleite“, sei es aber eventuell gar nicht wirklich.²⁸⁴ Gerade aufgrund der Vielzahl der auch betriebsbedingten Kündigungen war der Widerstand in der Mitarbeiterschaft sehr groß. Die bereits erwähnte Mitarbeiterinitiative „Zukunft Arbeitsplatz Kirche“ wurde gegründet und Protestkundgebungen wurden organisiert, um auf die Positionen der Mitarbeiter hinzuweisen.

Da die Berater für die Konzeption des Sanierungsplanes verantwortlich gemacht wurden, wurde entsprechend auch das Verhältnis der Mitarbeiter

²⁸² IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 08:48 Min.

²⁸³ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 16:49 Min.

²⁸⁴ ROLOFF: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

zu den involvierten Unternehmensberatern als „extrem gespannt“²⁸⁵ beschrieben: „Da, wo die Berater bei den Mitarbeitern gewesen sind, sehr distanziert. Das waren aber höchsten 10% der Mitarbeiter, die so einen Berater wirklich in Fleisch und Blut erlebt haben.“²⁸⁶

Die Berater wurden im Konflikt zwischen Bistumsleitung und Mitarbeitern als Helfer der Bistumsleitung angesehen, die auch aus dieser Perspektive auf die Situation schauten. Sie konnten sich, so der MAV-Vorsitzende, „im Sinne der Verantwortungsträger zielgerichtet [auf TS] Einsparungen sehr gut [in deren Perspektive TS] hineindenken, im Sinne der Mitarbeiter: Ich denke überhaupt nicht.“²⁸⁷

7.5.5 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

„Wir werden vieles nur noch exemplarisch machen.“²⁸⁸

So wird Bischof Mussinghoff im September 2004 bei einer Vorstellung des Sparprogrammes zitiert. Allein zwischen 2003 und 2005 wurden die Ausgaben des Bistums von 295,3 Mio. Euro auf 256,5 Mio. Euro gesenkt.²⁸⁹ Zuschüsse an viele kirchliche Institutionen und Einrichtungen wurden (zum Teil sehr stark) reduziert (z. B. Caritas, Bildungsarbeit, Schulen), etliche Einrichtungen geschlossen (Beratungsstellen, Bildungshäuser, Kindertagesstätten). Dazu kommen auch deutlich geringere Zuweisungen des Bistums an die einzelnen Kirchengemeinden.²⁹⁰

Die Anzahl der Mitarbeiter wurde um 426 reduziert²⁹¹, das entsprach 275 Vollzeitstellen.²⁹² Durch Auflösungsverträge, Altersteilzeit und Altersrente konnten die Mitarbeiterstellen um 246 verringert werden, 88 befristete Beschäftigungsverhältnisse wurden nicht verlängert und 85 Personen

²⁸⁵ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 02:32 Min.

²⁸⁶ Ebd. 02:32 Min.

²⁸⁷ Ebd.:46 Min.

²⁸⁸ Zitiert nach: O. V.: Ein schlechtes Beispiel.

²⁸⁹ Vgl. BISTUM AACHEN: Konsolidierungsprozess des Bistums Aachen. Folie 5.

²⁹⁰ Vgl. ebd. Folie 5.

²⁹¹ Vgl. ebd. Folie 13.

²⁹² Vgl. ebd. Folie 12.

wurden betriebsbedingt gekündigt. Von diesen wechselten 29 in eine Transfergesellschaft. Bei 7 Personen war ein Wechsel des pastoralen Personals die Ursache für die beendigten Beschäftigungsverhältnisse.²⁹³ Die Zahlen zeigen, dass der Schwerpunkt des Stellenabbaus nicht in der gemeindlichen Seelsorge lag: Während die Anzahl der „Laien im pastoralen Dienst“ vom 1.1.2003 bis zum 1.1.2006 von 306 auf 332 gestiegen ist, sank die Zahl der „Mitarbeiter/innen im allgemeinen Bistumsdienst“ von 939 auf 539 Personen.²⁹⁴

Aber auch in der internen Verwaltungsstruktur gab es Veränderungen: „Vier Leitungsebenen kannte die Kirche [in Aachen TS]: Generalvikar, Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Referatsleiter. Den Referatsleiter gibt es jetzt nicht mehr, drei Hierarchieebenen müssen genügen. ‚Das war teilweise skurril. Es gab Referate mit einem Mitarbeiter. Der leitete sich selbst und beschäftigte zusätzlich eine Sekretärin‘, so der Generalvikar. [...] Aus den 540 Einzelverwaltungen in den Gemeinden will [er] vier Zentralverwaltungen machen.“²⁹⁵, beobachtete die FAZ. Die Arbeit des Generalvikariats, so Ludger Roloff, „beschränkt sich nunmehr auf Beratung und Aufsicht und hat nur noch eine geringe Dienstleistungsfunktion.“²⁹⁶

Im Bistum Aachen hält sich besonders in der Mitarbeiterschaft die Wahrnehmung, dass die Reduktion ganz bestimmter Aufgaben mit dem dahinterliegenden Konzept der kirchlichen Kernbereiche auch einer kirchenpolitischen Motivation geschuldet sein könnte: „Es besteht die Gefahr, dass Kürzungen gerade fortschrittliche theologische Arbeit trifft, da sie unbequem ist“²⁹⁷, so Ludger Roloff. Reimund Ignatz hat ähnliche Beobachtungen:

„Die erste greifbare Aktion aus dem Konsolidierungsprozess war das Schließen der Regionalstellen. Wir hatten damals sieben Regionalstellen

²⁹³ Vgl. ebd. Folie 13.

²⁹⁴ Vgl. ebd. Folie 9. In der ersten Gruppe bedeutet dieses umgerechnet einen Anstieg von 13 Vollzeitstellen, in der zweiten Gruppe einen Abbau von 277 Vollzeitstellen. In den anderen Gruppen von Bistumsbeschäftigten (z. B. Lehrer an bischöflichen Schulen) gab es keine solch großen Veränderungen.

²⁹⁵ APPEL/KALS: Seelsorger und Sanierer. S. 11.

²⁹⁶ ROLOFF: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

²⁹⁷ Ebd.

*in acht Regionen, wo viel kategoriale Seelsorge betrieben wurde, insbesondere als Beispiel mit Asylbewerbern, Arbeitslosen, Alleinerziehenden und so weiter und so fort. Genau die Referenten in den Arbeitsbereichen waren die ersten, die die Kündigung erhalten haben.*²⁹⁸

So gehörten z. B. nach Aussage einer Bistumsangestellten zu den ersten elf gekündigten Mitarbeitern sieben Frauenreferentinnen.²⁹⁹ Die eigentliche Sanierung wird vom Droege-Projektleiter Oliver Weirauch als erfolgreich angesehen:

*„Dass der Konsolidierungsprozess Erfolg hatte, dass also die Zahlen im Endeffekt stimmten, dafür sind drei Punkte entscheidend: Erstens gab es etliche Stellschrauben, mit denen kurzfristig Geld eingespart werden konnte, zweitens gab es in der Zeit nach den Beratungen ein konjunkturbedingtes Ansteigen der Kirchensteuern und drittens wurden mit viel Energie auf langfristige Nachhaltigkeit ausgerichtete Konzepte eingeführt, wie zum Beispiel die Verwaltungsreform. Hier wurden viele Verwaltungsaufgaben aus den ca. 540 Kirchengemeinden herausgenommen und in fünf überregionale Verwaltungszentren angesiedelt, was zu deutlichen Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen führte.“*³⁰⁰

Finanziell betrachtet, ist die Sanierung gelungen. Bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses werden aber von Jürgen Jansen drei Punkte genannt, in denen noch Verbesserungspotential liegen könnte. Erstens in der Kommunikation, zweitens im Kompetenztransfer und der Qualifizierung des eigenen Personals und drittens in der Transparenz des Beratungsansatzes und der gewählten Verfahren.³⁰¹ Die inhaltliche Diskussion begann im Bistum Aachen mit einiger zeitlicher Verzögerung erst nach der Diskussion um die Zuweisung der Ressourcen, so Jürgen Jansen:

„Wir sind heute an einem Punkt, dass wir jetzt auf der Leitungsebene einen Prozess systematischer Zielplanung und Entwicklung starten und

²⁹⁸ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 01:46 Min.

²⁹⁹ Zitiert nach RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 338. Aussage einer Bistumsmitarbeiterin im Interview.

³⁰⁰ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

³⁰¹ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 34:21 Min.

*den ausrollen in die Organisation und jetzt erst die Frage von inhaltlichen Leitkriterien entwickeln. Und das zeigt auch, es sind fünf Jahre her, wie lange es braucht, um aus einer Sanierungserfahrung in eine inhaltlich dominierte Diskussion zu kommen.*³⁰²

7.6 Beratung des Erzbistums Köln durch McKinsey 2003-2005

7.6.1 Vorgeschichte

Das Bistum Köln gilt als eines der finanzstärksten Bistümer der Welt mit einem jährlichen Haushaltsvolumen von 782 Mio. Euro.³⁰³ Durch die Zusammenarbeit mit McKinsey in den Jahren 2003-04 wollte man, so der ehemalige Generalvikar Norbert Feldhoff, sich jetzt schon auf zukünftig sinkende Finanzressourcen einstellen, denn

*„Kündigungen und die Schließung von Einrichtungen sind unter Finanzzwängen für die Betroffenen viel schmerzhafter. Wer rechtzeitig spart, kann dagegen die einzelnen Maßnahmen viel besser steuern. Das ist die Politik hier in Köln seit nun drei Jahrzehnten und wir sind damit gut gefahren.“*³⁰⁴

Die Ausgangslage für den Konsolidierungsprozess war gut, so Feldhoff weiter:

*„Wir haben in Köln, getragen von einem breiten Konsens vom Kirchensterrat über den Priesterrat bis zur Verwaltungsleitung, in den guten Jahren Rücklagen gebildet und die Altersversorgung zu hundert Prozent abgesichert. Wir waren dabei immer vorsichtig mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze, weil das lange Bindungen bedeutet.“*³⁰⁵

³⁰² Ebd. 17:02 Min. Vgl. auch Kap. 8.7.4

³⁰³ Vgl. ERZBISTUM KÖLN: Das Erzbistum Köln in Zahlen. (Bezogen auf das Jahr 2009)

³⁰⁴ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 16.

³⁰⁵ Ebd. S. 16.

7.6.2 Auftrag und Durchführung

Bei der Analyse des Haushaltes von 2003 lag ein strukturelles Defizit von 20% der kirchensteuerfinanzierten Ausgaben vor.³⁰⁶ Die Finanzabteilung in der Bistumsverwaltung errechnete ein Defizit von 75 Mio. Euro. Um Risiken zu minimieren und demographische Faktoren einzubeziehen, sah man es als notwendig an, 90 Mio. Euro einzusparen.³⁰⁷ Dazu bediente man sich der Hilfe der Unternehmensberatung McKinsey, wobei es „in der Beratung primär darum ging, methodische Kompetenz einzukaufen, um das, was wir uns selbst vorgenommen hatten, geschmeidiger umsetzen zu können“³⁰⁸, so der Kölner Finanzdezernent Hermann Josef Schon. McKinsey sollte den Einsparprozess namens „Zukunft Heute“ begleiten und bei der Umsetzung helfen. Man ging davon aus, so Hermann Josef Schon, diese Einsparung

„nicht über eine Rasenmähermethode alter Machart über das ganze Bistum verteilen [zu] können. Das heißt, es waren Schwerpunktsetzungen angesagt, die wir gerne selbst lösen wollten. Wir waren uns aber auch klar, dass wir nicht die methodische Kompetenz hatten, eine solche Restrukturierungsaufgabe nur mit Bordmitteln in überschaubarer Zeit zu bewältigen.“³⁰⁹

Die Zusammenarbeit bei „Zukunft Heute“ wurde laut Generalvikar Dominik Schwaderlapp folgendermaßen unterteilt: „Das sollte in drei Schritten erfolgen: Sehen, Urteilen, Handeln. Erst mal ‚Sehen‘, was gibt es? Dann ‚Urteilen‘: Wo wird gespart? In welcher Höhe? Und drittens dann ‚Handeln‘, das Ganze umsetzen.“³¹⁰ Für die Zusammenarbeit mit McKinsey wurde eine klassische Projektorganisation gewählt. Es wurden verschiedene Einzelprojekte (Kategorialseelsorge, Schulen, Caritas etc.) ausgewählt mit je einem Projektverantwortlichen, welche dann den Lenkungsausschuss unter

³⁰⁶ Vgl. SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 00:37 Min.

³⁰⁷ Vgl. SCHWADERLAPP: Weichenstellung für die zukünftige Verkündigung des Evangeliums. S. 5.

³⁰⁸ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 01:26 Min.

³⁰⁹ Ebd. 00:40 Min.

³¹⁰ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 02:07 Min.

Vorsitz des Generalvikars bildeten und von McKinsey-Beratern unterstützt wurden.³¹¹

7.6.3 Priorisierung

Im Jahr 2003 begann die Diagnosephase. Auf der Basis der dort erhobenen Daten hat der Erzbischof die mittelfristigen Schwerpunkte bestimmt.³¹² Die Motivation der Bistumsleitung für diesen Veränderungsprozess lag eindeutig beim Rückgang der finanziellen Mittel, so der Generalvikar:

„Der Grund für das Projekt war ja keine pastorale Vision, also da darf man jetzt auch nichts überhöhen und plötzlich mit einem theologischen Überbau versehen. Sondern: Wir sind in einer sehr komfortablen Situation in Deutschland. Nirgendwo hat die Kirche so viel Geld zur Verfügung. Was gejamert wird, wird auf höchstem Niveau gejamert. Also: Wir haben weniger, hier muss jetzt gespart werden, und wir müssen so sparen, dass wir unseren Kernauftrag so gut wie möglich bewältigen können. Und müssen dann Prioritäten setzen und Posterioritäten setzen, und das hat sich dann auch in den Maßnahmen niedergeschlagen.“³¹³

Die bedeutsamen pastoralen Entscheidungen wurden in der Phase getroffen, als entschieden wurde, wie stark die verschiedenen kirchlichen Arbeitsfelder von den Einsparmaßnahmen betroffen sein sollten und wie weit das Engagement der Kirche in Köln dort verringert werden müsse. Zentral war dabei ein Workshop zur Priorisierung, der im März 2004 von McKinsey organisiert und moderiert wurde.

„Das war ein Gremium von etwa 40 Leuten, und es wurde dann so auf PowerPoint-Präsentationen erst mal dargestellt, wieso wir die 90 Millionen sparen. Das war dann klar. Was würde denn bedeuten, wenn man da in jedem Feld 20% sparen würde? Dann war die Frage: Ist das richtig so, oder müssen wir da nochmal anders ran gehen? Und dann wurden da Voten gegeben, die sich der Kardinal dann entweder zu eigen gemacht

³¹¹ Vgl. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 02:02 Min.

³¹² Vgl. O. V.: McKinsey durchforstet die Kassen der Kirche.

³¹³ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 14:07 Min.

*hat oder die zumindest Basis waren für seine Entscheidung. Und dann wurden die Summen entsprechend festgelegt.*³¹⁴

Teilgenommen haben an dem Workshop Vertreter von verschiedenen Gremien im Bistum: Kirchenstewerrat, Priesterrat, Diözesanrat, Pastoralrat etc.

Bei der Betrachtung und Auswahl der Arbeitsschwerpunkte wurden immer die Beträge mit in den Blick genommen, die diese Arbeit in unterschiedlichen Intensitätsgraden kostete: „Die Zielplanung beinhaltete inhaltlichen Veränderungsbedarf wie materiellen Veränderungsbedarf, sprich: erste Sparüberlegungen.“³¹⁵ Zu einer elektronischen Abstimmung über Schwerpunkte wie zum Beispiel in Mainz oder Osnabrück ist es nicht gekommen, die Veranstaltung diente ausschließlich der Konsultation des Erzbischofs.

Die Konsultation über die Prioritätenfestlegung fand somit in einem relativ kleinen Kreis statt. „Also es hat keine breit angelegte, aufgabenkritische Analyse gegeben all dessen, was ist. Auch aus gutem Grund nicht.“³¹⁶, so formuliert es Finanzdezernent Hermann Josef Schon und erinnert an ein bistumsweites Pastoralgespräch vor 15 Jahren, wo der Bischof für zweieinhalb Jahre Konsultationsgespräche führte und die Ergebnisse sich nicht als umsetzbar erwiesen hätten.

7.6.4 Zusammenarbeit mit den Beratern

Das Engagement von McKinsey für das Erzbistum Köln hat im Vergleich zu den anderen Prozessen zu keiner sehr großen Medienresonanz geführt. Zum einen waren die Einschnitte verhältnismäßig moderat und es gab keine betriebsbedingten Kündigungen, zum andern wirkte McKinsey für die Öffentlichkeit klar im Hintergrund. „Die Bistumsleitung hat großen Wert darauf gelegt, dass sie die Herren des Verfahrens sind. Und dass die Firma McKinsey nur Hilfestellung leistet. Die Bistumsleitung hat von Anfang an

³¹⁴ Ebd. 04:25 Min.

³¹⁵ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 07:22 Min.

³¹⁶ Vgl. ebd. 17:33 Min. „Es gab als Ergebnis dieses Pastoralgespräches ein dickes Buch, wo drin steht, was man mal machen müsste. So, das kriegen sie nicht alles operationalisiert. Das ist alles gut und wünschenswert, was in so einem Buch steht, das ist aber so nicht händelbar, auch so nicht umsetzbar.“

betont, dass sie nicht die Firma McKinsey holt und arbeiten lässt und dann das abnickt, sondern dass die Vorschläge von ihr kommen sollten³¹⁷, so der Mitarbeitervertreter Max-Georg Beier. Auch war die grundsätzliche Bereitschaft, Einsparungen mitzutragen, bei vielen Personen gegeben: „Es war einfach klar: Wir müssen reduzieren, da führt kein Weg dran vorbei, denn sonst geraten wir in Situationen, in denen andere Bistümer 2004 schon waren. Und damit man da nicht hinkommt, soll gespart werden.“³¹⁸

Die Offenheit für die Einbeziehung einer externen Beratung war gegeben: „90 Millionen einsparen kann man nicht einfach mit [der] Portokasse und hier ein bisschen und da ein bisschen, das bedurfte einer Neuorganisation, und ob man die ohne externe Hilfe hinkriegt, glaube ich nicht“³¹⁹, so wieder Max-Georg Beier. Trotzdem war bei der Auswahl des Beratungsunternehmens eine gewisse Skepsis da: „Man war natürlich vorsichtig. Der Name McKinsey hat natürlich immer Ängste verbreitet in der freien Wirtschaft, und dann ist das hier in Kirche auch so gewesen“³²⁰, so mit Reiner Hammes ein weiterer Mitarbeitervertreter.

7.6.5 Ergebnisse und Nachhaltigkeit

Nach den Anhörungen und Beratungen hat der Erzbischof 2004 die zukünftigen Einsparvolumen festgelegt: In der territorialen Seelsorge sollten jährlich 45 Mio. Euro gespart werden, in der kategorialen Seelsorge 11 Mio. Euro, in der Verwaltung 10 Mio. Euro, an Unterstützung für die Caritas 6 Mio. Euro, bei den Schulen 5 Mio. Euro, im Bereich Bildung/Medien/Tagungshäuser auch 5 Mio. Euro und weitere 8 Mio. Euro entfielen auf andere Bereiche.³²¹ Im Bereich der Kategorialseelsorge wurden nur noch ca. 50% der Versammlungsflächen der Kirchengemeinden vom Erzbistum unterstützt,

³¹⁷ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 02:40 Min.

³¹⁸ Ebd. 15:40 Min.

³¹⁹ Ebd. 37:14 Min.

³²⁰ HAMMES: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Max-Georg Beier. 03:59 Min.

³²¹ Vgl. SCHWADERLAPP: Weichenstellung für die zukünftige Verkündigung des Evangeliums. S. 5.

die Zahl der Mitarbeiter in den sogenannten Folgediensten in den Pfarreien (Kirchenmusiker, Küster etc.) sollte um zehn Prozent reduziert werden³²² und bistumsweit die Zahl der Kindergartengruppen von 2.500 auf 1.600 sinken.³²³ In den Bereichen Kategoriale Seelsorge, Schule und Caritas sollten mit Ausnahme von bestimmten Schwerpunktprojekten in fast allen Bereichen Kürzungen vorgenommen werden.³²⁴ Die Zahl der Bildungshäuser sollte verringert werden, die verbleibenden Häuser sollten eine kostengünstigere Verwaltungsstruktur bekommen, und man wolle stärker das „Bildungsangebot auf das spezifisch Katholische konzentrieren.“³²⁵ Die Einsparungen in den weiteren Bereichen sollten vorrangig durch geringere Umlagezahlungen an den Verband Deutscher Diözesen und höhere Einnahmen aus dem Immobilien- und Kapitalvermögen erreicht werden.³²⁶ Bistumsweit würden, so die damalige Prognose vom Generalvikar, welche auch eingetreten ist,

„rund 350 Mitarbeiter [...] von den Sparmaßnahmen betroffen sein. Für sie werden wir die Regelungen zur Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen großzügig anwenden. Eine solche Lösung werden wir jedoch nicht für alle von Sparmaßnahmen betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln können. Mit den Mitarbeitervertretungen haben wir darum einen Mustersozialplan entwickelt. Im Einzelfall jedoch werden wir auch Kündigungen nicht ausschließen können.“³²⁷

In der Rückschau verringerte sich durch das Projekt die Mitarbeiterzahl des Bistums um 338, dabei mussten 34 Kündigungen ausgesprochen werden.³²⁸

³²² Vgl. SCHWADERLAPP: „Zukunft heute“ in den Seelsorgebereichen und Gemeinden. S. 7–11.

³²³ Die Zahl der Kindergartengruppenschließungen verringerte sich später noch. Durch Härtefallregelungen, Übergabe an andere Träger und Sonderfinanzierungsregelungen sank die Zahl der zu schließenden Gruppen auf 308. Vgl. SCHWADERLAPP: Statement von Generalvikar Dr. Dominik Schwaderlapp. S. 3.

³²⁴ Vgl. SCHWADERLAPP: „Zukunft heute“ in den Seelsorgebereichen und Gemeinden. S. 11–13.

³²⁵ Ebd. S. 13.

³²⁶ Vgl. ebd. S. 15.

³²⁷ Ebd., S. 15.

³²⁸ Vgl. SCHWADERLAPP: Statement von Generalvikar Dr. Dominik Schwaderlapp. S. 7–8.

Nach der Zusammenarbeit im Rahmen von „Zukunft Heute“ gab es ein Nachfolgeprojekt mit McKinsey. 2005 wurde das Bischöfliche Generalvikariat mit seinen zurzeit etwa 500 Mitarbeitern umstrukturiert. Während in der Vergangenheit die Abteilungen nach ihrer inhaltlichen Arbeit gegliedert wurden (Bauabteilung, Rechtsabteilung, Pastoralabteilung, Finanzabteilung etc.), so gibt es nun für alle Anliegen einer bestimmten Pfarrgemeinde nur eine regionsspezifische Abteilung, in der aber Fachleute aus den verschiedenen Bereichen arbeiten. Es wird getrennt zwischen einer Kundenprozessebene und einer Unterstützungsprozessebene.³²⁹ „Die neu eingerichtete Hauptabteilung Seelsorgebereiche ist unmittelbarer Ansprechpartner der Kunden (also der Akteure in der Pastoral vor Ort) und bedient als Service-Abteilung 80% ihrer Anfragen und Problemstellungen“³³⁰, so Valentin Dessoy, der das Modell untersucht hat. „Die bietet, was in den Kommunen der 1990er Jahre ‚Service aus einer Hand‘ genannt wurde, eine Art ‚Gemeindeservice‘ in Anlehnung an die Bürgerbüros, also ein Help-Desk für die Akteure vor Ort.“³³¹ Man kennt die Situation vor Ort, hat kurze Wege und kann Probleme schnell und unkompliziert lösen.

„Die Leiter/innen der Regionen sind (als Spezialisten/innen, die sie ursprünglich waren) zugleich zuständig für die fachliche Koordination und Standardisierung der Prozesse in den Funktionsbereichen Pastoral, Recht, Finanzen, Personal und Bau.“³³²

Der Erfolg dieser neuen Organisationsstruktur wird gemeinhin anerkannt: „Was den Strukturwandel hier im Haus betrifft, von den Kirchengemeinden wurde mir immer wieder gespiegelt, das wurde als erheblicher Durchbruch gesehen. Die Prozesse sind erheblich gestärkt worden. Wir sind schneller, direkter, besser geworden“³³³, so der Generalvikar. Auch die Mitarbeitervertretung hat Ähnliches beobachtet:

³²⁹ Vgl. ERZBISTUM KÖLN: Hauptabteilung Seelsorgebereiche im Erzbischöflichen Generalvikariat Köln. Vorstellung der Hauptabteilung Seelsorgebereiche. S. 4–5.

³³⁰ DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 184.

³³¹ Ebd. S. 184–185.

³³² Ebd. S. 185.

³³³ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 11:53 Min.

„Das ist von den Gemeinden sehr positiv wahrgenommen worden, weil sie bisher das Generalvikariat eher als Ansammlung von nebeneinander bestehenden Abteilungen und Hauptabteilungen gesehen haben.“³³⁴

„Insgesamt bietet das Modell eine gute Perspektive, bei stabilen Rahmenbedingungen (Aufgaben, Prozesse etc.) die Funktionalität und die Effizienz der kirchlichen Verwaltung zu verbessern und sie spürbar kundenfreundlicher zu gestalten“³³⁵, so resümiert auch Valentin Dessoy. Aber er stellt gleichzeitig die Nachhaltigkeit in Frage:

„Größtes Manko des Kölner Modells ist allerdings seine offensichtliche Stärke: Es optimiert die Verwaltung (aus Kundensicht) im Blick auf die Bewältigung traditioneller administrativer Aufgaben, nicht im Blick auf ihre Funktion zur Unterstützung von Steuerung und Entwicklung des Ganzen und seiner Teile. Die Funktionalität des Systems setzt die Stabilität der Rahmenbedingungen und der eigenen Parameter voraus. Das System als solches wirkt schwerfällig, es kann unter Umständen selbst zum Hindernis für den permanenten Wandel werden.“³³⁶

Eine Diözese braucht eine gewisse Mindestgröße, um diese komplexe Struktur anbieten zu können, um nicht zu verwaltungslastig zu werden, und Personaleinsparungen sind in dieser Organisationsform nur schwer möglich.³³⁷ Die Verwaltungsumstrukturierung war innerhalb des Generalvikariates nicht unumstritten, wie das Erzbistum selbst verkündete und begründete damit den Rücktritt des Justitiars im Jahr 2005:

„Die mit der Neustrukturierung aufgeworfenen Fragen offenbarten grundlegend unterschiedliche Auffassungen zwischen Generalvikar Dr. Schwaderlapp und Justitiar Meller, die eine Mitarbeit des Justitiars bei der Neuordnung fraglich machten. In einem Gespräch, um das Meller gebeten hatte und das am vergangenen Freitag, 20. Mai, stattfand, bot der

³³⁴ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hämmes. 22:24 Min.

³³⁵ DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 186.

³³⁶ Ebd. S. 186.

³³⁷ Vgl. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 186.

*Justitiar an, mit Wirkung vom heutigen Montag von seinen Aufgaben entbunden zu werden.*³³⁸

Von 2008 bis 2009 war McKinsey noch einmal für das Erzbistum Köln aktiv, hier aber nur in kleinerem Umfang: Dem Projekt „Zukunft heute“ zur finanziellen Konsolidierung des Erzbistums folgte das Projekt „Wandel gestalten – Glauben entfalten“, mit dem die pastorale Landschaft des Erzbistums umstrukturiert wurde. In einem Parallelprojekt von „Wandel gestalten – Glauben entfalten“ wurden Instrumente zur Verwaltungsentlastung der Pfarrer eingeführt. Dieses geschah in Beratung mit McKinsey.³³⁹

Im Endeffekt wurden als Konsequenz der Beratungen allein im Generalvikariat etwa 100 Stellen auf sozialverträglichem Wege abgebaut.³⁴⁰ Das Erzbistum hat des Weiteren aufgrund der Prioritätensetzungen in verschiedenen Arbeitsfeldern das Engagement verringert. Das primäre Ziel der Beratung wurde erreicht, so der Generalvikar:

*„Die wirtschaftliche Konsolidierung ist gelungen. Es war ein schwieriger Prozess, ein harter Prozess für manche, aber der Logik des Geldes kann sich kaum jemand widersetzen. Wir haben aktuell weniger im Säckel, dann ist das auch eine Sache, [die] wenn nicht geliebt wird, so doch akzeptiert wird.“*³⁴¹

³³⁸ ERZBISTUM KÖLN: Veränderungen im Erzbischöflichen Generalvikariat Köln. Nachrichtenübersicht 23. Mai 2005.

³³⁹ Vgl. SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 10:07 Min.: „Es gab aber noch ein zusätzliches Projekt, was ich parallel auf den Weg gebracht habe und das heißt ‚Verwaltungsentlastung für Pfarrer‘. [...] Und da haben wir uns nochmals McKinseys bedient.“

³⁴⁰ Vgl. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 11:13 Min.

³⁴¹ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 11:16 Min.

8 Vergleichende Analysen

8.1 Einleitung

Mit vergleichenden Analysen sollen im Folgenden systematisch einzelne Facetten der Beratungszusammenarbeit untersucht, miteinander verglichen und reflektiert werden.

Die ersten drei Kapitel (Kapitel 8.2-8.4) beleuchten die unterschiedlichen Beobachtungen zu den Aufgaben, Hintergründen und Arbeitsweisen der Berater und entwickeln Konsequenzen. Dem folgen in zwei weiteren Kapiteln Beobachtungen zu den Beratenen, sowohl zur Bistumsleitung, als auch zur Einbindung aller anderen Bistumsangehörigen in die Prozesse (Kapitel 8.5-8.6). Im Anschluss daran liegt in den nächsten Kapiteln ein Schwerpunkt auf der Betrachtung und Analyse der Kooperation der jeweiligen Partner und der Beratungsinhalte (Kapitel 8.7-8.11). Abschließend wird die Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse untersucht (Kapitel 8.12).

8.2 Aufgaben der Berater

Die Aufgaben, die die externen Berater in den Diözesen übernommen haben, waren sehr facettenreich und sind in zwei Bereiche zu unterteilen. Erstens lieferten sie mit ihrem betriebswirtschaftlichen Hintergrund fachlichen Rat, zweitens konnten sie helfen, den sich aus dem ersten Aspekt ergebenden Veränderungsprozess zu koordinieren und zu gestalten.

8.2.1 Fachliche Beratungsebene

8.2.1.1 Beschreibung der benötigten Hilfe im zeitlichen Verlauf

Der fachliche Rat kam zuerst in der jeweiligen Analysephase zur Anwendung, wodurch ein strukturierter Überblick über die Finanzen und Strukturen der jeweiligen Diözese ermöglicht wurde. Diese Analyse war gerade in den Bistümern von herausragender Bedeutung, in denen die finanziellen

Zwänge als akut wahrgenommen wurden, z. B. wie in Berlin. Hier führt Projektleiter P. Thomas Griessbach aus:

„Also ich glaube, dass die zentrale Kompetenz darin bestand, einen Überblick zunächst einmal darüber zu schaffen, wie die finanzielle Situation, auch die strukturelle Situation im Bistum war, und das auch transparent machen konnte, um überhaupt die Finanzsituation und die Personalsituation klar zu bekommen. Und insoweit waren das schon sehr eifrige Rechner und Leute, die jetzt ihre vorgefundenen Inhalte erst mal zusammengestellt haben. Das ist erst mal die Hauptfähigkeit oder Hauptkompetenz, die man den Beratern zugrunde legen kann.“¹

In dieser Phase wurde z. B. in Berlin festgestellt, dass sich die Schulden nicht auf ca. 70 Mio. Euro beliefen, sondern doppelt so hoch waren.² Auch in Aachen wurden die Analyse und Diagnose, die von den Beratern geleistet wurden, als bedeutsam eingeschätzt, um die notwendigen Informationen für die Umstrukturierung zu erhalten.³ In Essen waren die Berater

„vor allen Dingen im ersten Schritt in der Analyse gefragt. [...] Dann ging es darum, dass wir uns einfach betriebswirtschaftliche Kompetenz [...] sichern mussten durch das Engagement der Berater. Hier zeigte sich einfach, dass die Berater durch ihre Tätigkeit und ihre Erfahrung über ein Handwerkszeug verfügten in der Analyse der Situation, das wir hausintern nicht zur Verfügung stellen konnten. Und die tiefe Durchdringung der Analyse war natürlich dann auch die Grundlage dafür, eine entsprechende Antwort zu formulieren.“⁴

Hier wurden Finanzszenarien entwickelt, Ein- und Ausgaben errechnet, Beschäftigungsüberblicke erstellt, Prognosen über die Kirchensteuer gemacht etc.

Auch später im Beratungsprozess wurde oft die Fähigkeit der Berater in Anspruch genommen, durch Analysen Strukturen offenzulegen und somit Entscheidungsgrundlagen anzubieten.⁵ Den Beratern war es möglich

¹ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 02:26 Min.

² GEHLEN: Katholische Kirche entlässt 440 Mitarbeiter. Vgl. auch Kap. 7.4

³ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 05:42 Min., zitiert in Kap. 7.5.3

⁴ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 06:03 Min. und Kap. 7.1

⁵ Vgl. FELDHOF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 19.

„sehr schnell zu erkennen, was der Kern des Problems ist, quasi über Nacht einen Vorschlag zu erarbeiten, wie man methodisch dieses Problem im Detail analysiert, aufbereitet und zu einem Lösungsvorschlag kommt“⁶, so der Kölner Finanzdezernent. „In der Zeit war es ja auch für viele Bistümer ein neues, unerwartetes Vorgehen. Und die Systematik, die Methoden, die wir eingebracht haben, waren der Kirche in der Form nicht bekannt, auch die Prozesse, die wir gestaltet haben“⁷, so Ralph Heck, der letztverantwortliche Berater von McKinsey in den Bistümern Osnabrück und Köln. Beim Sparen, berichtete Norbert Feldhoff dazu, „kommt es darauf an, auch für Beratungsgremien einen höchst komplexen Haushalt zu überschaubaren kleinen Paketen zu sortieren. Dazu bedarf es beispielsweise bestimmter Computerprogramme, die wir nicht haben, über die Unternehmensberatungen aber verfügen.“⁸

Aus den Analysen entwickelten die Berater dann in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern der Diözesen mögliche Konzepte für die Zukunft und erstellten Entscheidungsvorlagen, über die die jeweiligen Bistumsleitungen einen Beschluss trafen. Bei der Erstellung von Konzepten, Strukturmodellen oder Prozessveränderungen konnten die Berater mit Beispielen aus der Wirtschaft Impulse liefern.⁹ Diese „Best-Practice-Modelle“ wurden anschließend dem Kontext Kirche angepasst. Zum Teil wurden aber auch bestehende Organisationsformen oder Managementinstrumente in der Verwaltung bestätigt, so z. B. in Osnabrück, wo nach Aussage von Theo Paul

⁶ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 02:52 Min.

⁷ HECK: Telefoninterview am 09. April 2010. 08:47 Min.

⁸ FELDHOF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 19.

⁹ Vgl. WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.: [Zur Frage: Welche Vorteile für die Umstrukturierungsmaßnahmen in einem Bistum bringt die Einbindung von externen Beratern mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund mit sich?] Berater können sich auf dreierlei Weise einbringen: Erstens bringen sie betriebs- und organisationswissenschaftliche Kompetenz mit und können aus dem Bereich der Wirtschaft „Best-Practice-Beispiele“ vorstellen. Zweitens können sie diese Neuerungen auf die konkreten organisationsspezifischen Bedürfnisse eines Bistums anpassen und helfen, diese zu implementieren. Drittens können sie mit Kompetenz im Change-Management helfen, den Veränderungsprozess zu strukturieren, zu begleiten und voranzutreiben. Im Kontext einer Restrukturierung eines Bistums sind alle drei Faktoren erfolgskritisch.,,

„deutlich wurde, dass die dann Positives bei uns entdeckt haben, dass die uns positiv verstärkt haben durch ihre Erkenntnisse. Wir konnten auch sagen: McKinsey hat diese Maßnahme oder jene Maßnahme als vorbildlich hingestellt.“¹⁰

In unterschiedlicher Intensität halfen die Berater später bei der konkreten Implementierung der neuen Instrumente und Abläufe, dieses geschah aber zumeist in loser Begleitung durch die Berater, die den Prozess auch über den konkreten Beratungszeitraum zwischen einem halben und zwei Jahren hinaus noch überwachten und die Umsetzung kontrollierten.

8.2.1.2 Kategorien fachlichen Rates

Betriebswirtschaftliche Managementinstrumente konnten die Berater den Diözesen in drei Bereichen anbieten: Erstens durch die Implementierung von betriebswirtschaftlichen Werkzeugen, die eine Output-Steuerung und damit bessere Planung ermöglichten und die eine Risikominimierung erreichen sollten; zweitens bei der Anpassung von betriebswirtschaftlichen Herangehens- und Sichtweisen an den kirchlichen Bereich und drittens durch die Entwicklung von Instrumenten zur Ausgabensenkung und Einnahmensteigerung.

Den ersten Bereich betreffend haben die Berater in allen Diözesen intensiv versucht, neue Steuerungsinstrumente aufzubauen und einzuführen. Allgemein waren die Vorbehalte gegen Steuerungsinstrumente in den Diözesen groß, da es oft unmöglich erschien festzustellen, wonach und mit welchen Indikatoren gesteuert werden sollte. Die Erfahrung von Eberhard Hüser aus Mainz mag das verdeutlichen: „Da wurde versucht, ein Fremdsystem auf uns draufzupflanzen, was aber überhaupt nicht gelungen ist.“¹¹ Letztendlich wurde es auch nicht eingeführt, weil die Vorbehalte zu groß waren.

Weniger Kontroversen rief die an zweiter Stelle genannte Vorgehensweise hervor: wie z. B. die intensivere Betrachtung des Immobilien-, Vermögens- und Risikomanagements. Auch der Stiftungsboom in etlichen Diözesen

¹⁰ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 09:05 Min.

¹¹ HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 08:02 Min., vgl. auch Kapitel 6.3

geht auf Initiativen aus den Beratungsprozessen zurück oder wurde in den Prozessen weiter gefördert. Ein Kernthema vieler Beratungen war die Umstrukturierung der Bistumsverwaltungen. Die Veränderungen in dem Bereich wurden von fast allen Beteiligten als sehr positiv wahrgenommen, Kritik wurde lediglich da laut, wo diese mit betriebsbedingten Kündigungen einhergingen oder wo diese mit dem Wegfall von pastoralen oder caritativen Angeboten verbunden waren. Überlegungen zur Personalentwicklung waren bei keinem Beratungsprozess ein nennenswerter Teil der Ergebnisse.

Zum dritten Punkt: Es wurde fast überall das Fundraising intensiviert, um bei sinkenden Zuschüssen die Einnahmen zu erhöhen. Es wurden mehr Einrichtungen gezwungen, sich verstärkt finanziell selbst zu tragen. Das löste Druck auf das Lohngefüge aus und bewirkte auch, dass die Erhöhung der Kostenbeiträge nicht mehr für jeden der Gläubigen zu leisten war. Beispiele hierfür finden sich gerade in der außerschulischen Bildungsarbeit. Dafür waren die Dienste aber für das Bistum besser finanzierbar.

8.2.2 Prozessuale Beratungsebene

Die konkreten inhaltlichen fachlichen Beratungsdienste wurden zum Teil als deutlich geringer eingeschätzt als die Hilfe bei der Gestaltung des Prozesses der Veränderung, so z. B. in Köln, wo es „in der Beratung eigentlich primär darum ging, methodische Kompetenz einzukaufen, um das, was wir uns selbst vorgenommen hatten, geschmeidiger umsetzen zu können“¹², so Hermann Josef Schon. Berater wurden auch für die Prozesssteuerung und -begleitung gebraucht.¹³ Sie entwickelten die Projektstruktur, beriefen Treffen ein, strukturierten den gesamten Prozess und sorgten dafür, dass im vorher entwickelten Zeitplan Ergebnisse präsentiert werden konnten. Hier war ihre Kompetenz und Erfahrung im Veränderungsmanagement gefragt.

¹² SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 01:26 Min.

¹³ Vgl.: SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 05:37 Min.: „Die Berater von McKinsey waren eigentlich die, die mit bei diesen Lenkungsausschusssitzungen und Arbeitsgruppensitzungen [waren], da mit vorbereitet haben, die dann die Fragen gestellt haben, die dann das Ganze auch in Präsentationen gebracht haben, die dann [das] ‚Was muss jetzt entschieden werden?‘ so auf den Punkt gebracht haben und den Prozess vorangetrieben haben.“

Dazu kam nach Erfahrung von Norbert Feldhoff Folgendes: „Die externen Berater aber helfen sicher eine kirchentypische Falle zu vermeiden, nämlich dass man in Beratungsprozessen zeitlich untergeht.“¹⁴ Diese Facette der Prozessbegleitung war in den untersuchten Prozessen sehr ausgeprägt. Die Berater haben einen sehr engen Zeitplan vorgegeben, in denen Vorschläge erarbeitet werden mussten und Entscheidungen getroffen werden sollten.¹⁵ „Das Antreiben des Prozesses, damit Beteiligte nicht vor unangenehmen Entscheidungen weglaufen,“¹⁶ war laut Aussage eines Osnabrücker Mitarbeitervertreters eine ihrer Aufgaben.

In Köln stand relativ schnell fest, dass 20 Prozent der Ausgaben eingespart werden sollten und, so der aktuelle Generalvikar, „da wird eben die Frage virulenter, wo muss gekürzt werden, in welcher Höhe, in welchen Feldern besonders, in welchen Feldern nicht. Und um da eben einerseits Akzeptanz zu finden, aber dann tatsächlich die Konsequenz zu haben, nicht nur bei den Ideen, bei der Diskussion stehen zu bleiben, sondern zu Ergebnissen zu kommen, deshalb haben wir uns entschieden, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.“¹⁷ Entsprechend war es die Aufgabe von McKinsey, den Prozess anzuschieben. „Sie brauchen also hier einen scharfen Hund im Haus, der auf Termineinhaltung drängt, der weiß, welche konkreten Arbeiten als Nächstes zu erledigen sind“¹⁸, so Hermann Josef Schon.

Zu dem zeitlichen Druck, der auf Ergebnisse im Veränderungsprozess drängte, kam die Tatsache, dass allein die Anwesenheit der engagierten externen Berater für Druck und Bewegung sorgte, so z. B. in Osnabrück: „Am Anfang war es schon so, dass eine ganze Reihe [gegenüber den Beratern TS] sehr reserviert waren. Positiv war, dass einige einfach objektiv den Druck spürten, dass wir etwas tun müssen, das waren die, die sich mehr damit beschäftigt hatten. Es gab aber schon erst mal so einen Aufschrei.“¹⁹ Die Berater wirkten als Veränderungsbeschleuniger und in Osnabrück wur-

¹⁴ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 19.

¹⁵ Vgl. auch Kapitel 8.6.1

¹⁶ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

¹⁷ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 01:32 Min.

¹⁸ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 05:46 Min.

¹⁹ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 08:22 Min.

de dieses als hilfreich empfunden, so der damalige Mitarbeitervertreter Stefan Schweer:

„Auch kritische Stimmen sagten damals, die Ergebnisse sind eigentlich nichts anderes als das, was wir schon immer gesagt haben. Das Problem ist aber, dass man in solchen Situationen, gerade auch des Umbruchs, eine gewisse Beharrungsstarre entwickelt und aus sich heraus bestimmte Veränderungen nicht angeht. Woran das liegt, weiß ich nicht, aber es scheint so zu sein. Insofern war ein Ergebnis von McKinsey, beziehungsweise dieses Prozesses mit McKinsey, [...] etwas geschoben zu werden auf einem Weg, der angegangen worden war, der aber noch etwas Unterstützung von außen brauchte, damit man auch die entsprechenden Argumente für [das] Handeln hatte. Wobei, wie gesagt, der Blick schon in die richtige Richtung zeigte.“²⁰

Bei ihrer Arbeit in den einzelnen Diözesen arbeiteten die externen Berater auch mit den Mitarbeitern des Bistums zusammen. Gemeinhin werden externe Berater, die in einer Organisation nach Einsparmöglichkeiten suchen sollten, von den Mitarbeitern als Bedrohung angesehen, dieses gilt nicht nur für den Kontext Kirche: Sie gelten für viele Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos.²¹ Das resultiert vor allem daraus, dass sie zur Erfüllung ihres Auftrages vor allem die Bedürfnisse ihres Auftraggebers, also über die Organisationsleitung die der Organisation im Blick haben, und erst danach andere Bedürfnisse, z. B. die der Mitarbeiter. Auch wenn die Berater von vielen der befragten Bistumsleitungen nicht als „kalt, hart kalkulierend und kompromisslos“ wahrgenommen wurden, so ändert das nichts daran, dass sie von Mitarbeitern so gesehen wurden. Dass dieses Image auch hilfreich sein kann, erklärte Mechthild König:

„Ich glaube, [das Image der Berater als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos TS] ist eher ein Vorteil. Das klingt zwar alles sehr negativ, was Sie da beschreiben, aber dadurch, dass man dieses Image hat, unbestechlich zu sein, haben Sie auch einfach die Möglichkeit, sehr losgelöst

²⁰ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 30:01 Min.

²¹ Vgl. KURBJUWEIT: Unser effizientes Leben. Auch LEIF: Beraten und verkauft. Und konkret STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 22:00 Min.

*von diesen ganzen politischen Verstrickungen zu arbeiten und wirklich zu versuchen, nach objektiven Kriterien beste Lösungen zu finden. Das geht nicht, wenn Sie zu viel Nähe haben. Weil Nähe auch immer Betroffenheit bedeutet, Verlust von Objektivität, und das, glaube ich, widerspricht dem Job, den man an der Stelle dann machen musste.*²²

8.3 Versuchungen ökonomischer Logik

8.3.1 Unterscheidung zwischen Sanierung und Prävention

Die untersuchten Beratungsprozesse sind aufgrund mehrerer Kennzeichen in zwei Gruppen zu trennen, die sich in vielen Facetten voneinander unterscheiden: In finanzielle Sanierungsprojekte und in präventive Finanzkonsolidierungsprojekte. Erstere haben in Aachen, Berlin und Essen (2004-05) stattgefunden, letztere in Köln, Mainz, Osnabrück und Essen (1996-97).²³

Die Projekte in Aachen, Berlin und Essen (2004-05) hatten fünf Gemeinsamkeiten:

Erstens wurde die finanzielle Situation als sehr ernst eingestuft: Seit Jahren war der Haushalt nicht mehr ausgeglichen, die Bistümer hatten zum Teil Schulden in zwei- bis dreistelliger Millionenhöhe, es addierten sich noch Pensionsansprüche von Mitarbeitern dazu, für die keine Rücklagen gebildet worden waren. Durch diese finanzielle Situation war die Angst sehr groß, mit der Diözese zahlungsunfähig zu werden. Daher wurde (zumindest im Laufe der Beratungsprozesse) offen davon gesprochen, dass in Zusammenarbeit mit den externen Beratern eine finanzielle Sanierung notwendig sei.²⁴ Das war in den anderen Diözesen so nicht der Fall.

²² KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 14:28 Min.

²³ Das Bistum Essen wurde zweimal beraten. Vgl. Kap. 7.1

²⁴ Vgl. für Aachen: von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 03:23 Min.: „Es ist dann Anfang 2003 eine Arbeitsgruppe eingesetzt worden, die ein Paket schnüren sollte, welche Aufgaben verringert werden sollen, welche wegfallen können, und dann die entsprechende Umsetzung in DM, in Euro damals ja schon, und dann haben wir sehr bald gemerkt, dass das erste Paket nicht reichte, das K1-Paket, es folgten dann ein K2-Paket und ein K3-Paket, und da merkten wir mit einem Mal: Wir kommen nicht weiter aus eigener Kraft heraus, wir brauchen die Sicht von außen, wie tief wir schnei-

Aachen, Essen und Berlin sind zweitens sehr junge Diözesen, die traditionell nicht über großen Landbesitz, Weinberge, Immobilien oder Firmenanteile verfügen. Ohne große Rücklagen konnte ein Haushaltsdefizit nur über wenige Jahre aufgefangen werden, auch ein Grund dafür, dass diese Diözesen deutschlandweit als erste in die Nähe der Insolvenz gerieten.

Drittens wurde die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter im Verhältnis zu den Gläubigenzahlen in den Bistümern vor den Sanierungsanstrengungen als deutlich zu hoch eingestuft und damit ein Stellenabbau begründet: In Essen geschah dies, weil die Katholikenzahl des Bistums und damit auch die der Kirchensteuerzahler rapide sank und die Mitarbeiterzahlen trotzdem stiegen.²⁵ In Berlin war ein Grund der Mitarbeiterkündigungen, dass nach der Zusammenfügung des Ost- und Westteils der Erzdiözese viele Positionen immer noch doppelt besetzt waren. „Sehr große Parallelen zum öffentlichen Dienst in Berlin“²⁶, bemerkte ein Mitarbeitervertreter. Und in Aachen war die Zahl von hauptamtlich pastoral beschäftigten Laien im Verhältnis zur Zahl der Gläubigen verglichen mit anderen Diözesen überdurchschnittlich hoch.²⁷ Um den Haushalt zu sanieren, der in der deutschen Kirche im Durchschnitt zu 70 Prozent aus Personalkosten besteht, lag es für

den müssen und auch welche Bereiche, die bisher tabuisiert wurden, dann in Zukunft auch angegangen werden müssen.“ Für Berlin vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 11:17 Min.; EMMERICH: Erzbisum Berlin steht unter Zeitdruck. und DROBINSKI: Der bankrotte Bischof. Für Essen vgl. BISTUM ESSEN: „Sanierung des Etats auf gutem Weg“ (Pressemitteilung).

²⁵ Vgl. SCHÜMMELFEDER: Hängt der Glaube am Geld? Der Rückgang der Kirchensteuer als Herausforderung für die Kirche im Ruhrgebiet.: „In Zahlen: Von 1992 bis 1997 sind die Personalkosten um rund 15 Prozent gestiegen. Der Kirchensteuerrückgang beträgt im Vergleichszeitraum 14 Prozent.“

²⁶ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 23:05 Min.

²⁷ Vgl. SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: Katholische Kirche in Deutschland. (2005) S. 29. und SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ: Katholische Kirche in Deutschland. (2009) S. 43–44.: Während das Bistum Aachen 2003 mit 4,0 Klerikern im aktiven Dienst je 10.000 Katholiken den geringsten Klerikeranteil aller deutschen Diözesen hatte (Durchschnitt 5,3), lag die Quote der Laien im aktiven pastoralen Dienst mit 2,9 über dem Bundesdurchschnitt von 2,6. Bis 2007 verringerte sich die Quote der Kleriker auf 3,4 bei einem Bundesdurchschnitt von 5,1, die Quote der Laien betrug dann 2,7, was auch dem Durchschnitt in Deutschland entsprach.

die Beteiligten auf der Hand, dass die Sanierung auch mit Personalabbau verbunden sein würde.

Viertens gibt es eine Vorgeschichte zu den Sanierungen: In Aachen und Essen gab es schon vorher Bemühungen, die finanzielle und organisatorische Situation zu verbessern. Das Bistum Essen engagierte vor ihrem deutlich umgreifenderen Veränderungsprozess mit Hilfe der BPG-Unternehmensberatung im Jahr 1996 McKinsey, aber diese Beratung, so der damalige Generalvikar, „beschränkte sich im Wesentlichen auf die Ablauforganisation des Generalvikariats und der Gemeindeverbände“²⁸, und der „erste Reformansatz hat nicht den Fortschritt gebracht, der den Handlungsdruck vermindert hätte.“²⁹ Das jährliche Haushaltsdefizit konnte zwar verringert werden, bestand aber trotzdem weiter.

In Aachen gab es auch vergebliche Einsparbemühungen: 2003 wurde ein Einsparungskonzept beschlossen, das K1-Paket. Dieses reichte aber nicht. „Es folgten dann ein K2-Paket und ein K3-Paket, und da merkten wir mit einem Mal: Wir kommen nicht weiter aus eigener Kraft heraus, wir brauchen die Sicht von außen“³⁰, so der Generalvikar. Im Erzbistum Berlin wurden vor der McKinsey-Beratung 2003 zwar Einsparbemühungen angestrengt, diese waren aber intern nicht durchsetzbar, so der ehemalige Generalvikar.³¹ Der Tagesspiegel berichtete Anfang 2004 über die Vorgeschichte der Sanierung:

„Seit zehn Jahren sei ihm bewusst, dass wir über unsere Verhältnisse leben“, erklärte Kardinal Sterzinsky im Sommer mit entwaffnender Offenheit in einem Interview – eine Aussage, die ihm im Ansehen seiner

²⁸ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 15. Januar 2008.

²⁹ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

³⁰ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 03:23 Min.

³¹ Vgl. WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010: „Schon vor der Zusammenarbeit mit McKinsey gab es intern Überlegungen, die Haushaltsproblematik in den Griff zu bekommen. Diese bestand darin, dass der Haushalt einerseits ein erhebliches strukturelles Defizit aufwies, andererseits wurden in den zurückliegenden Jahren hohe Verbindlichkeiten aufgebaut, die es zu bedienen galt. Den Verantwortlichen war die prekäre Lage (möglicherweise nicht in seiner Dimension) nicht verborgen. Allerdings musste ich den Eindruck gewinnen, dass wirksame Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung in dem Gefüge des Erzbistums nicht diskutierbar und durchsetzbar waren.“

Mitbischöfe sehr geschadet hat. Einige von ihnen forderten daraufhin die ‚völlige Offenlegung der strukturellen Verantwortungslosigkeit‘ in Berlin.“³²

Gemeinsam haben die drei Bistümer, dass die externen Beratungen helfen sollten, endlich aus den finanziellen Defiziten herauszukommen. In den anderen Bistümern wurde die externe Beratung eher als Hilfe gesehen, in Zukunft nicht in eine finanziell brenzlige Situation zu geraten.

Darum unterschieden sich fünftens auch die Beratungsinhalte und Beraufgaben der beiden Gruppen stark. In Aachen, Berlin und Essen beschränkten sich die Einsparmaßnahmen nicht auf Umstrukturierungen in der Bistumsorganisation sowie Absichtserklärungen über einen zukünftigen Stellenabbau und den Beschluss von anderen Zuweisungsstrukturen an die Kirchengemeinden, sondern die kurzfristig angegangenen strukturellen Veränderungen reichten bis in die Kirchengemeinden hinein. So sagte der Projektkoordinator für die Veränderungen im Bistum Essen:

„Nachdem es bereits im Jahre 1996-97 eine erste Einsparrunde unter der Beratung von McKinsey gegeben hatte, wurde jetzt im Jahr 2004 erkennbar, dass man sehr viel grundsätzlicher ansetzen müsse. Es war so, und das war einmalig für das Bistum Essen, dass das gesamte Bistum in den Blick genommen worden ist und alle Strukturen sehr grundsätzlich auf den Prüfstand gestellt wurden.“³³

Nach Aussage des Aachener Projektkoordinators Jürgen Jansen wurde auch im dortigen Bistum eine Sanierung angestrebt. Dem strukturellen Finanzdefizit hätte man nur mit Umstrukturierungen und Einrichtungsschließungen begegnen können, so dass die Radikalität der Veränderungen unumgänglich gewesen sei.³⁴

Auch im Erzbistum Berlin gab es keine sakrosankten Haushaltsstellen oder diözesanen Strukturen. „Alles steht auf dem Prüfstand“, so drückte es der damalige Generalvikar Peter Wehr aus.³⁵

³² GEHLEN: Arm wie eine Kirchenmaus.

³³ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 01:58 Min.

³⁴ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 01:40 Min., zitiert in Kap. 8.5.2

³⁵ Zitiert nach EMMERICH: Warten auf die Hilfe der Bischofskonferenz.

So war es in Köln, Mainz und Osnabrück nicht. Als Beispiel dafür diene ein Zitat aus Osnabrück, welches in der Tendenz seiner Aussage aber auf die anderen zwei Diözesen übertragbar ist:

„Wir waren damals im Bistum Osnabrück in einer Situation, in der wir eigentlich überrascht waren, dass wir einen Beratungsprozess mit einem Unternehmensberatungsinstitut vor uns hatten, denn eine akute wirtschaftliche Krise, wie sie damals in Berlin herrschte oder auch Essen durchzumachen hatte, gab es hier nicht. Von daher war schon die Frage, welche Rolle McKinsey bei uns spielen sollte. Und es wurde im Vorfeld dann klar und deutlich gemacht, dass die uns bei einem Prozess begleiten sollten, den wir eigentlich selber als Bistum Osnabrück gehen mussten, im Wesentlichen zu gucken, wo stehen wir überhaupt, wo wollen wir hin und was können wir auf Dauer als Kirche von Osnabrück leisten. Das war der Hintergrund.“³⁶

Der Beratungsprozess in Köln unterschied sich von denen in Osnabrück und Mainz vor allem dadurch, dass in Köln das Einsparvolumen schon vor der Beratung feststand. Die Analyse dazu wurde vor der Arbeit von McKinsey gemacht. Dadurch war der Auftrag an die Berater viel klarer formuliert: Sie sollten dabei helfen, die jährlichen Ausgaben um 90 Mio. Euro zu verringern, und dafür die nötige Projektorganisation bereitstellen. Das Erzbistum konnte dadurch auch seine Ziele viel klarer beschreiben und zielgerichteter mit den Beratern zusammenarbeiten.

8.3.2 Haushaltsdefizite als Motor der Veränderung

Es ist klar ersichtlich, dass die Prozesse „zur Sicherstellung der pastoralen Handlungsfähigkeit“ in Aachen, Berlin und Essen hauptsächlich die Bistumsfinanzen im Blick hatten und von diesen aus die zukünftig mögliche pastorale und caritative Arbeit im jeweiligen Bistum bestimmt wurde. Diese pastorale Entwicklung wurde demnach stark von finanziellen Gesichtspunkten beeinflusst. Die Kritik im Erzbistum Berlin, dass der Sanierungs-

³⁶ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 1:01 Min.

plan von McKinsey nach außen als Pastoralplan dargestellt wurde³⁷, mag berechtigt sein, aber bei allen Beratungsprozessen in den deutschen Diözesen, nicht nur in Aachen, Berlin und Essen, sondern auch in Köln, Mainz und Osnabrück, standen nicht theologische, sondern ökonomische Fragen und entsprechende Antworten im Vordergrund. Dieses lässt sich an den folgenden Punkten aufzeigen:

Erstens konnten die Berater fast keine inhaltliche Hilfe bei einer Festlegung der kirchlichen Aufgabenschwerpunkte leisten. Zwar wurde gesehen, dass eine inhaltliche Orientierung notwendig ist, aber sehr wohl war klar, dass externe Berater diese nicht leisten können und höchstens den Auswahlprozess moderieren können. In Mainz sah das Angebot von McKinsey z. B. vor, dass das Bistum sich auch inhaltlich neu positionieren wollte,³⁸ ähnlich wird McKinsey auch die Wünsche in Osnabrück und Köln wahrgenommen haben.

Die Repriorisierungen wurde jeweils nicht von McKinsey durchgeführt, sondern in bereits erwähnten Priorisierungs-Workshops, die in gleicher Konzeption in mehreren Bistümern stattfanden. Diese waren zeitlich nur auf einen Tag begrenzt. Es wurden Schwerpunktanschlüsse zur Abstimmung

³⁷ Vgl. GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 11:17 Min.: [Zur Frage: Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?] „Es war immer das mit den 40 Prozent, so dass ja rechnerisch so ein halber Pfarrer oder halbe Kapläne entstanden sind, die völliger Schwachsinn sind. Das sind Rechnungseinheiten, und das hat man so runter gebrochen. Und man hat nicht mit pastoralen Schwerpunkten [gearbeitet TS]. Und das ist sogar mein Hauptkritikpunkt, dass man eben Inhalt und Form auseinandergenommen hat. Man hat [den Prozess mit TS] McKinsey [anstatt] als Sanierungsplan, als Pastoralplan verkauft. Es wurde immer Pastoralplan genannt, aber es ist ein reiner Sanierungsplan, der keine pastorale Schwerpunktsetzung hat.“

³⁸ Vgl. MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 1.: „Aus Ihrer Sicht sollte es nicht nur darum gehen, organisatorische Schwächen in der Verwaltung des Bistums Mainz zu überwinden, etwa in der Ordinariatsstruktur des Generalvikariats oder in der Bischofskanzlei. Vielmehr möchten Sie die Gelegenheit nutzen, anhand einer tiefgehenden gemeinsamen Analyse der Herausforderungen für das Bistum Mainz sehr grundsätzlich über die Verwendung der immer knapper werdenden Mittel nachzudenken. Eine grundsätzliche Neuordnung und Repriorisierung der bisherigen Mittelverwendung schließen Sie dabei nicht aus.“

mung gegeben und die Ergebnisse quantitativ ausgewertet. Das Feedback zu den Workshops war durchwachsen: Es wäre keine inhaltliche Diskussion möglich gewesen, auf der die Abstimmung hätte aufbauen können.³⁹ Das führte auch dazu, dass sich viele mit den Ergebnissen nachher nicht identifizieren konnten und die Resultate zum Teil nicht ernstgenommen wurden.⁴⁰ Die Workshops dienten letztendlich der Konsultation des Bischofs, und die Vorschläge hatten von daher auch keinen verbindlichen Charakter und wurden entsprechend auch nicht immer umgesetzt.⁴¹

³⁹ Vgl. z. B. HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 03:02 Min.: [Zur Frage: Konnten in Zusammenarbeit mit den externen Beratern die pastoralen Ziele des Bistums klarer bestimmt werden?] „Die Leiter der Arbeitsgruppen und die Dezenten sollten mit dem TED-System – heißt das glaube ich – Schwerpunktsetzungen machen. Damit haben wir Kirchenleute uns allesamt schwergetan und gesagt: Das müssen wir doch diskutieren. Nein, haben die gesagt, das ist eine gute Methode. Letztlich ist da kein Schwerpunkt deutlicher geworden.“ Und MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 09:03 Min.: „Also ich erzählte von diesem Voten und das war im Sinne einer quantitativen Erhebung. Da ging es nicht inhaltlich darum, noch etwas zu erzählen, sondern von eins bis fünf zu sagen: Ist dieser Bereich wichtig? Ist dieser Bereich nicht wichtig. Also keine eigenen Vorschläge. Das haben die alles vorgelegt.“

⁴⁰ Vgl. EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 12:56 Min.: [Zur Frage: Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?] „Also im Bereich der Beschaffung ist es nicht gelungen, plausibel zu machen, dass die Umsetzung erfolgt ist, sondern es wurden Beschlüsse gefasst zum Thema Reinigungspersonal, die wurden erst viele, viele Jahre später neu angepackt und auch im Immobilienbereich ist nach den ersten Schätzungen keine qualifizierte Bewertung der Immobilien weiterverfolgt worden. Also von daher gibt es da im Prinzip im Prozess einen positiven Verlauf, aber eine gewisse unbefriedigende Situation im Prozessergebnis im Nachgang.“ Und KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 02:53 Min., zitiert in Kap. 7.2.3

⁴¹ Vgl. STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 09:55 Min.: [Zur Frage: Wie sah ein Prozess der Entscheidungsfindung während des Beratungsprozesses aus, betrachtet von der Problemanalyse bis zum Beschluss einer konkreten Maßnahme?] „Jedenfalls hat McKinsey erst einmal eine große Runde zusammengerufen; wie genau die strukturiert war, weiß ich nicht mehr, und dann haben die einfach gehört, wie ist so die Stimmung, was muss bleiben, was sollte bleiben, was kann bleiben und worauf können wir verzichten. Das wurde dann zusammengetragen, und dann wurde das in einem kleineren Kreis debattiert, und dann wurde [...] die Kostenberechnung gemacht, für die Eventualitäten, und dann wurde das nochmal im kleineren Kreis durchgespro-

Zweitens wird aus der Perspektive auch deutlich, dass in keinen der Veränderungsprozesse die wissenschaftliche Theologie wirklich eingebunden wurde. Das geschah bei den Veränderungen im Bistum Essen in der Zusammenarbeit mit McKinsey gar nicht⁴² und bei der Beratung durch die BPG-Unternehmensberatung nur „zur Reflexion und zur Vorbereitung der Umsetzung [der Strukturveränderungen TS], nicht im unmittelbaren Sparprozess“⁴³, so Generalvikar Hans-Werner Thönnnes. In Aachen war ein Droege-Projektleiter zwar promovierter evangelischer Theologe, darüber hinaus wurden die theologischen Wissenschaften aber nicht involviert.⁴⁴ Man vertraute auf den theologischen Sachverstand, den die Personen in den jeweiligen Diözesen hatten.⁴⁵ Ob die theologische Forschung überhaupt eine Hilfe sein könnte, bezweifelte man in Köln:

chen, und dann kam der Beschluss.“ Und SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 04:25 Min.: [Zum von McKinsey organisierten Priorisierungs-Workshop im März 2004:] „Das war ein Gremium von etwa 40 Leuten, und es wurde dann so auf PowerPoint-Präsentationen erst mal dargestellt, wieso wir die 90 Millionen sparen. Das war dann klar. Was würde denn bedeuten, wenn man da in jedem Feld 20% sparen würde? Dann war die Frage: Ist das richtig so, oder müssen wir da nochmal anders rangehen? Und dann wurden da Voten gegeben, die sich der Kardinal dann entweder zu eigen gemacht hat oder die zumindest Basis waren für seine Entscheidung. Und dann wurden die Summen entsprechend festgelegt.“

⁴² Vgl. SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 40:09 Min.: [Zur Frage: Wie konnte bei den Umstrukturierungsprozessen in Ihrem Bistum, die mithilfe externer Berater gestaltet wurden, die wissenschaftliche Theologie eingebunden werden?] „Also vereinfacht würde ich sagen: Die wissenschaftliche Theologie ist eigentlich gar nicht eingebunden worden.“

⁴³ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 16:58 Min.

⁴⁴ Vgl. WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁴⁵ Vgl. von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 06:34 Min.: [Zur Frage: Konnten Sie für Ihren konkreten Beratungsauftrag auf Kompetenz aus der wissenschaftlichen Theologie zurückgreifen?] „Das war nicht der Fall. Bei diesen Themen hatten wir Mitarbeiter, Theologen und so weiter aus dem Bistum mit dabei.“ Und STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 31:52 Min.: [Zur Frage, ob die wissenschaftliche Theologie in die Beratungsprozesse mit McKinsey eingebunden wurde:] „Die [Berater von McKinsey TS] sind doch Spezialisten. Die haben doch ihre Theorien. [...] Nein.“

„Also, man hat manchmal den Eindruck bei der wissenschaftlichen Theologie, da wird so die Kirche vor Ort neu auf dem Reißbrett entworfen. aber hier geht es ja tatsächlich um eine vorhandene Struktur, die gewachsen ist und weiter zu entwickeln, und ich kann da nicht beim Nullpunkt ansetzen.“⁴⁶

Drittens wurde vieles im Beratungsprozess mit den Beratern nicht bewusst theologisch reflektiert. Man verlangte, dass die kirchlichen Strukturen eben möglichst gut und möglichst kostengünstig ihren Dienst tun. Daher war eine effiziente Verwaltung, schlanke Strukturen und ein professionelles Immobilienmanagement ein bedeutsames Ziel eines jeden Beratungsprozesses. Bei diesen Aufgaben fühlen sich die betriebswirtschaftlichen Berater zuhause, diese Herausforderungen ähneln sehr stark denen, welchen sie bei Beratungsprojekten in der freien Wirtschaft begegnen.

8.3.3 Beobachtungen zur Trennung von theologischen und ökonomischen Fragestellungen

Der Ansatz einer Trennung der kirchlichen Arbeit in einen Bereich, der einer ökonomischen Logik gehorcht, und einen Bereich, der einer theologischen Logik folgt,⁴⁷ findet sich bei den in die Bistumsberatungen involvierten Beratern: „Es gibt in der Kirche zwei Komponenten, die entscheidend sind. Einmal die pastorale Arbeit, zum anderen die organisatorische“⁴⁸, so der Berater Thomas von Mitschke-Collande. Bei der zweiten könnte McKinsey beraten, unabhängig von der dahinterliegenden Theologie. Dazu auch der Berater Oliver Weirauch:

„Um Kirche erlebbar zu gestalten, müssen zwei wesentliche Blöcke des ‚Leistungsspektrums der Kirche‘ erbracht werden: Zum einen gibt es in der Kirche die originären Aufgaben, wie die Seelsorge und die Spendung der Sakramente, wofür die Priester und Diakone gebraucht werden. Daneben besteht noch die Verbreitung des Glaubens. Im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels muss das Bistum pastoral angemessene Formen

⁴⁶ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 30:03 Min.

⁴⁷ Vgl. Kap. 3.4.1

⁴⁸ von MITSCHKE-COLLANDE: Gewohnheiten ändern.

finden, wie es diese originären Aufgaben erfüllen kann. Als zweiten großen Block gibt es noch einen Unterstützungsbereich für diese Aufgaben, zum Beispiel die vielen Verwaltungstätigkeiten. Darin werden die Arbeiten erledigt, die sich in ihrer Ausführung nicht von denen in weltlichen Organisationen unterscheiden und bei denen auch nicht pastoral argumentiert werden sollte, wenn es um Veränderungen in diesen Tätigkeitsbereichen geht. Auch wenn ein Bistum eine sakrale Institution ist, so gibt es eben dennoch völlig weltliche Verwaltungsprozesse und Unterstützungsaufgaben, die in einem Konsolidierungsprozess verschlankt werden können.“⁴⁹

Auch Christian Horn, der die Beratung von Droege im Bistum Aachen verantwortet hat, teilt die Arbeit der Kirche in zwei Bereiche: einen pastoralen und einen organisatorischen. Zuerst sei die Kirche ein Non-Profit-Unternehmen, das einem besonderen Auftrag verpflichtet sei und zur Orientierung ein pastorales Leitbild habe. Dieses werde aber in Leistungsangebote heruntergebrochen, von der Verkündigung über Seelsorge bis hin zur Caritas, so Christian Horn:

„Und hier kommen die unternehmerischen Prinzipien ins Spiel, denn dieses Leistungsangebot muss finanzierbar sein – und das ist genau die Verbindung zwischen kirchlichem Auftrag einerseits und unternehmerischem Denken und Handeln andererseits.“⁵⁰

Gewiss hat er recht, wenn er feststellt, dass „das unternehmerische Prinzip [...] auf keinen Fall das pastorale Leitbild dominieren“⁵¹ darf, aber theologische und ökonomische Punkte gehen auch nicht wie behauptet, gleichberechtigt „Hand in Hand.“⁵² Trotzdem hat die ökonomische Logik in der Betrachtung von kirchlichen Aufgaben eine wichtige Funktion, wenn sie auch in der Theologie Platz findet:⁵³ Ein wirkungsvolles Zur-Seite-Stehen von Bedürftigen, ein Ernstnehmen der Nöte der Menschen verlangt nach

⁴⁹ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁵⁰ HORN: „Eine effizientere Kirche ist eine bessere Kirche“. S. 1171.

⁵¹ Ebd. S. 1171.

⁵² Ebd. S. 1171.

⁵³ Vgl. Kap. 3.4

einem verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen, die der Kirche anvertraut werden. Trotzdem müssen die wirtschaftlichen Fragen eng angebunden werden an die Ziele, die die Kirche verfolgt, und die Kultur, in der sie arbeitet. Somit ist in gewisser Hinsicht Andreas Heller zuzustimmen, wenn er einer externen Beratung ohne Wissen um kirchliche Arbeit und Ziele wenig Erfolgsaussichten voraussagt:

„Völlig unzureichend wäre daher eine rein betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung für die Kirche, die in Verkennung jeglicher Produktdetails feststellt, dass das ‚Produkt‘ der Kirche zwar ein Erfolg, aber das dazugehörige Marketing unzureichend sei.“⁵⁴

8.3.4 Konsequenzen der Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse

Wolfgang Nethöfel warnt bezüglich der kirchlichen Organisation vor einem „sakralen Fehlschluss“⁵⁵: Ineffizienz und Ineffektivität werden dadurch entschuldigt, dass man Heiliges verwalte und organisiere. Dieses Handeln sei zudem nicht mit Beispielen außerhalb der Kirche zu vergleichen, da auch das kirchliche Verwalten heilig sei. Daher seien auch konsequenterweise betriebswirtschaftliche Erkenntnisse fast nicht übertragbar und anzupassen. Solch ein „sakraler Fehlschluss“ hätte problematische Konsequenzen für einen Dienst in der Welt und für den Menschen und ist in seiner ekklesiologischen Verortung zu hinterfragen.⁵⁶

Die Zusammenarbeit mit der Betriebswirtschaftslehre ermöglicht der Theologie, die Organisation Kirche durch eine zusätzliche Perspektive noch mehr in ihren realen Strukturen wahrzunehmen. Dieses gilt auch für die Frage, so Rut von Giesen, ob die durch die Tradition gewachsenen Strukturen noch für die Anforderungen, die die Moderne stellt, und für das Selbstbild der Kirche passgenau sind:⁵⁷

⁵⁴ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 28.

⁵⁵ Vgl. NETHÖFEL: Gebet und Controlling. S. 19.

⁵⁶ Vgl. Kap. 1

⁵⁷ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 293.

„Eine vertiefte Zusammenarbeit von Praktischer Theologie und Betriebswirtschaftslehre könnte daher darin bestehen, eine Strategie zu entwickeln, die der Kirche als Organisation angemessen ist, und auch eine Organisationsform abzuleiten, innerhalb derer die Kirche ihren Auftrag erfüllen kann, ohne sich den Gesetzen des Marktes zu beugen und sich nur noch vom Bedürfnis her zu definieren.“⁵⁸

Notwendig sei „eine Anpassung der kirchlichen Ökonomie an ihre eigenen Standards mithilfe klug ausgewählter und theologisch geprüfter betriebswirtschaftlicher Methoden, die dazu beitragen, die Organisationsziele der Kirche effizient zu gestalten.“⁵⁹

Denn, und das Problem scheint mit Blick auf die Beratungsprozesse prekär zu sein, gerade das Wegducken vor wirtschaftlichen Problemen hat dazu geführt, dass letztendlich Mitarbeiter entlassen werden mussten und zu Recht enttäuscht waren: „Aber das Schlimme war ja, und deshalb sind wir in diese schreckliche Lage ja hineingekommen, dass bei uns davor der Wirtschaftsaspekt total vernachlässigt wurde“⁶⁰, wie ein Mitarbeitervertreter aus Berlin sagte.

8.3.5 Ökonomischer Übereifer in den Beratungsprozessen

Es gibt Beispiele aus den Beratungsprozessen, bei denen die externen Berater in ihrem Streben und ihren Ideen, die wirtschaftlichen Notwendigkeiten mit den theologischen Grundlagen übereinzubringen, aus Sicht mancher Bistumsangehöriger und Beobachter „über das Ziel hinausgeschossen sind“. Zwar haben alle Vorschläge und Maßnahmen ihre grundsätzliche Berechtigung, erscheinen aber zuweilen als unpassend:

In Osnabrück wurde über die Ausgestaltung eines Kirchensteuerzahlerhalteprogramms beraten. Den Kirchensteuerzahlern sollte bewusst gemacht werden, welche wichtigen Leistungen mit ihren Kirchensteuern ermöglicht werden, um so zu verhindern, dass sie unter Umständen aus finanziellen Gründen aus der Kirche austreten. Um Anreize zu schaffen, so Stefan Schweer, lautete ein Vorschlag eines Beraters,

⁵⁸ Ebd. S. 294.

⁵⁹ Ebd. S. 211.

⁶⁰ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 11:20 Min.

„dass man besonders potente Kirchensteuerzahler zum Beispiel einmal im Jahr zu einem bestimmten Treffen mit dem Bischof einladen sollte, um sie – ich formuliere es einmal spitz – sie in besonderer Weise zu hofieren. Das ist aber nicht umgesetzt worden, weil das mit kirchlichem Auftrag nicht wirklich kompatibel ist, uns auch nicht so erschien.“⁶¹

In Mainz sollte das Bischöfliche Ordinariat umstrukturiert werden. McKinsey betonte im Vorhinein, dass man „bei vergleichbaren Projekten im kirchlichen Bereich [...] zudem die Erfahrung gemacht [habe], dass Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter in der kirchlichen Verwaltung häufig stark differieren.“⁶² Um dort Abhilfe zu schaffen, wandte man sich an den damals stellvertretenden Personaldezernenten: „McKinsey wollte von mir eine Liste haben von den Mitarbeitern, die nicht ganz so leistungsfähig sind. Das habe ich verweigert. Sie wollten wenigstens diese Schwarze Liste für die Unterlagen, auch das habe ich verweigert.“⁶³

In Berlin wurde ein persönlicher Spendenbrief vom Erzbischof an alle Bistumsangehörigen verschickt. Zwar brachte dieser 870.000 Euro ein,⁶⁴ aber als taktlos wurde angesehen, dass auch die just gekündigten Mitarbeiter solch einen Brief bekamen.⁶⁵

Auf Seiten der Berliner Berater entstand im Rahmen der Neustrukturierung der Pfarrgemeinde die Idee, zentrale Pfarrbüros einzuführen, mit denen über E-Mails und ein Callcenter Kontakt möglich wäre.⁶⁶ Man sah aber dennoch ein, dass der persönliche Kontakt für Angelegenheiten im

⁶¹ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 3:15 Min.

⁶² MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 2.

⁶³ HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 02:16 Min.

⁶⁴ Vgl. SEEWALD: Audienz bei McKinsey.

⁶⁵ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 25:15 Min. und LANINGER: Katholiken empört über Bettelbrief ihres Erzbischofs Georg Kardinal Sterzinsky. Sowie ERZBISTUM BERLIN: Aktueller Schuldenstand - Ergebnis der Spendenkampagne (Pressemitteilung) mit folgender Passage: „Der Erzbischof bringt darin ausdrücklich sein Bedauern zum Ausdruck, dass sein Spendenbrief auch Menschen in schwierigen Situationen, z.B. in Arbeitslosigkeit, körperlicher und seelischer Not erreicht hat, und dankt allen Spendern.“

⁶⁶ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 31:22 Min.: „Zwischendurch war mal die Vision da: Es gibt zentrale Pfarrbüros, wo dann

Pfarrbüro wichtiger ist als z. B. für die Bestellung eines Mietwagens und beließ es bei den dezentralen, herkömmlichen Pfarrbüros.

Nachdem feststand, dass ein massiver Stellenabbau in Aachen den Sanierungsprozess begleitete, wäre es aus Beratersicht verständlich gewesen, aus Kostengründen auf die Einbeziehung einer Transfergesellschaft zu verzichten. Man entschloss sich auf Bistumsseite trotzdem dafür, so Jürgen Jansen, da man auch nach der Kündigung noch eine Verantwortung für die Mitarbeiter empfand:⁶⁷ „Das Bistum hat viel mehr – als in der Wirtschaft eigentlich üblich – versucht, den Mitarbeitern ein anderes Arbeitsverhältnis zu ermöglichen; mit Hilfe einer guten Tranfergesellschaft oder durch aktive Vermittlung.“⁶⁸

An dem Beispiel wird deutlich, dass eine kirchliche Dienstgemeinschaft eine andere Verantwortung impliziert als ein privatrechtliches Arbeitsverhältnis. Wenn Jochen Messemer von McKinsey aber anmerkt, „die Kirche als Arbeitgeber müsse sich aber den gleichen wirtschaftlichen Regeln unterwerfen wie alle Unternehmen“⁶⁹, so kann das infrage gestellt werden. In Zeiten von Dumpinglöhnen im Pflegebereich, in denen die Caritas mit ihrem AVR-Tarif unter Druck gerät und Einrichtungen aus Kostengründen schließen müssen, kann diese Aussage aber nicht von Vornhinein als unchristlich abgestempelt werden.

Als moralische Institution sind die Ansprüche an die Kirche im Umgang mit ihren Mitarbeitern allgemein deutlich höher als in der Privatwirtschaft, so dass gerade Mitarbeitervertreter in Diözesen, in denen es zu vielen betriebsbedingten Kündigungen kam, daran erinnern und einen „Riesenwiderspruch zwischen Lehre und Handeln der Kirche“⁷⁰ feststellen oder anmerken, dass „die christliche Soziallehre [...] nicht nur außerhalb der Kirche gelten [soll], sondern auch in der Kirche.“⁷¹ Der Kirche wird eine „be-

die Gläubigen per E-Mail und Telefon und Callcenter Verbindung aufnehmen können. Das wurde dann aber wieder fallengelassen.“

⁶⁷ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 24:43 Min.

⁶⁸ JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

⁶⁹ Zitiert nach: O. V.: Spätzünder Kirche.

⁷⁰ ROLOFF: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

⁷¹ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 11:13 Min.

sondere Vorbildfunktion“ zugeschrieben.⁷² Ähnlich zitiert die FAZ auch einen Aachener Prälaten:

„Die Enttäuschung der Menschen ist nicht zu vergleichen mit der, wenn der Kaufhof Leute entläßt. Wir sehen uns im Dienst eines Höheren. Wir können nicht als harter Sanierer durchgreifen, denn wir sind Dienstgeber und Seelsorger zugleich. Das ist eine mißliche Situation.“⁷³

Oliver Weirauch von Droege & Company rät der Kirche dennoch, sich

„in allen nicht originären Kernprozessen (Verwaltung etc.) mit den besten Industrie- und Handelsunternehmen zu messen und auch an diesen zu orientieren. Administration ist keine Glaubenssache!“⁷⁴

Ohne den Rückgriff auf Instrumente und Methoden aus der Privatwirtschaft werden bisweilen Ressourcen vergeudet. Das Messen mit diesen Unternehmen darf aber nur innerhalb der sozialen und ethischen Maßstäbe der Kirche stattfinden, um einen „Riesenwiderspruch“ zu vermeiden. Es müsste ein Weg gefunden werden, der gerade aufgrund der sozialen und ethischen Maßstäbe zu mehr Effektivität und somit zu geringeren Kosten führt. Entsprechende Konzepte sind dafür nötig.⁷⁵

8.3.6 Theologische Konzepte in betriebswirtschaftlicher Logik

Hier zeigt sich ein Gefahrenpunkt, vor dem Christoph Rüdesheim warnt:

„Wenn nun explizit als nicht-theologisch sich ausweisende Beratungsunternehmen im kirchlichen Bereich tätig werden, kann das leicht dazu führen, dass die dann ablesbare implizite Theologie der Organisationsgestalt jeden Zusammenhang mit einem theologischen Selbstverständnis raubt und dann nur noch eine Theologie- und Gottlosigkeit der Organisation zu konstatieren ist.“⁷⁶

⁷² Vgl. INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE: Kündigungen nicht akzeptabel. (Pressemitteilung vom 20.06.2005).

⁷³ APPEL/KALS: Seelsorger und Sanierer. S. 11.

⁷⁴ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁷⁵ Vgl. Kap. 3.2

⁷⁶ RÜDESHEIM: Kirchenberatung. S. 80–81.

Durch eine Trennung von pastoralen und organisatorischen Bereichen kann es leicht zu den erwähnten theologiefreien Räumen kommen. Die Sanierungs- oder Finanzkonsolidierungskonzepte wurden als Programme zur „Sicherstellung der pastoralen Handlungsfähigkeit“ betitelt. Es wurden zwar theologische Bezeichnungen für die Programme gewählt, die Konzepte folgen aber ausschließlich einer ökonomischen Logik, die nur in sehr geringem Maße mit einer theologischen Logik in den Dialog gebracht wurde. Die Berater wiederum nennen sich neutrale Strategieberater. Dieses impliziert, dass sie bei jedweder Strategieentwicklung Rat geben können, auch bei einer theologischen, obwohl die Unternehmensberater in ihrer ökonomischen Logik bleiben. Dadurch beeinflussen die Konzepte aber wiederum die Theologie sehr stark. Letztendlich verschleierten die Bezeichnungen und Namen, dass theologische Fragen ökonomische Antworten bekamen.

Dazu kommt: Da für Überlegungen zur Zukunft der Kirche nun betriebswirtschaftliches Fachwissen notwendig sei, könnte man entsprechend zwischen Profis und Laien unterscheiden. Wirtschaftswissenschaftliche Laien hätten entsprechend nicht die Fähigkeit, einen kirchlichen Veränderungsprozess mitzugestalten. Das hat dann aber zur Folge, dass die pastorale und theologische Betrachtung der Beratungsinhalte fehlt, weil Theologie und Ökonomie auseinandergerissen werden und ökonomische Fragen dominieren.

8.4 Einfluss des Erfahrungshintergrundes der Berater

Von der Betriebswirtschaft geht der Anspruch aus, den Organisationszielen dienlich zu sein und bei NPOs die grundsätzliche Zielbestimmung nicht beeinflussen zu wollen und zu können.⁷⁷ Trotzdem stellt Rut von Giesen bei der betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit Fragen in der Kirche „doch häufig eine implizite Theologie“⁷⁸ fest. Diese implizite Theologie lässt sich auch tendenziell bei den involvierten Beratern erkennen und analysieren.

⁷⁷ Vgl. Kap. 2.3.2

⁷⁸ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 17. Anders als bei Christoph Rüdeseim bezieht sich die Bezeichnung „implizite Theologie“ in dieser Arbeit nicht nur auf die Organisationsgestalt, sondern auch auf die Berater, die diese mitbringen.

Wenn ökonomische Antworten auf theologische Fragen gegeben werden, so beeinflussen diese die Theologie und sind Theologie. Eine Betrachtung des Erfahrungshintergrundes der Berater kann diese implizite, nicht beabsichtigte, aber unvermeidliche Theologie näher ergründen.

8.4.1 Beziehung der Berater zur Kirche

Es ist nicht zu ermitteln, wie eng die Kirchenbindung der Berater und ihre kirchlich-theologische „Branchenkompeten“^Z war. Zum einen ist dieses stark personenabhängig, zum anderen sind die Eindrücke der Befragten dazu sehr unterschiedlich, auch innerhalb eines Bistums. Allgemein kann man sagen, dass die Bistumsverantwortlichen die kirchliche Sozialisation, das kirchliche Engagement, die Intensität des Verhältnisses zur Kirche und das Wissen um Kirche und Theologie der Berater fast durchweg deutlich größer einschätzen, als das die Mitarbeitervertreter und auch die Presse machten.⁷⁹ Fest steht, dass die allermeisten Berater sich bewusst für die Mitarbeit bei einem Beratungsprojekt für die katholische Kirche entschieden haben und dass die meisten Berater katholisch waren. Unbestreitbar ist, dass alle Berater ihr persönliches Bild von Kirche mitbrachten und schon im Vorhinein eine Vorstellung davon hatten, wie eine Kirche strukturiert sein sollte, was sie für Dienste erfüllen solle und was ihr Ziel sei. Und dieses Bild hat auch die Beratungstätigkeit beeinflusst, wenn auch nur bei der Gestaltung der Entscheidungsvorlagen für die letztendlich entscheidende Bistumsleitung.

Diese Vorstellungen unterstützen die Versuchung, dass Berater, die für gewöhnlich Projekte bei privatwirtschaftlichen Unternehmen durchführen

⁷⁹ Vgl. dazu u. a.: SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 16:42 Min.: „Ich meine, dass etliche von denen, die hier als Berater tätig waren, höchstens am Rande kirchlich sozialisiert waren. Insofern brachten sie zum einen fehlendes Wissen mit, wenn man das so sagen kann, zum anderen aber auch eine Offenheit, die [man, TS] wenn man im kirchlichen Raum fest steht und fest sozialisiert ist, vielleicht nicht hätte, wenn man so etwas wie betriebsblind sein könnte.“; GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 15:10 Min.: [Zur Frage: Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Berater bei den spezifisch kirchlichen Organisationsfragen oder den für die Umstrukturierungsprozesse relevanten theologischen Fragen?] „Relativ hoch, da es sich um eine ausgesuchte christliche Gruppe gehandelt hat, die eben nicht nur als Berater, sondern auch mit Herzblut an der Sache gearbeitet haben.“

und nun bei der Beratung einer Diözese mit ähnlichen Fragen konfrontiert werden, das Bistum auch wie ein Unternehmen wahrnehmen, etwa als ein religiös fundiertes gemeinnütziges Dienstleistungsunternehmen mit einem Bischof als Chef und einer schnell festlegbaren Kernkompetenz; welches sich bei einer wandelnden Umwelt umstrukturieren muss, damit es nicht andernfalls vom Markt verschwindet.

8.4.2 Steuerungsverständnis der Berater

In allen untersuchten Beratungsprozessen waren ausschließlich Unternehmen beteiligt, die sich als Beratungsdienstleister für die Leitung eines Unternehmens oder einer Organisation verstehen. Daher richteten sich die Beratungen auch primär an die Bistumsleitungen, wie es die Konzeption der Beratungen auch zeigt.⁸⁰

Dies äußert sich auch im Verständnis der Steuerung der Organisation, welches die Berater mitbringen. Besonders die Berater, die einen Sanierungsprozess in einem Bistum mit verantworten mussten, betonten die Bedeutung und Alternativlosigkeit eines top-down gesteuerten Prozesses: Für Oliver Weirauch, der für das Bistum Aachen arbeitete, gilt:

„Die Überzeugung der Mitarbeiter durch ‚bottom up-Partizipation‘ ist in einem praktikablen Umfang wichtig und erfolgskritisch, am Ende muss aber entschieden werden, und Entscheidungen sollten final immer top-down gefällt werden.“⁸¹

Thomas von Mitschke-Collande bemerkt, dass das Vorgehen in einem Veränderungsprozess stark von der Ausgangssituation der Organisation abhängt und in Berlin, wo er beraten hat, aufgrund der Schuldensituation und des Handlungsdrucks top-down vorgegangen werden musste.⁸² Auch Mechtild König, die unter anderem die Beratungen in Essen geleitet hat, sieht

⁸⁰ Vgl. Kap. 5.2

⁸¹ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁸² Vgl. von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 13:46 Min.: „Man braucht beides, das hängt natürlich immer von der Ausgangssituation ab. In dieser Situation ist man sehr stark von top-down ausgegangen, um hier eine entsprechende finanzielle Lücke [zu schließen TS].“

das ähnlich: „In den ganzen Prozessen sind wir in der Regel top-down vorgegangen.“⁸³

Ralph Heck von McKinsey, der die Beratungen in Köln und Osnabrück geleitet hat, betont eine „Balance zwischen top-down und bottom-up“⁸⁴. Aber: „Sie können keinen basisdemokratischen Prozess machen: Wenn kein Geld mehr da ist, ist kein Geld mehr da. Und da werden Sie nie Einigkeit erzielen.“⁸⁵ Gerade bei Sanierungsprojekten, so der Tenor seiner Aussagen, sei eine top-down-Vorgehensweise nötig.

Jochen Messemer, der für McKinsey verschiedene Beratungsprojekte von katholischen Bistümern und dem Sekretariat der DBK mitleitete, wird so zitiert, dass er die bottom-up-Partizipationsbestrebungen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ebenso kritisch sehe:

*„Das Problem sei nun, dass sich die katholische Kirche bemüht habe, jahrelang die Ergebnisse des Zweiten Vatikanischen Konzils umzusetzen und damit auch mehr Mitspracherecht einzuführen. Für das Sanieren gelte es aber, nun wieder das ‚Top-Down-Prinzip‘ anzuwenden.“*⁸⁶

Damit verbunden richtet Jochen Messemer seine Kritik auch an die Leitungen der Diözesen: „Jeder Bischof, der will, kann in seinem Bistum alles durchsetzen“, viele Bistumsleitungen seien jedoch dazu nicht in der Lage.⁸⁷ Ähnlich drückt sich auch Oliver Weirauch aus:

*„Der Gedanke der Partizipation hat sich mit Blick auf die Finanznot der Bistümer z. T. verselbstständigt: Menschen wollen in Veränderungsprozessen mitentscheiden, die aber die Verantwortung und Entscheidungen nicht tragen können.“*⁸⁸

8.4.3 Unterschiede zum Konzept der Organisationsentwicklung

Legt man an die Steuerungsverständnisse und Arbeitsweisen der externen Unternehmensberater die Maßstäbe an, die für das Konzept der Organisationsentwicklung gelten, so zeigt sich, dass die meisten dieser Berater die Organisationsentwicklung als top-down-Prozess verstehen.

⁸³ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 15:15 Min.

⁸⁴ HECK: Telefoninterview am 09. April 2010. 21:22 Min.

⁸⁵ Ebd. 17:33 Min.

⁸⁶ O. V.: Spätzünder Kirche.

⁸⁷ Vgl. ebd.

⁸⁸ WEIRAUCH: Telefoninterview am 29. Oktober 2008.

onsentwicklung gelten, so erkennt man, dass sämtliche erwähnten Beratungen keine Organisationsentwicklung betreiben.⁸⁹ Es fand in keiner Diözese eine „prozessorientierte Praxis und Theorie eines geplanten und systematischen Lernens von Organisationen“⁹⁰ statt, um damit den Grundsätzen der Organisationsentwicklung gerecht zu werden. Auch wurde Partizipation nur da gewährt, wo bestehende Beschlüsse konkreter ausgearbeitet werden sollten.

Als Dreh- und Angelpunkte einer Veränderung wurden von den Beratern die Bistumsleitungen identifiziert. Wichtige Entscheidungen wurden fast ausschließlich in der Bistumsleitung getroffen und top-down durchgesetzt. Im Angesicht der Schuldenlast stand die Lösung des Problems für die Verantwortlichen auch oftmals vorher schon fest, es musste nicht in Organisationsentwicklungsmanier durch Partizipation mit möglichst vielen Organisationsmitgliedern nach Lösungen gesucht werden: Es sollte gespart werden. „Der Logik des Geldes kann sich kaum jemand widersetzen“⁹¹, so fasste diese Zwangsläufigkeit der Kölner Generalvikar Dominik Schwaderlapp zusammen.

Die Notwendigkeit, mittelfristig einen ausgeglichenen Haushalt zu erreichen, stand über allem und war eine Vorgabe, die die Bistumsleitungen von außen, von den Kreditgebern, auferlegt bekamen und die keine Ergebnisoffenheit in den Diskussionen zuließ.⁹² „Die Tatsache, dass gespart werden muss, ist keine Diskussion, das war eine Vorgabe“⁹³, so der Kölner Generalvikar, und dieses galt auch für andere Diözesen. Die wirtschaftlichen Prognosen waren der Hauptreferenzpunkt der Berater.

⁸⁹ Vgl. Kap. 2.3.3

⁹⁰ HELLER: Organisationsentwicklung.

⁹¹ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 11:16 Min.

⁹² Vgl. auch von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:51 Min. „Das war früher auch die Maßgabe des Priesterrates, dass ein Prozess der Aufgabenkritik ergebnisoffen geführt werden muss, in einem ergebnisoffenen Dialog. Im Nachhinein muss ich sagen: Das war fatal. Diese Ergebnisoffenheit kann es nicht geben, darf es auch nicht geben, weil die Zielmarken durch die vorhandenen Ressourcen uns vorgegeben sind und innerhalb dieser Zielmarken müssen wir einen solchen Prozess aufsetzen.“

⁹³ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 24:11 Min.

Das oftmals geforderte „Ergebnisoffenheit“ in den Diskussionen ist grundsätzlich wichtig, sonst müsste kein Gespräch stattfinden, wenn das Ergebnis schon vorher feststehen würde. Es scheint aber, dass sich hinter dem Pochen auf „ergebnisoffene Diskussionen“ manchmal ein nicht vorhandenes Bewusstsein für die Dringlichkeit der Finanzkonsolidierungen verbirgt. Die wirtschaftlichen Zwänge werden ignoriert, weil man nicht um sie weiß oder sie nicht wahrhaben will, und sollen in Zukunftsentscheidungen auch keine Rolle spielen. Das Konzept der Organisationsentwicklung kommt an diesem Punkt nicht weiter, wenn es nicht konsequent auf Kommunikation setzt und darauf hofft, dass alle Beteiligten einen ehrlichen und verantwortungsvollen Blick auf die finanziellen Zwänge werfen und an der Lösung der Probleme interessiert sind. Durch eine machtbasierte Organisationsplanung wie in den untersuchten Prozessen beobachtet kann mithilfe der Autorität der Bistumsleitung die Ergebnisoffenheit dann einschränkt werden, wenn die Bistumsleitung Vorschläge nicht mit ihrer Verantwortung für die Diözese vereinbar hält.⁹⁴ Dass die Versuchung groß ist, die eigenen Ideen direkt als alternativlos zu bezeichnen und eine Kommunikation im Kern zu ersticken, ist offensichtlich. Dass es Situationen gibt, in denen eine auf Konsens angewiesene Organisationsentwicklung nicht mehr weiterkommt, auch. Kirchliche Leitungspersonen brauchen hier das nötige Fingerspitzengefühl, um Bedingungen zu schaffen, in denen sich Charismen entfalten können.⁹⁵

8.4.4 Wahrnehmung der Kirche als privatwirtschaftliches Unternehmen

Die Vorstellung der Berater von einer klar strukturierten, top-down zu steuernden Kirche in Bezug auf Finanzfragen impliziert unbewusst ein bestimmtes hierarchisches Kirchenbild: „Die Philosophie von McKinsey kommt aus der Wirtschaft und nicht aus der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils“⁹⁶, so Paul M. Zulehner, und ist in dem Punkt des Steue-

⁹⁴ Vgl. Kap. 2.3.3 und 3.3.3

⁹⁵ Vgl. Kap. 2.4

⁹⁶ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 111.

rungsverständnisses nicht einfach mit den Beschlüssen des letzten Konzils zu vereinbaren.⁹⁷ Ähnlich sieht es Hans-Jürgen van Schewick, der von einer Kirchenzeitung zitiert wird:

„Er halte zwar nach wie vor die Einschaltung der Unternehmensberatung im Erzbistum Berlin für richtig und notwendig, ‚weil wir ohne fremde Hilfe weder in der Lage gewesen wären, das ganze Ausmaß der finanziellen Katastrophe zu erkennen, noch dazu, das Steuer entschieden herumzureißen‘. Er mache aber auch keinen Hehl daraus, dass die Philosophie von McKinsey die derzeitige Vertrauenskrise im Erzbistum ‚wesentlich‘ mitverschuldet habe. McKinsey habe mehrfach öffentlich das Schlagwort geprägt, ‚das Erzbistum müsse wie ein Unternehmen geführt werden‘, kritisierte der Vorsitzende des Diözesanrates. ‚Mit Diskussionen könne man keine Sanierung bewerkstelligen‘, habe es geheißen. Wörtlich fasste van Schewick, der als Richter beim Bundesverwaltungsgericht arbeitet, zusammen: ‚Diese Philosophie hat bei der Umsetzung der Sanierungsbeschlüsse teilweise tiefe Wunden geschlagen und schweren Schaden angerichtet.‘⁹⁸

Von diesem Steuerungsverständnis ausgehend wird dann Kirche (mit-)gestaltet. Die Einschätzung der Berater von den Aufgaben eines Bischofs in Veränderungsprozessen stützt die Beobachtung: Sämtliche Berater sehen diese im Treffen von Entscheidungen und der Festlegung von pastoralen Konzepten und Zielen. Des Weiteren werden jeweils zweimal die Vermittlung und Kommunikation der Veränderung genannt und die aktive Begleitung des Prozesses.⁹⁹ Dieses Aufgabenprofil gleicht dem eines Firmenmanagers, man hätte sich auch andere Antworten auf die Frage nach seiner

⁹⁷ Vgl. Kap. 2.3.3

⁹⁸ O. V.: Wut und Enttäuschung.

⁹⁹ Vgl. die Antworten auf die Frage: „Welche Möglichkeiten sollte ein Bischof im Rahmen von kirchlichen Umstrukturierungsprozessen wahrnehmen?“ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 18:48 Min.: „Der Bischof ist natürlich als oberster Hirte derjenige, der die Entscheidungen treffen muss, und ich glaube, er sollte Entscheidungsvorlagen bekommen, die so aufbereitet sind, dass er auch nach gutem Gewissen diese Entscheidungen treffen kann. Und er sollte, aus meiner Sicht, auch klar seine Prioritäten vorgeben, und darin tun sich Bischöfe nach meiner Einschätzung immer ein bisschen schwer.“ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.: „Der Bischof soll den Menschen die Notwendigkeit der Veränderungen erklären. Er muss ei-

definierten Rolle, z.B. die des Lehrers, Priesters und Hirten des Bistums, in der speziellen Situation vorstellen können.¹⁰⁰ Dazu kommt, dass die Berater bei einem Bistum Ähnlichkeiten zu einem der kommunalen Dienstleister sehen, die in den letzten zwei Jahrzehnten auch mehr und mehr betriebswirtschaftlich ausgerichtet wurden.¹⁰¹ Die befragten Berater erkennen Parallelen zwischen kirchlichen und öffentlichen Verwaltungen:

„Grundsätzlich nehmen Kirchen und Kommunen Verwaltungsaufgaben wahr, die viele Ähnlichkeiten aufweisen. Als Dienste, die die pastorale Arbeit als die Kernaufgabe der Kirche weltlich-organisatorisch nur unterstützen, sind sie auch nicht sakral aufgeladen. Impulse aus den Verwaltungswissenschaften können für die kirchliche Organisation hilfreich sein.“¹⁰²

Dazu wird von Mechthild König ihre ähnliche Struktur angemerkt:¹⁰³ „Sie schmoren seit Jahren im eigenen Saft, haben also wenig Befruchtung durch

ne Vision entwickeln, ein pastorales Konzept entwerfen und Hoffnung wecken. Und final, er muss am Ende auch unpopuläre Entscheidungen fällen (und dazu stehen!) [sic!] das ist aber nicht die Sache eines jeden Bischofs, da ein Bischof typischerweise ein Kirchenmann und nicht ein Kirchenmanager ist!“ HECK: Telefoninterview am 09. April 2010. 26:13 Min.: „Der Bischof hat doch eine ganz eindeutig definierte Aufgabe für ein Bistum. So, das heißt: Er ist am Ende des Tages die letzte Instanz für alle wesentlichen Entscheidungen in einem Bistum und sowohl auf der theologischen Seite, wie auch, sag ich mal, auf der wirtschaftlichen Seite. Er kann gegebenenfalls delegieren oder delegiert sowieso in Form auf den Generalvikar, ja, und kann im Grunde dem Generalvikar Leitlinien setzen, kann sich auch stärker involvieren auch im Detail, oder er kann dem Generalvikar breite Spielräume geben und sich auf ihn verlassen. So, ich glaube [...] er spielt in der Kommunikation der Ergebnisse oder der Veränderungen eine große Rolle, er muss sich damit identifizieren und muss auch nach außen gegenüber den Gläubigen sichtbar machen und verständlich machen, warum das so ist, warum der Weg so eingeschlagen ist.“ von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 16:56 Min.: „Ich glaube der Bischof sollte sehr aktiv an diesem Thema beteiligt sein, er sollte vor allem ganz klar die Zielsetzung definieren und die Ziele festlegen, darüber hinaus sicherstellen, dass wirklich seine besten Mitarbeiter [...] in diesem Prozess sozusagen mitarbeiten und diesen Prozess auch laufend unterstützen.“

¹⁰⁰ Vgl. POTTMEYER: Bischof.

¹⁰¹ Vgl. Kap. 4.2.3

¹⁰² WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

¹⁰³ Vgl. KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 20:09 Min.

außen, auch aufgrund der geringen Fluktuation, da kommt ja in der Regel kaum Austausch von außen.“¹⁰⁴ Als weitere Gemeinsamkeit: „Beide haben nicht wirkliche Geldnöte, und beide sind geprägt von Intransparenz, auch in den Verwaltungsabläufen.“¹⁰⁵

8.4.5 Einfluss der Berater auf das Streben nach Effizienz

Durch die Herausstellung von Zielen, die zu erreichen die Aufgabe der Kirche ist, wird der Charakter der Kirche als Dienstleistungsorganisation unterstrichen. Durch das Ziel, diese Dienstleistungen möglich effektiv bereitzustellen, steigt auch die Bedeutung der Effizienz.

Alle befragten Berater schätzten die Bedeutung der Effizienz in den Strukturen und Prozessen der Bistumsorganisation als sehr hoch ein.¹⁰⁶ Vor allem, „weil die Kirche dann mehr ‚Energie und Ressourcen‘ für die eigentliche originäre Kernleistung verwenden kann.“¹⁰⁷ Zwar, so die Einschränkung von Thomas von Mitschke-Collande, sei „eine effiziente Kirche oder effiziente Prozesse [...] immer eine Nebenbedingung“¹⁰⁸, aber insgesamt wird Effizienz als notwendig und hilfreich erachtet. Dazu Peter Barrenstein, der von Seiten McKinseys das eMp leitete:¹⁰⁹

„Bei aller Berücksichtigung spezifischer Kirchenbelange dürfen auch Effizienz Aspekte nicht zu kurz kommen. Doppelarbeiten müssen vermieden werden, auf Gemeindeebene ebenso wie in den Landeskirchen und national. Mit möglichst wenig Mitteleinsatz muss das bestmögliche Ergebnis erzielt werden. Angesichts aufwändiger Verwaltungsapparate und einer ungenügenden Ausstattung mit Informations- und Bürotechnik bieten sich vielfältige Ansatzpunkte, Kosten zu senken und Verwaltungsmitarbeiter nach Möglichkeit für die Gemeindegarbeit freizusetzen. All

¹⁰⁴ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 20:09 Min.

¹⁰⁵ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 20:09 Min.

¹⁰⁶ Vgl. KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 11:01 Min.: [Zu Frage: Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?] „Ja.“ Ebenso die Quellenangaben in den nächsten Fußnoten.

¹⁰⁷ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

¹⁰⁸ von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 10:16 Min.

¹⁰⁹ Vgl. Kap. 5.3.1

*dies soll für die kirchliche Arbeit unerheblich sein, soll den Auftrag des Evangeliums gar konterkarieren? Eher gilt doch das genaue Gegenteil! Nur wenn wir alle verfügbaren Erfahrungen, auch die betriebswirtschaftlichen, sinnvoll nutzen, können wir uns gewiss sein, dass die Kirche auch künftig ihre zentralen Aufgaben voll zu erfüllen vermag. Und damit dienen wir einem übergreifenden Ziel: Dass unser christlicher Glaube für jeden einzelnen bedeutsam bleibt und in unserer ganzen Gesellschaft seinen Stellenwert behält.*¹¹⁰

Diese Einschätzung ist gut nachvollziehbar, gerade weil die Berater Bistumsverwaltungen kennengelernt haben, die zum Teil im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Verwaltungen ineffizient und entsprechend teuer waren. Trotzdem wurde hier ausgeblendet, dass Effizienz nicht der einzige Weg zur Christusnachfolge sein muss. Die zu starke Fokussierung auf Effizienz kann bei Personen, die in der Kirche mehr als ein religiös fundiertes Dienstleistungsunternehmen sehen, zu einer Entfremdung mit der Kirche führen.¹¹¹

Christoph Rüdesheim macht dazu noch auf einen anderen relevanten Aspekt aufmerksam: Die hier betrachtete Organisationsberatung versteht sich nicht nur als Moderation zur Selbstentwicklung sozialer Systeme, sondern hat auch das Ziel, betriebswirtschaftliche Fachexpertise in das System einzubringen.

*„Das kann dazu führen, dass der von außen kommenden Expertise mehr an Veränderungspotential zugetraut wird als dem in der Organisation generierten Wissen der Beteiligten. Damit geht eine Selbstabwertung der Organisation einher, die sich so in ihren eigenen Möglichkeiten der Entwicklung unter Wert verkauft.*¹¹²

Dadurch kann es zu einer unkritischen Übernahme der Vorschläge der externen Berater kommen, da diesen aus den genannten Gründen mehr Expertise zugetraut wird. Aber, so Christoph Rüdesheim, gebe es keine inhaltsfreie Form der Beratung von Organisationen: „Immer werden in die-

¹¹⁰ BARRENSTEIN: Gottes Hände tragen uns.

¹¹¹ Vgl. Kap. 3.2.6

¹¹² RÜDESHEIM: Kirchenberatung, S. 48.

sen Konzepten Optionen mitschwingen, die ihrerseits in Frage gestellt und auf ihre Kompatibilität mit der Theologie überprüft werden müssen.“¹¹³

8.4.6 Beratereinfluss durch Vorlage von Handlungsoptionen

Ein Effizienzstreben spielte in allen Veränderungsprozessen eine große Rolle und zog sich als roter Faden durch alle Bereiche. Den Impuls für dieses Streben setzten aber die Bistumsleitungen, die genau aus dieser Motivation externe Berater engagiert hatten. Unmissverständlicher Auftrag der Berater war es, Einsparmöglichkeiten zu finden. Diese ergeben sich naturgemäß oft durch eine verbesserte Effizienz in der Arbeit. Aber die externen Berater haben dann Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung gefunden, die sonst eventuell nicht entdeckt und umgesetzt worden wären, getreu den Aussagen von Christian Horn:

„Der Dompropst hat einmal in einem Interview formuliert: ‚Wir hatten einfach keine Idee mehr, wo wir noch sparen können. Deshalb haben wir Droege & Comp. eingeschaltet.‘“¹¹⁴

Hier liegt der Einfluss der externen Berater: Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und zu Einsparungen herauszufinden und diese ausgearbeitet anzubieten, so dass eine Bistumsleitung nur noch „Ja“ sagen muss und unter eventuellem Zeit- und Spardruck auch schneller Zweifel über Bord wirft. Durch sanierungserprobte Berater geraten Optionen ins Blickfeld, die vorher nicht da waren: Zum einen, weil die Bistumsleitung von bestimmten Sparmaßnahmen nichts wusste, z. B. von effizienzsteigernden betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten. Zum anderen, weil man lange nichts von bestimmten Sparoptionen wissen wollte, z. B. dem Outsourcing von bestimmten Dienstleistungen an Externe mit einem geringeren Lohnniveau.

Dass man sich entschloss, in Aachen und Berlin hunderten Mitarbeitern zu kündigen oder in Essen eine beträchtliche Anzahl von Kirchen zu schließen, kann man kritisieren, aber aufgrund der veränderten Strukturen und

¹¹³ Ebd. S. 79.

¹¹⁴ HORN: „Eine effizientere Kirche ist eine bessere Kirche“. S. 1169.

der Finanzlagen ist da eine gewisse Notwendigkeit klar zu erkennen. Der Einfluss der Berater auf die Konsequenz in den Ergebnissen ist aber unverkennbar. Als Beispiel sei die Ausführung von Kardinal Sterzinsky erwähnt:

„McKinsey hat nie einen Beschluss gefasst, sondern Beschlussalternativen vorgelegt. Das ist, was man McKinsey anrechnen muss. [...] McKinsey hat also da einen erheblichen Anteil, weil die auf Eile gedrängt haben. Die haben auch von vornherein gesagt, eine Bedingung war: Wir tragen nichts an die Öffentlichkeit, Presse bleibt ausgeschlossen und so weiter, das mussten wir versprechen. Als Zweites: Alle Mitarbeiter, vor allem die Verantwortungsträger, die Entscheidungsträger müssen andere Arbeiten zurückstellen und müssen nach den Zeitvorgaben von McKinsey gestellte Fragen beantworten, sonst können wir nicht weiterarbeiten, sonst hat das gar keinen Zweck; Entscheidungen hinauszuzögern ist nicht statthaft. Das war bei McKinsey, aber die haben gesagt: Wir wissen zum Teil kirchliche Dinge einzuschätzen, aber nur zum Teil. Wir werden nicht, das muss man McKinsey hoch anrechnen, die haben nicht gesagt, wir entscheiden, was kirchlich gilt und was nicht gilt, aber wir führen Alternativen vor: Wie wollen Sie entscheiden? So oder so oder so oder so. Aber das müssen Sie entscheiden, und Sie müssen zum Termin entscheiden, sonst können wir nicht weiterarbeiten. So. Die und die Fragen stellen sich, die und die Lösungsmöglichkeiten ergeben sich und so sind die Entscheidungsläufe gewesen, und das muss man sagen, das war gut.“¹¹⁵

Bezeichnend für die Beratungszusammenarbeit in Berlin war ihre Geschwindigkeit.

„Manche Entscheidungen sind zu schnell gefallen. Deswegen haben wir hinterher auch manche nicht gerne und deswegen auch nur mit Zögern ein wenig korrigiert und variiert, denn wir haben gesagt: Jetzt ist der Plan fertig und jetzt muss der gelten. Wenn wir von den anderen, den Gemeinden, den einzelnen Einrichtungen, erwarten, dass die sich an den Plan halten, müssen wir uns selber auch dran halten. Deswegen haben wir nur mit Zögern und einem zeitlichen Abstand noch manches geändert. Aber das lag nicht an McKinsey, sondern das lag an uns. Die

¹¹⁵ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 10:44 Min.

*haben gearbeitet, also ganz schnell, und wir haben uns dann auf das Tempo eingelassen, und [so] sind manche Dinge auch unter Hast, manche Entscheidungen, gefällt worden.*¹¹⁶

Die finanzielle Situation war der Grund für die Entlassungen.

*„Wir haben glatt gesagt: Wir müssen Stellen reduzieren. Da war nur die Frage: Wie machen wir das sozialverträglich? Das kostet erst einmal Geld. Da hat eigentlich McKinsey eine schwierige Aufgabe gehabt, dass die uns sagten: ‚Wenn Sie nur den natürlichen Konflux nehmen, durch Berentung, durch Ausscheiden, durch Nicht-Ersetzen, dann gehen die Leute da weg, wo Sie am schlechtesten zu entbehren sind, und wo Sie die entbehren können, da bleiben die. Sie müssen ja auch noch umstrukturieren. Und außerdem, wo Sie die entlassen müssen, da sind die sozialen Härten, also Sie müssen es sozialverträglich machen, das wird am schwierigsten, müssen Sie also Abfindungen zahlen und da müssen Sie großzügig sein, das kostet Geld, aber nur so kommen wir weiter.‘ Das war die schwierigste Sache, dass wir einen Sozialplan aufstellen. Da hat uns also McKinsey mühsam überzeugen müssen, dass Einsparungen erst mal Geld kosten durch den Sozialplan. Das war eine der großen Schwierigkeiten, die McKinsey mit uns hatte. Aber so umzustrukturieren, dass wir zwar Personalabbau erreichen, und trotzdem viele der Effekte trotzdem erreichen.*¹¹⁷

Der Einfluss der Berater lag zum einen in der Aufstellung der Handlungsoptionen, dadurch wurde eine Entscheidung indirekt mitbestimmt. Dazu kam zum anderen, dass sie nicht nur in Berlin für den Zeitplan des Beratungsprozesses zuständig waren und zeitintensive Entscheidungsprozesse ausschließen konnten. Ihre persönlichen Positionen, die durch ihre eigenen Erfahrungshintergründe geprägt sind, konnten sich so in den Beratungen stärker wiederfinden.

¹¹⁶ Ebd. 12:31 Min.

¹¹⁷ Ebd. 26:45 Min.

8.5 Ansprüche an die kirchliche Leitung

8.5.1 Konsequenzen der skizzierten Führungskonzeption

Die Leitungskompetenz der gesamten Bistumsleitung wird grundsätzlich besonders dann gefordert, wenn es darum geht, Veränderungen zu gestalten. Die Zuhilfenahme von externen Beratern macht diese Gestaltung nicht unbedingt leichter, weil eben nicht nur das Bistum, sondern auch die Berater geleitet werden müssen. Keinesfalls können diözesane Führungsaufgaben an die Berater übergeben werden, das Führungsverhalten der Bistumsleitung bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiter und Gläubige, sondern auch auf die Berater, von denen man wie von den Mitarbeitern eine Dienstleistung in Anspruch nimmt und sie deswegen engagiert/angestellt hat.

In Anlehnung an die vorgestellte kirchliche Führungskonzeption können Ansprüche an die beiden Dimensionen des Führungsverhaltens formuliert werden:¹¹⁸

Das orientierende Führungsverhalten gegenüber den Beratern hat seine Schwerpunkte weniger im Ansprechen der intrinsischen Motivation oder in der Steigerung von Selbstwert und Leistungszutrauen, da die Beschäftigung für das Bistum nur kurzzeitig erfolgt und die Motivation über andere Kanäle gesichert ist. Wichtiger ist die Vermittlung von Visionen, Werten und Zielen: Wie dargelegt, fehlte es in den untersuchten Diözesen oft an konkreten Zielen und der Möglichkeit, daran die Aufgaben des Bistums abzuleiten.¹¹⁹ Dazu muss den Beratern vermittelt werden, was Kirche ausmacht und was sie in der konkreten Arbeit von einem Unternehmen unterscheidet.

Die Beratungsprozesse sind immer mit viel Unsicherheit verbunden: Kürzungen, Einsparungen bis hin zu Kündigungen und Kirchenschließungen drohen. Gerade in diesen Zeiten muss ein Bischof zusammen mit der gesamten Bistumsleitung den Gläubigen der Diözese Orientierung bieten. Dieses gilt für alle vier erwähnten Facetten. Besonders von Bedeutung ist wieder die Vermittlung von Visionen, Werten und Zielen: Wege für die Zukunft

¹¹⁸ Vgl. Kap. 2.4.3

¹¹⁹ Vgl. Kap. 8.7 und 8.8 sowie 10.3.1

müssen erdacht und geplant werden, Konsens über die Art geschaffen werden, wie zukünftige Herausforderungen angegangen werden sollen.¹²⁰ Gerade bei der Einbindung von externen Beratern kommt der Steigerung von Selbstwert und Leistungszutrauen der Mitarbeiter und auch der Gläubigen eine große Bedeutung zu. Ihnen muss bewusst gemacht werden, dass nicht ihr Rat gegen den der Berater eingetauscht wurde, dass ihre Charismen, Fähigkeiten und Ideen nicht wertlos sind, sondern dass der Entschluss, externe Berater zu engagieren andere Gründe hat.¹²¹ Durch ihre Externalität könnten sie den Veränderungsprozess strukturieren und moderieren sowie disziplinierend auf konkrete Ergebnisse drängen; ihr Fachwissen wäre für die Finanzanalyse sehr wichtig.

Dem ausbalancierenden Führungsverhalten kommt bei der Einbindung von betriebswirtschaftlichen Beratern vor allem deshalb eine große Bedeutung zu, weil der Kern der Beratungen ein Dialog von Theologie und Ökonomie ist. Während die Berater die Inhalte durch eine betriebswirtschaftliche Brille sehen,¹²² muss die Bistumsleitung die Vorschläge der Berater theologisch reflektieren. In der bestehenden Knappheitssituation gibt es viele Dilemmata, bei denen Entscheidungen getroffen werden müssen. Es ist Aufgabe des Bischofs, die Berater nicht entscheiden zu lassen, sondern die betriebswirtschaftlichen Impulse aufzunehmen und kritisch zu bedenken. Besonders gegenüber den Mitarbeitern und den Gläubigen muss transparent gemacht werden, dass Vertreter des Bistums letztentscheidend sind und sich die Aufgaben des Bischofs nicht auf das Liefern von Visionen und Werten beschränken, sondern dass er klaren Einfluss auf die konkreten Beschlüsse nimmt.¹²³

Wie an anderer Stelle erwähnt, besteht das ausbalancierte Führungsverhalten von kirchlichen Leitungspersonen aus vier Facetten. Für das personenbezogene Verhalten ist Kommunikation wichtig: Der Prozess muss transparent sein und Veränderungen begründet werden, Wertschätzung

¹²⁰ Vgl. Kap. 8.8

¹²¹ Vgl. Kap. 8.2

¹²² Vgl. Kap. 8.3

¹²³ Vgl. Kap. 8.5.3 und auch 8.11

muss ausgedrückt werden.¹²⁴ Dazu müssen Räume und Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, in denen die Neuerungen reflektiert und schmerzhafte Einschnitte verarbeitet werden können. Dieses steht zum Teil in einer dilemmatischen Konstellation zu dem aufgabenbezogenen Führungsverhalten, bei dem sichergestellt werden soll, dass trotz Veränderungsprozesse die bisherigen Leistungen weiterhin in gleicher Qualität erbracht werden. Dilemmatisch gegenüber stehen auch Teile des regulativen und innovatorischen Führungsverhaltens: Zum einen sollen die Beratungsprozesse die angedachten Einsparziele verfolgen und einem festen Zeitplan folgen, zum anderen kann die Situation eintreten, dass mit voller Berechtigung von Zielen abgewichen wird oder Unterbrechungen unternommen werden. Dieses alles sind Aufgaben, die sich primär an den Bischof richten. Zwar legt er die Gestaltung und Strukturierung des Veränderungsprozesses in die Hände der externen Berater, er bleibt aber trotzdem die Person, die Entscheidungen treffen sowie bei Bedarf eingreifen und somit den gesamten Prozess intensiv begleiten muss. 8.5.2

8.5.2 Vermeidung von Verantwortungsdelegation

Bei der Einbeziehung von externen Beratern wird Unternehmensleitungen oft vorgeworfen, sie würden nur einen Sündenbock suchen, hinter dem sie sich verstecken können, wenn die anschließenden Sanierungsmaßnahmen sehr viel Kritik auslösen.¹²⁵ Nach Thomas Leif werden Unternehmensberater gerne als Projektionsfläche gebraucht, um Unmut der Organisationsmitglieder auf sie abzulenken und von der Organisationsleitung fernzuhalten:¹²⁶

„Berater für Unternehmen oder den öffentlichen Sektor werden vor allem eingekauft, weil man ihre Hebelfunktion und ihre Rücksichtslosigkeit bei den gewünschten Reformen oder Restrukturierungen nutzen will.“¹²⁷

¹²⁴ Vgl. auch Kap. 8.11

¹²⁵ Vgl. LEIF: Beraten und verkauft. S. 47–48.

¹²⁶ Vgl. LAMES: Produktive Unterschiede: Praktische Theologie und Organisationsentwicklung. S. 302.

¹²⁷ LEIF: Beraten und verkauft. S. 397–398. Vgl. auch S. 47f

Solch ein Vorgehen wäre auch in der Kirche problematisch, so Hans-Werner Thönnens:

„Die Führung im Prozess selbst muss in jedem Fall bei den Bistumsverantwortlichen bleiben, und sie müssen sich die betriebswirtschaftlichen Fragen unter diesem Vorsatz zu eigen machen, sonst gibt es eine Spaltung zwischen den Beratern, denen man dann alles Übel zurweist, und dem Bistum, was sich aber nicht mit Überzeugung weiterentwickelt.“¹²⁸

In abgeschwächter Form dieser Verantwortungsdelegation geht es für die Unternehmensleitungen beim Engagement von Unternehmensberatern nur darum, ihre eigenen Entscheidungen nochmal extern zu legitimieren und so die Verantwortung indirekt auch auf die Beraterschultern zu legen. Angenommen, die Beratergutachten und -vorschläge stünden in ihrem Ergebnis nicht schon vorher fest und sollten eben nicht nur die Meinung des Auftraggebers stützen, um politischen Rückhalt zu bekommen, so können sie zur Absicherung trotzdem sehr sinnvoll sein.

Dieser Weg mag in privatwirtschaftlichen Unternehmen führungstaktisch sinnvoll sein: Die hinzugezogenen Unternehmensberatungen besitzen branchen- und fachspezifische Kompetenz, ihrem Urteil gebührt auch z. B. bei Mitarbeitern Anerkennung. Wenn ein Bistum aber zur Erörterung von inhaltlichen und strategischen Fragen externe Berater aus der Wirtschaft hinzuzieht, so geht ihnen nicht der Ruf von branchen- und fachspezifischer Kompetenz im kirchlichen Kontext voraus, diese wird gemeinhin als sehr gering eingestuft.

Betriebswirtschaftlichen Beratern bei einem Unternehmen der Automobilindustrie wird auch von Außenstehenden zugetraut, dass sie die vorgeschlagenen Instrumente und Methoden auf das Unternehmen anpassen können, da viele der Berater vielleicht selbst mal als Ingenieure oder Betriebswirte in der Branche gearbeitet haben und eine hohe „Feldkompetenz“ mitbringen. Die Unternehmensleitung kauft sich also weithin anerkannten Sachverstand ein und kann das Engagement der Berater auch gut nach außen begründen: „Wir ziehen externe Kompetenz zu Rate, die Berater wissen schon, was sie sagen, die haben Ahnung.“ Das Votum der Berater kann als uneingeschränkt entscheidungsrelevant präsentiert werden.

¹²⁸ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 20:27 Min.

Keiner der Berater in den untersuchten diözesanen Prozessen arbeitete aber vorher als Angestellter für die katholische Kirche und die „Feldkompetenz“ der Berater speiste sich aus ihrer Zeit als Messdiener und eventuell Kirchenvorstandsmitglied. Ohne eine gemeinhin anerkannte Branchenkompetenz, die für die Anpassung der Beratungsvorschläge an die spezifische Organisation notwendig ist, kann das Beratervotum der Öffentlichkeit aber nicht als uneingeschränkt entscheidungsrelevant für die Bistumsleitung präsentiert werden. Die Dienstleistung vieler Beratungen, als „Management auf Zeit“ bei ihren Klienten zu agieren, bietet sich entsprechend bei der Kirche nicht an.

Auch wenn die Berater nie direkt Entscheidungen getroffen haben, so kann allein die Tatsache, dass diese kirchenfremden Berater in die Entwicklung der kirchlichen Strategie für die Zukunft involviert sind und dort eine wichtige Rolle gespielt haben, bei Außenstehenden den Eindruck erwecken, die Leitung in der Kirche werde von externen Beratern geleistet. Dadurch wird das Vertrauen in den Bischof erschüttert, der als Hirte, Lehrer und Priester noch viel weiterreichende Aufgaben erfüllt als bloß die des „Bistumsmanagers“. Führung umfasst auch in der Kirche Leadership und Management.¹²⁹

Bei den Beratungsprozessen ist die Außenwirkung zu beachten: Wie nehmen Mitarbeiter und Gläubige die Rolle der Berater wahr? Gerade weil es sich um kirchenfremde Berater handelt, denen keine theologische Fachkompetenz zugetraut wird, ist ihr Arbeitsfeld in der Kommunikation mit Mitarbeitern und Gläubigen klar auf eher betriebswirtschaftliche Fragen einzugrenzen, und es ist hervorzuheben, dass sie auch bei Vorschlägen nur unterstützend gewirkt haben und ihre Ideen theologisch reflektiert wurden. Ansonsten entsteht von der Beratungszusammenarbeit ein Eindruck, der für die Akzeptanz der späteren Ergebnisse und Beschlüsse nicht förderlich ist.

Hier sei nochmal auf die Situation in Aachen hingewiesen, wo bei vielen Menschen der Eindruck besteht, „das Bistum sei damals von Droege gesteu-

¹²⁹ Vgl. Kap. 2.4

ert worden¹³⁰, wie der Generalvikar berichtete. Die Berichterstattung der Presse hat zu diesem Bild gewiss beigetragen, wenn der Eindruck geweckt wurde, die Sanierungspläne seien allein von den externen Beratern erarbeitet worden. So schreibt die Aachener Zeitung, dass Droege dem Kirchensteuerrat „Sparvorschläge vorgelegt“¹³¹ habe, dass die Sparpläne „Droege-Ideen“¹³² seien, dass sie das „radikale Konzept der Unternehmensberatung Droege & Comp.“¹³³ oder die „radikalen Spar-Ideen der Unternehmensberatung Droege & Comp.“¹³⁴ seien. Der gesamte Plan, der letztendlich die Zukunftssicherung der Seelsorge im Bistum Aachen sicherstellen soll, heißt auch mal nur kurz „Droege-Plan“¹³⁵.

Der Vorsitzende der Gesamtmitarbeitervertretung des Bistums, Reimund Ignatz, hatte die externen Berater insgesamt nur zweimal erlebt, die dann als „Stichwortgeber für den Generalvikar mit in einem Dienstgebergespräch waren“¹³⁶ und somit auch in der Konstellation einen bestimmenden Eindruck hinterlassen haben.

Die Bistumsleitungen müssen das bereits analysierte Image der externen Berater beachten, auch wenn sie selber persönlich andere Erfahrungen mit ihnen gemacht haben.¹³⁷ In Köln zum Beispiel wurden nicht nur in der Wahrnehmung der Bistumsleitung die externen Berater im Hintergrund gehalten.¹³⁸ Dazu wurde der Beratungsprozess vergleichsweise öffentlich

¹³⁰ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 16:49 Min. und vgl. auch Kap. 7.5

¹³¹ O. V.: Drastischer Personalabbau in Aachen.

¹³² O. V.: Alles nur Farce oder ein visionärer Umbau?

¹³³ O. V.: Der Streit über das Sparkonzept geht in die letzte Runde.

¹³⁴ O. V.: Bistum stellt Signale auf extremen Sparkurs.

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 14:26 Min.

¹³⁷ Vgl. Kap. 8.2.2

¹³⁸ Vgl. SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 22:55 Min.: [Zur Frage: Die Zusammenarbeit eines Bistums und einer Unternehmensberatung ist noch recht ungewöhnlich. Wie konnte man es schaffen, die anfängliche Skepsis bei Mitarbeitern und Gläubigen zu überwinden?] „Wir haben die Beratung gar nicht so in den Vordergrund gestellt. Also war tödlich wäre: ‚Also, McKinsey oder die Berater haben uns gesagt: Wir sollen das und das machen.‘ Haben wir nie gesagt. Im Grunde ist in unserer Kommunikation nach außen die Beratung gar nicht aufgetreten. Wir haben zwar

durchgeführt und z. B. im Vorhinein in einer Mitarbeiterversammlung begründet und erklärt:¹³⁹ „Das war eine relativ transparente Sache.“¹⁴⁰ In anderen Bistümern erfuhren die Mitarbeiter von der Zusammenarbeit mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern dagegen zum Teil aus der Zeitung.¹⁴¹

8.5.3 Rolle und Aufgabe des Bischofs im Beratungsprozess

Die Bistumsleitung sollte offensiv die Dienste der Berater einfordern. Deren Vorschläge müssen mit einem theologischen Blick kritischer betrachtet werden als mit ökonomischem Blick, denn im letzteren liegt die fachliche Kompetenz der externen Berater: Ob die Ideen auch dem Wesen der Kirche angemessen sind, das muss gründlich reflektiert werden.

Als bedeutsam in der Zusammenarbeit zwischen Bistum und Beratern erachtet Jürgen Jansen aus Aachen „eine wechselseitige Affinität zu Berateransatz wie zum Beraterinstrumentarium.“¹⁴² Wenn innerhalb des beratenen Bistums auch während der Beratung grundsätzliche Fragen zum Ansatz

gesagt: Wir lassen uns beraten. Aber: Wir haben entschieden, wir waren der Meinung, wir sind den Weg gegangen. Das ‚wir‘, das waren der Erzbischof und seine Mitarbeiter, und die Berater waren im Hintergrund, das war wie Schmierstoff im Getriebe, darüber redet man nicht, das läuft einfach.“ Ebenso: BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 02:40 Min.: „Die Bistumsleitung hat großen Wert darauf gelegt, dass sie die Herren des Verfahrens sind. Und dass die Firma McKinsey nur Hilfestellung leistet. Die Bistumsleitung hat von Anfang an betont, dass sie nicht die Firma McKinsey holt und arbeiten lässt und dann das abnickt, sondern dass die Vorschläge von ihr kommen sollten.“

¹³⁹ Vgl. HAMMES: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Max-Georg Beier. 10:50 Min.: „Generalvikar Schwaderlapp hatte dann auch an einem Freitagmittag eine Mitarbeiterversammlung einberufen und dieses Projekt begründet, erklärt, wo auch die verschiedenen Hauptabteilungsleiter, Dienstvorgesetzten mit dabei waren, um die es dann in den Hauptabteilungen geht.“

¹⁴⁰ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 10:10 Min.

¹⁴¹ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 1:02:19 Min.

¹⁴² JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 89.

und zur Methodik der Berater diskutiert werden, so sinkt die Chance, umsetzbare, akzeptierte und mitgetragene Ergebnisse aus den Beratungen zu erreichen. Aufgabe der Bistumsleitung ist, für die Akzeptanz der Berater zu werben und im Vornhinein die Beratungen somit zu unterstützen.

Als zentrale Person im Veränderungsprozess bietet sich der Generalvikar als Verwaltungschef an. Er kann motivierend auf die Beteiligten zugehen und für die Verankerung des Problembewusstseins sorgen. Ist das erreicht, dann kann auch durchgreifend gehandelt werden. Auch wenn sich der Bischof in den Umstrukturierungsprozessen zurückhält und nur im Hintergrund wirkt, ist seine Entschlossenheit zur Durchsetzung der nötigen Veränderungen sehr wichtig, gerade in der Präsenz nach außen. Es ist aber sinnvoll, ihn nicht direkt in die Beratung einzubinden, sondern in dieser Facette seiner Aufgaben als „Libero“¹⁴³ frei zu halten, damit er bei Konflikten klärend eingreifen kann: Er ist über die Beratungen gut informiert, übermittelt detailliert seine Positionen und kann bei Problemen aktiv werden und eventuell vermitteln.

Es muss immer jedem klar sein, dass der Bischof als Letztverantwortlicher den Beratungsprozess befürwortet, die Notwendigkeit von Einsparmaßnahmen deutlich macht und seine Mitarbeiter und Berater unterstützt. Reimund Ignatz' Erfahrungen zum bischöflichen Rollenverständnis zeugen von einem Defizit:

„Also uns ist [von der Dienstgeberseite TS] immer gesagt worden, damit wir niemals an den Bischof herantreten konnten: Die Entscheidungen trifft der Generalvikar, und der Bischof ist, platt gesprochen, nur zum

¹⁴³ Obwohl der Libero im modernen Fußball durch eine Viererabwehrkette ersetzt wurde, mag hier der Vergleich mit dem Hinweis auf den Wortursprung aus dem Italienischen gelten, wo libero „freier Mann“ bedeutet. Es war der Hinweis eines Gutachters, dass die griechische Nationalmannschaft unter Otto Rehhagel bei ihrem EM-Sieg 2004 sehr erfolgreich mit Libero gespielt hätte, wodurch der Libero Teil des modernen Fußballs geworden sei. Zwar ist von Otto Rehhagel das Zitat „Modern spielt, wer gewinnt.“ überliefert (vgl. HASCHKE/BACKES: Die UEFA EURO 2008. S. 146.), aber es hat trotz des Erfolges seitdem kein international erfolgreiches Fußballteam diese Spielaufstellung übernommen, so dass die Innovationskraft der Rehhagelschen Taktik anzuzweifeln ist. Vgl. auch: HAYES: The rise, fall and rise of the Libero.

*Beten da, der hat mit den Entscheidungen nichts zu tun. Das kann aber nicht sein. Denn er ist ja der Amtsinhaber und Gesetzgeber.*¹⁴⁴

Damit der Bischof aber nicht zu sehr die Projektionsfläche für die mit Einsparungen verbundenen Enttäuschungen ist, kann er auch, wie in Essen, nach außen als Team mit dem Generalvikar agieren. Die Zeit schrieb: „Auch ohne große Worte sind die Rollen der beiden fest umrissen. Genn steht für die guten Nachrichten, der Vikar mehr für den Rest.“¹⁴⁵ Auch von Beraterseite wird dieser Eindruck aus Essen gestützt:

*„Ich glaube, die beiden waren auch ein gutes Team. Das ist auch so eine Sache, die sehr wichtig für so einen Umstrukturierungsprozess ist. Sie brauchen immer so einen ‚good guy‘, und sie brauchen immer so einen ‚bad guy‘. Und der Generalvikar war so ein bisschen der ‚bad guy‘, der [...] harte Entscheidungen getroffen hat, und der Bischof [...] als ‚good guy‘ war dann derjenige, der das Ganze [...] wieder versöhnt hat. Ich glaube, das ist eine gute Strategie.“*¹⁴⁶

Diese Strategie ist zuweilen notwendig, weil Bischöfe eben in einer komplexen Rolle agieren müssen. Zuweilen sind sie „Seelsorger und Sanierer“, um eine Artikelüberschrift der FAZ zu zitieren.¹⁴⁷ In einem Führungsdual mit dem Generalvikar können, wie pointiert beschrieben, Schwerpunkte bei der Führungsarbeit gebildet werden. Hierbei ist aber trotzdem wichtig, dass diese einheitlich als Ganzes wahrnehmbar ist.¹⁴⁸

Bischöfe tragen für scheinbar widersprüchliche Aufgaben aufgrund ihres Amtes die Verantwortung und stehen vor Dilemmata. Das verlangt Erfahrung bei der Leitung einer Großorganisation und diese Kompetenz ist oft studien- und berufsbiografisch relativ wenig eingeübt.¹⁴⁹ Sogar die taz sagte zu den Aufgaben eines Bischofs mit Blick auf Berlin:

¹⁴⁴ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 10:52 Min.

¹⁴⁵ KAMMERTÖNS: Sag beim Abschied leise Amen.

¹⁴⁶ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 17:36 Min.

¹⁴⁷ Vgl. APPEL/KALS: Seelsorger und Sanierer.

¹⁴⁸ Vgl. PAX: Führung in der Kirche. S. 306.

¹⁴⁹ Vgl. dazu beispielhaft CSOKLICH: Österreich: Kardinal Schönborn entläßt seinen Generalvikar. S. 175. Der geschäftsführende Vorsitzende des Priesterrates der Erzdiözese Wien, Wilhelm Müller, kommentiert die Vorgänge rund um die plötzliche Verset-

„Die Mitra ist schwer zu tragen, da es nicht reicht, ein frommer Mann zu sein und allen wohl zu wollen: Ab und zu muss man in Personalfragen auch Härte zeigen, was nach außen wenig christlich wirkt.“¹⁵⁰

Wenn Kardinal Sterzinsky zu den an ihn gerichteten Rücktrittsforderungen sagt, er „finde es ungerecht, dass die Oberen gehen müssen, wenn auf der unteren Ebene etwas schief läuft“¹⁵¹, so zeugt das von einem anderen Verständnis von Verantwortung, als es in anderen Organisationen vorherrscht, wo die Hauptverantwortlichen sich auch für die Entscheidungen ihrer Mitarbeiter rechtfertigen müssen, die sie beaufsichtigen, auch wenn sie keine persönliche Verantwortung, sondern „politische“ Verantwortung tragen.

Beim Bischofsamt aber, das primär auf geistliche Leitung ausgerichtet ist und das „quasi nebenbei“ auch die wirtschaftliche Leitung der Diözese mit sich bringt, ist das Verständnis einer Verantwortung, die sich auch auf Tätigkeiten der eigenen Mitarbeiter erstreckt, nicht in dem Maße zu finden. Auch nimmt ein Bischof seine Rolle komplett anders wahr, als eine Leitungsperson aus anderen Gesellschaftsbereichen dies tun würde: „Sein geistliches Amt habe etwas mit Vaterschaft zu tun, sagte Sterzinsky weiter. ‚Über einen Vater kann man auch nicht einfach sagen, der ist senil geworden, der muss gehen.‘“¹⁵² Auf den Bischof wird eine bestimmte Rolle projiziert, die seelsorgerisch begründet ist, in den strukturell-ökonomischen

zung des Generalvikars Schüllers wie folgt: „Die Abberufung Schüllers war in dieser Form beleidigend, zum Zeitpunkt unglücklich, in der Begründung fadenscheinig, in der Durchführung dilettantisch, in der Wirkung verheerend, in der Perspektive betrüblich, im Ergebnis katastrophal.“ Zum Leitungshandeln des Kardinals berichtet der ORF: „Zu dem in den letzten Tagen erhobenen Vorwurf der Führungsschwäche meinte Schönborn, ‚wenn es wahr ist, ist es wahr‘. Er sei ‚direkt vom Lehrstuhl auf den Bischofsstuhl‘ gekommen und habe nie eine Leitungsfunktion innegehabt. Er befinde sich in einer ‚Lernphase‘.“ (O. V.: Kardinal Schönborn entlässt Generalvikar Schüller wegen „tiefgreifender Meinungsverschiedenheiten“.) Um eine der größten Diözesen Europas in damals innerkirchlich sehr stürmischen Zeiten zu führen, wäre mehr praktische Führungserfahrung hilfreich gewesen.

¹⁵⁰ GESSLER: Kein Wort des Bedauerns.

¹⁵¹ KELLER: Sterzinsky sieht keinen Grund zurückzutreten.

¹⁵² Ebd.

Kontexten aber sehr ungewohnt ist, weil eben keine personellen Konsequenzen gezogen werden können.¹⁵³

Das Kirchenrecht knüpft die Bischofsweihe zwar an verschiedene Bedingungen: Der Kandidat braucht unter anderem „festen Glauben, gute Sitten, Frömmigkeit, Seeleneifer, Lebensweisheit, Klugheit sowie menschliche Tugenden“, einen „guten Ruf“ und einen theologischen Hochschulabschluss.¹⁵⁴ Ökonomische Kenntnisse oder Verwaltungserfahrung, die zur Führung einer Diözese hilfreich wären, stehen aber im Hintergrund.¹⁵⁵ Trotzdem sollten Faktoren, die für die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit eines Bistums wichtig sind, bei der Ernennung von Bischöfen nicht außer Acht gelassen werden, ganz unabhängig von der Tatsache, dass der Generalvikar und der Ökonom das Alltagsgeschäft übernehmen: Letztverantwortlich ist der Bischof.¹⁵⁶ Wolfgang Pax spricht in seiner Führungskonzeption von „orientierendem Führungsverhalten“ und „ausbalancierendem Führungsverhalten“, das sich beides in den Führungsaufgaben widerspiegelt.¹⁵⁷ Die erwähnten kirchenrechtlichen Bedingungen für die Weihe zum Bischof und damit zumeist auch zur Verantwortungsübernahme über eine Diözese versuchen eher das „orientierende Führungsverhalten“ sicherzustellen. Kurz gesagt: Der Bischof soll ein „Visionär“¹⁵⁸ sein, getreu dem Gedanken, dass er als Nachfolger der Apostel am dreifachen Amt als Lehrer, Prophet und König teilhat.¹⁵⁹ Dass er aber kraft seiner Leitungsposition auch „Manager“ sein muss, findet sich als notwendige Bedingung im Kirchenrecht nicht wieder.

¹⁵³ Vgl. auch Kap. 2.4.4

¹⁵⁴ Vgl. CIC Can 378 §1. und die Kommentierung in BIER: Die Rechtsstellung des Diözesanbischofs nach dem Codex Iuris Canonici von 1983. S. 86–95.

¹⁵⁵ Vgl. ALTHAUS: Die vielen Räte in der Kirche - Hilfe oder Hindernis? S. 28.: „Mit der Finanzverwaltung hat der Bischof in der Regel ein Ressort vor sich, das für ihn fachfremd ist. Der Gesetzgeber fordert als Eignung für das Bischofsamt vertiefte Kenntnisse in der Theologie, der Hl. Schrift und auch im Kirchenrecht, aber keine dezidierte Erfahrung in der Finanzwirtschaft.“

¹⁵⁶ Zur Rolle des Bistumsökonoms vgl. Kap. 8.12.5

¹⁵⁷ Vgl. Kap. 2.4.3

¹⁵⁸ So ließe sich eine wichtige Facette des orientierenden Führungsverhaltens beschreiben. Vgl. auch Kap. 2.4.3

¹⁵⁹ Vgl. vor allem *Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche.

Rüdiger Althaus sieht in diesem Kontext die Notwendigkeit, dass Bischöfe und Pfarrer bei ihrer Bistums- bzw. Gemeindeleitung auf die Kompetenz von Laien zurückgreifen. „Sie benötigen daher kompetente Ratgeber, gerade auch in den Gremien, deren Hilfe nicht unterschätzt werden darf. Dies gilt in besonderer Weise (aber nicht nur) für den Bereich der Finanzverwaltung.“¹⁶⁰ Heribert Hallermann sieht das ähnlich:

„Zum einen müssen die verschiedenen diözesanen Räte und Beratungsgremien in den Blick genommen werden und deren Tätigkeit auf der Grundlage der geltenden kirchlichen Rechtsordnung koordiniert werden; zum anderen muss die Eigenart der bischöflichen Leitung stärker thematisiert und im Sinne einer kommunialen Leitung akzentuiert werden.“¹⁶¹

Verwiesen werden soll in dem Zusammenhang zum einen auf das Dekret über Dienst und Leben der Priester, in dem die Güter der Kirche „wenn möglich unter Zuhilfenahme erfahrener Laien“¹⁶² zu verwalten sind und auch auf den Abschnitt eines Dokumentes, welches von einer unbekanntem Zahl anonym gebliebener Bischöfe am 07. Dezember 1965 auf dem Konzil verbreitet wurde und in dem 13 Verbesserungen und Ergänzungen zum Schema XIII vorgelegt wurden:

„Soweit als möglich werden wir mit der Verwaltung der Finanzen und materiellen Güter in unseren Diözesen einen Ausschuß von kompetenten und sich ihrer apostolischen Rolle bewußten Laien betrauen, um weniger Verwalter als Hirten und Apostel zu sein.“¹⁶³

Damit aber auch gewährleistet ist, dass die Charismen und Fähigkeiten der Bistums- und Gemeindeangehörigen auch zur Geltung und nicht aufgrund von Zeitdruck, falschem Stolz oder mangelndem Vertrauen vielleicht an einzelnen Stellen unter die Räder kommen, erscheint eine kirchenrechtliche Verankerung unumgehbarer Beteiligungsformen als sinnvoll und not-

¹⁶⁰ ALTHAUS: Die vielen Räte in der Kirche - Hilfe oder Hindernis? S. 34.

¹⁶¹ HALLERMANN: Ratlos - oder gut beraten? S. 302.

¹⁶² Vgl. dazu die aufgeführte Textstelle in Kap. 2.2.2

¹⁶³ GUZMAN: Camilo Torres. S. 24-25. (Mit Verweis auf Mt 10,8 und Apg 6,1.)

wendig.¹⁶⁴ Dabei geht es nicht um eine Entmachtung, wie es Heribert Hallermann beschreibt:

„Die Beratung in der Kirche ist – von ihrer theologischen und rechtlichen Konzeption her – nicht auf eine Schmälerung der jeweiligen persönlichen Leitungsverantwortung beispielsweise eines Diözesanbischofs ausgerichtet, sondern auf deren Stärkung, Unterstützung und synodale Einbindung. Insofern kann die Beratung auch einen Schutz bieten vor der tendenziellen Überforderung der Inhaber kirchlicher Leitungsgremien, die um so größer ist, je monarchischer das Amt ausgeübt wird.“¹⁶⁵

8.5.4 Umgang mit Kritik an den Veränderungen

Gerade in den Umstrukturierungsprozessen, die mit einem hohen Personalabbau und/oder starken Veränderungen in der Pfarreienstruktur verbunden waren, war der Widerstand gegen die Beschlüsse zum Teil sehr stark und damit auch die Kritik an und der Druck auf die Entscheidungsträger, die für die Wunden und Verletzungen direkt verantwortlich gemacht wurden.

Einen hohen Anteil an der Bistumsleitung haben Priester. Deren Entscheidungen zu schmerzhaften Einschnitten werden gerade von den Betroffenen mit Blick auf die Vereinbarkeit mit ihrer priesterlichen Existenz als schwierig betrachtet. Somit wird für viele Priester der Umgang mit der Krise auch zum persönlichen Problem, so Dieter Richarz,

„weil sie einerseits als Rollenträger die Krise der Organisation Kirche in den Konfliktfeldern der Umbrüche vertreten müssen und andererseits in diesen Konfliktfeldern innere, wie z. B. Schere zwischen Selbstideal und Selbsterfahrung, und äußere Ambivalenzen, wie z. B. Projektionsfläche für teilweise überhöhte Erwartungen („Übervater“) und Frustrationen, aushalten müssen.“¹⁶⁶

Die Kritik von Mitarbeitenden und Gläubigen richtete sich zum Teil nicht nur gegen die Sparbeschlüsse und die daraus resultierenden strukturellen

¹⁶⁴ Vgl. dazu speziell Kap. 8.6.2

¹⁶⁵ HALLERMANN: Ratlos - oder gut beraten? S. 7.

¹⁶⁶ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 184.

Veränderungen, die nicht selten mit Kündigungen von Bistumsangestellten einhergingen, sondern auch aufgrund der Art und Weise, wie Führung wahrgenommen wurde, direkt gegen die Bistumsleitungen.

Besonders hervorzuheben sind hier die Prozesse in Aachen und Berlin: „Tief im Westen versenkt ein Bischof sein Bistum“¹⁶⁷, „Tue Schlechtes und schweige darüber.“¹⁶⁸ „Das Bistum hat ein kardinales Problem“¹⁶⁹, „Der Kardinalfehler“¹⁷⁰, „Der überforderte Seelsorger“¹⁷¹, „Hirte entlässt Schäfchen“¹⁷² und „Die Reue des Hirten“¹⁷³ sind nur einige Überschriftenbeispiele von Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln, die direkt die Amtsführung des Bischofs kritisieren. Dazu kam die ausführliche Berichterstattung über die betriebsbedingten Kündigungen, die oft mit Managementfehlern in Zusammenhang gebracht wurden.

In Essen lag die mediale Aufmerksamkeit mehr in der umfangreichen Strukturveränderung, die von Kirchenschließungen und Gemeindezusammenlegungen begleitet wurde. Hier geriet die Bistumsleitung aber vergleichsweise wenig in die Kritik, da der starke Rückgang der Katholikenzahl in den letzten Jahrzehnten und die anhaltend schwierige wirtschaftliche Situation der Region diese Schritte für viele Menschen nachvollziehbar machte und man offensiver das Gespräch mit den Beteiligten und Betroffenen suchte.

In den Diözesen Köln, Mainz und Osnabrück war die mediale Aufmerksamkeit der Beratungsprozesse im Vergleich dazu gering. Da weder betriebsbedingte Kündigungen noch Gemeindezusammenlegungen direkt beschlossen wurden, entfielen die beiden Punkte, die im Allgemeinen für den meisten Gegenwind gesorgt hätten.

¹⁶⁷ FABIANEK: Tief im Westen versenkt ein Bischof sein Bistum.

¹⁶⁸ KELLER: Tue Schlechtes und schweige darüber.

¹⁶⁹ GEHLEN: Das Bistum hat ein kardinales Problem.

¹⁷⁰ HANK: Der Kardinalfehler.

¹⁷¹ GESSLER: Der überforderte Seelsorger.

¹⁷² WELLGRAF: Hirte entlässt Schäfchen.

¹⁷³ KELLER: Die Reue des Hirten.

Um diesem standhalten zu können, böten sich für die Verantwortlichen der Bistumsleitungen verschiedenen Formen des Austausches und der regelmäßigen Reflexion an, um diese Angriffe verarbeiten zu können.¹⁷⁴

8.6 Partizipation der Bistumsangehörigen

8.6.1 Beweggründe gegen einen partizipativeren Veränderungsansatz

Die Verantwortlichen in den Beratungsprozessen hatten unterschiedliche Gründe, warum die Veränderungen mithilfe externer Berater und ohne die Einbeziehung einer größeren Anzahl von Bistumsangehörigen stattfanden. Die Problemstellungen in den Diözesen waren jeweils andere, so dass es spezifische Begründungen für die geringe Partizipation gab. Im Folgenden werden diese Gründe strukturiert vorgestellt und beleuchtet. Die Gründe

¹⁷⁴ Vgl. z. B. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 20:30 Min.: [Zur Frage: Wie konnten kirchliche Leitungspersonen unterstützt werden, die die Verantwortung für die Einsparungen und die eventuell damit verbundenen Personalentlassungen tragen mussten und somit unter einem hohen persönlichen Druck standen und Kritik ausgesetzt waren?] „Da gab es aus meiner Sicht zwei Ebenen. Die eine Form der Unterstützung, die ich gesehen habe, dass es auf der Leitungsebene einen engen Schulterschluss gegeben hat und auf Leitungsebene genau diese Situation, die sie hier beschreiben, besprechbar wurde. Die zweite Ebene war, dass dieser Lenkungsausschuss neben dieser externen Beratung sich ein Instrument regelmäßiger Workshops – auch mit einem Berater, aber nicht zu der Unternehmensberatung gehörenden Berater – geschaffen hat, wo immer wieder eine Reflektion des Prozesses und wo eine Vergewisserung und auch Vorbereitung auf die nächsten Schritte möglich wurde. Das war es aber auch schon. Ich glaube, dass alle, da kann ich mich jetzt mal einschließen, da auch Erfahrungen der Einsamkeit gemacht haben, die heißt: Verantwortung ist nicht teilbar. Aber [dass TS] genau diese Verantwortlichkeit häufig eher streitig gemacht wurde als unterstützt.“ Ebenso: GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 13:22 Min.: [Zur Frage: Wie konnten kirchliche Leitungspersonen unterstützt werden, die die Verantwortung für die Einsparungen und die eventuell damit verbundenen Personalentlassungen tragen mussten und somit unter einem hohen persönlichen Druck standen und Kritik ausgesetzt waren?] „Real glaube ich, gab es da keine große Unterstützung, konkret hätte [man TS] sicherlich hier auch nochmal in der Form einer Art Supervision oder sowas die Leute mit hineinnehmen können.“

haben selbstverständlich in den verschiedenen Diözesen eine jeweils unterschiedlich große Bedeutung eingenommen, zum Teil spielten sie auch überhaupt keine Rolle.

8.6.1.1 Zeitdruck durch ein wachsendes Haushaltsdefizit

Ausschließlich von den Personen, die in einen Sanierungsprozess involviert waren, wurde als Rechtfertigung der drängende Zeitfaktor erwähnt, so zum Beispiel vom Berater des Bistums Aachen, Oliver Weirauch:

„Vor dem Hintergrund und der Notwendigkeit einer zeitnahen Lösung ist die Entscheidung des Bischofs zu verstehen, keine breite Partizipation bei den Umstrukturierungsmaßnahmen anzustreben.“¹⁷⁵

Ähnlich verweisen auch die angefragten Berater von Essen und Berlin, Mechthild König und Thomas von Mitschke-Collande, jeweils auf die zeitliche Dringlichkeit ihres Beratungsauftrages.¹⁷⁶

Auch die Personen der Bistumsleitung empfanden den zeitlichen Druck: Von der „Faust im Nacken“¹⁷⁷ und der Zeit „auf den Fersen“¹⁷⁸ war die Rede, es stand „das Wasser bis zum Hals“¹⁷⁹, sowie „hier brannte das Haus“¹⁸⁰, so Metaphern aus Aachen, „und es gab nicht die Zeit, über die Methode des Löschens zu diskutieren.“¹⁸¹ Dieser zeitliche Druck wurde auch in Essen¹⁸² und in Berlin¹⁸³ ähnlich wahrgenommen.

Der zeitliche Aspekt wurde auch jeweils erwähnt, wenn die Ausrichtung von synodalen Prozessen oder auch Pastoralgesprächen zur Lösung der Finanzkrise angesprochen wurde:

¹⁷⁵ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

¹⁷⁶ Vgl. KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 12:01 Min.; von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 11:48 Min.

¹⁷⁷ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:51 Min.

¹⁷⁸ Ebd. 06:51 Min.

¹⁷⁹ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 355. Interview mit Generalvikar Manfred von Holtum.

¹⁸⁰ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 14:48 Min.

¹⁸¹ Ebd. 14:48 Min.

¹⁸² Vgl. POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 15:06 Min. und Kap. 7.1

¹⁸³ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 25:40 Min. und Kap. 7.4

„Das wäre ein sehr langer Prozess geworden, vereinfacht gesagt, den wir uns damals weder leisten konnten, noch wollten, denn wir standen vor der Notwendigkeit: Wir müssen den Haushalt kritischer in den Blick nehmen und sanieren“¹⁸⁴,

so Dieter Schümmelfeder zur Essener Zusammenarbeit mit McKinsey. Auch Hans-Werner Thönnnes spricht im Bezug auf die Zusammenarbeit mit der BPG in Essen davon, dass es „für einen solchen langen Weg [...] keine Zeitperspektive“¹⁸⁵ gab, ähnlich Manfred von Holtum, der glaubt, „vom Zeitpunkt her wäre ein solcher Prozess zu langwierig gewesen.“¹⁸⁶ Peter Wehr aus Berlin hält fest:

„Für eine intensive Diskussion von Konzepten zur zukünftigen seelsorgerischen Arbeit des Erzbistums war aufgrund der finanziellen Situation keine Zeit. Ein breit angelegter Dialogprozess hätte zu lange gedauert.“¹⁸⁷

Auf das Pastoralforum im Erzbistum Berlin Ende der neunziger Jahre verweist Kardinal Sterzinsky:

„Dieses diözesane Pastoralforum hat damals zwei Jahre Vorbereitung und drei Jahre Dauer gebraucht. Wir haben fünf daran gearbeitet. Und dieser Umstrukturierungsprozess hat eine solche Eile gehabt, [...] da hätten wir nicht noch vier Jahre ein Forum machen können.“¹⁸⁸

8.6.1.2 Fehlende Operationalisierbarkeit von synodalen Beschlüssen

Grundsätzliche Kritik an der Ausrichtung von synodalen Konsultationsprozessen oder Diözesansynoden wird in Bezug auf die Umsetzbarkeit der Beschlüsse geübt. Da diese Prozesse ergebnisoffen geführt wurden, sahen sich Bischöfe zum Teil nicht in der Lage, die verabschiedeten Vorschläge

¹⁸⁴ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 30:04 Min.

¹⁸⁵ THÖNNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 08:57 Min.

¹⁸⁶ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 19:29 Min.

¹⁸⁷ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁸⁸ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 25:40 Min.

umzusetzen, da sie z. B. finanzielle Grenzen wahrnahmen, die in den synodalen Prozessen nicht so stark angesprochen wurden. So sagt z. B. Kardinal Sterzinsky:

„Und bei dem Diözesanforum hatte ich wiederholt darauf hingewiesen: Dieser Beschluss wird von mir nicht akzeptiert, weil er Geld kostet, und wir müssen Geld sparen. Und das Forum hat rücksichtslos den Beschluss gefasst. Der ist nicht in Geltung gesetzt worden. Bis auf den heutigen Tag wird mir gesagt: Herr Kardinal, Sie haben unseren Beschluss nicht in Kraft gesetzt. Ich sage: Nein, habe ich auch nicht, ich habe gesagt, wir müssen, also als wir das Forum begonnen haben, das hieß DPF, Diözesanes Pastoralforum, wir müssen 100 Stellen einsparen. Wir müssen die Pastoral neu strukturieren. 100 hauptamtliche Stellen einsparen. Andere Diözesen müssen noch viel mehr, wir müssen 100 einsparen. Und am Ende haben wir 38 Stellen dazu geschaffen, wenn wir die Beschlüsse in Kraft gesetzt hätten. Das ist bis heute noch so.“¹⁸⁹

Ein ähnliches Resümee zieht der Kölner Finanzdezernent Hermann Josef Schon aus dem Pastoralgespräch im Erzbistum von zweieinhalb Jahren Dauer in den neunziger Jahren:

„Es gab als Ergebnis dieses Pastoralgespräches ein dickes Buch, wo drin steht, was man mal machen müsste. So. Das kriegen sie nicht alles operationalisiert. Das ist alles gut und wünschenswert, was in so einem Buch steht, das ist aber so nicht händelbar, auch so nicht umsetzbar.“¹⁹⁰

Auch Peter Wehr antwortete ähnlich auf die Frage, ob sich während der Umstrukturierungsprozesse die Ausrichtung einer Diözesansynode oder eines Diözesanforums angeboten hätte.

„Erstens gab es dafür gar keine Zeit mehr, zweitens wurden sowieso alle maßgeblichen Gremien des Erzbistums in den Entscheidungsprozess mit einbezogen. Es gab im Vorfeld eine Diözesanversammlung bzw. ein -forum. Allerdings berücksichtigten die Beratungen dort weniger die finanzielle Basis, die überhaupt zur Verfügung stand – so zumindest

¹⁸⁹ Ebd. 24:32 Min.

¹⁹⁰ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 17:33 Min.

mein Eindruck. Zielführender war es meines Erachtens vielmehr, die Leitungsgremien des Bistums, den Klerus und gegebenenfalls den Diözesanrat mit einzubeziehen. Ebenfalls wurde auf Dekanats-ebene mit den Vertretern der Gemeinden seitens der Bistumsleitung gesprochen.“¹⁹¹

8.6.1.3 Machtlosigkeit gegenüber Boykottierern

Für die Gestaltung und Konzeption eines Sparprogrammes erwies es sich als sehr schwierig, dass nicht bei allen Beteiligten und Entscheidungsträgern der grundsätzliche Wille zu einem Sparkonzept vorhanden war. Auch um dieser Fundamentalopposition zu entgehen, entschied man sich gegen breite Konsultationsprozesse. Von seinen Erfahrungen in Aachen berichtet Oliver Weirauch:

„Es gab zum Beispiel Personen, die nicht bereit waren, über Sachthemen zu reden, sondern ihr Mandat, zum Beispiel als Vertreter in diözesanen Räten, für eine Boykottierung missbrauchten und überhaupt keinen Sparvorschlag unterstützt haben, sich somit nicht konstruktiv einbrachten. Vor dem Hintergrund und der Notwendigkeit einer zeitnahen Lösung ist die Entscheidung des Bischofs zu verstehen, keine breite Partizipation bei den Umstrukturierungsmaßnahmen anzustreben.“

¹⁹²

8.6.1.4 Angst, falsche Erwartungen zu wecken

Es zeigt sich die Angst von Bistumsverantwortlichen, dass durch so einen Prozess Erwartungen geweckt werden könnten, die nachher enttäuscht werden müssten, weil eben die finanziellen Möglichkeiten dazu nicht da sind, so z. B. der Essener Generalvikar:

„Die Frage [nach einer Diözesansynode TS] ist bei der ersten Regional-konferenz, in der ich die Prozesse vorgestellt habe, an mich gerichtet

¹⁹¹ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

¹⁹² WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

worden: „Ob nicht diese tiefgreifenden Veränderungen sogar eine Synode erfordern würden?“ Ich war der festen Überzeugung, dass die rechtlichen Vorgaben, auch kanonistischer Art, die mit einer Synode verbunden sind, nicht hilfreich in diesem Prozess gewesen wären, und ich sage im Nachhinein, dass der Blick auf andere Diözesen, die synodale Prozesse oder Synoden absolviert haben, nicht wirklich im Ergebnis dem durch das Stichwort Synode und die Form der Beteiligung geweckten Erwartungen entsprechen konnten. Die Möglichkeiten sind sehr begrenzt, und die Erwartungen werden grenzenlos groß. Ich hätte da das große Bedenken gehabt, dass man diese beiden Seiten des Prozesses nicht zusammenbringt, und Enttäuschungen wollte ich nicht provozieren.“¹⁹³

Auf den Punkt gebracht: „Wir hätten uns zwar zerstritten, aber wir hätten nicht entschieden. Hier war Führung angesagt.“¹⁹⁴ Sein Aachener Amtsbruder sah die Begrenztheit der Möglichkeiten ähnlich:

„Und ich glaube, vom Zeitpunkt her wäre ein solcher Prozess zu langwierig gewesen und hätte auch weitere Hoffnungen geweckt, dass wir als Bistum finanziell doch dazu in der Lage sind, auch weitere Aufgabenfelder neu anzugehen oder andere Aufgabenfelder damit zu reduzieren.“¹⁹⁵

8.6.1.5 Beschleunigung, um Diskussionen zu verhindern

Die Angst vor langwierigen Diskussionen angesichts des Zeitdruckes beruhte daher in vielen Diözesen auf Erfahrungen mit vorangegangenen Versuchen, Veränderungen voranzutreiben. So zum Beispiel in Aachen:

„Man muss sagen, das Projekt Verwaltung Anfang der neunziger Jahre ist nicht auf den Punkt gekommen. Aus dieser Erfahrung heraus haben wir dann in der Zeit der Sanierung die Prozesse sehr, sehr schnell hintereinandergeschaltet. Ich will auch nicht verhehlen, dass dies sicherlich auch von der externen Beratung gefördert wurde. Ich sage allerdings auch sehr klar: Sie hatten die Erfahrung mit anderen Prozessen, sicher in der freien Wirtschaft, weniger im Non-Profit-Bereich.“¹⁹⁶

¹⁹³ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 12:06 Min.

¹⁹⁴ Ebd. 08:57 Min.

¹⁹⁵ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 19:29 Min.

¹⁹⁶ Ebd. 06:51 Min.

Die mit externen Beratern durchgeführten Sanierungen wurden auch deshalb so schnell konzipiert, um erst gar keine Zeit für grundsätzlichere Fragen aufkommen zu lassen. In Berlin z. B. wurde von Bistumsangehörigen die Geschwindigkeit und Eile des Sanierungsprozesses angemerkt: Kardinal Sterzinsky berichtet von Verantwortlichen in den Pfarrgemeinden, die dem Aufruf zur Einbindung in den Sanierungsprozess deshalb nicht folgten, „weil ihnen die Zeit oft zu kurz war.“¹⁹⁷ Die Berater zeichneten sich dadurch aus, so Erzbischof Sterzinsky, dass „die auf Eile gedrängt haben.“¹⁹⁸

Die im Veränderungsmanagement erfahrenen Berater ließen den Grundsatz „Kurz und schmerzlos!“ walten: Vor dem Hintergrund der finanziellen Situation standen die Ziele größtenteils schon fest, die Pläne mussten nur umgesetzt werden, daher erschienen viele Diskussionen als überflüssig.¹⁹⁹

8.6.1.6 Überforderung und Lobbyarbeit

Ein weiterer Grund, welcher angeführt wird, um die restriktive Art der Entscheidungspartizipation der Gläubigen zu erklären, liegt in der Einschätzung der Entscheidungsspielräume der Gemeindemitglieder, die sich in verschiedenen Gremien engagierten: „Man kann schlecht von den Leuten erwarten, dass sie selbst sagen: Bei uns soll bitte gespart werden in dieser Höhe. Das ist auch eine Überforderung“²⁰⁰, so der Kölner Generalvikar Dominik Schwaderlapp. Die Vorgaben wurden in Köln vom Erzbischof gemacht, die genaue Umsetzung konnten die jeweiligen Gremien und Gruppen selbst bestimmen, so Hermann Josef Schon:

*„Konkret hieß das im Bereich Versammlungsflächen: Wir haben den Gemeinden gegenüber erklärt, binnen drei Jahren kürzen wir euch die Zuweisungen um 50%, und haben damit einen massiven Druck auf die Gremien aufgebaut, sich in den Seelsorgeeinheiten auf einen verminderten Gebäudebestand zu verständigen. Da gab es Tränen, aber auch ein Ergebnis.“*²⁰¹

¹⁹⁷ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 20:47 Min.

¹⁹⁸ Ebd. Vgl. auch Kap. 8.4.6

¹⁹⁹ Vgl. Kap. 8.2.2

²⁰⁰ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 21:12 Min.

²⁰¹ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 10:12 Min.

Auch aus Beratersicht und mit anderen Bistümern im Blick wurde diese Überforderung gesehen, da oftmals Eigeninteressen in die Entscheidungen einfließen, so Mechthild König:

„Mit dieser Einbindung von der Basis, das ist immer ein bisschen schwierig, weil wir immer eine ganz bestimmte Erwartungshaltung wecken. Diese Leute, die mitarbeiten, sind auch interessengeleitet, sie sind Lobbyisten entweder für ihre Kirchengemeinde, oder für eine Schule, für einen Kindergarten und kämpfen in der Regel immer dafür. Und das macht das Ganze schwierig. Nach meiner Überzeugung ist es Aufgabe einer Bistumsleitung, die Leitplanken vorzugeben und die Gestaltung zwischen diesen Leitplanken, dafür kann die Basis wunderbar einbezogen werden. Aber die Hausaufgabe der Leitung besteht erst mal darin, diese Leitplanken vorzugeben, und das sind die finanziellen Rahmenbedingungen, und das sind auch so die Eckpunkte.“²⁰²

Über Lobbytätigkeit bei der Konzeption von Einsparmaßnahmen in Berlin auch über die Medien berichtet Peter Wehr:

„Hinzu kommt der Aspekt der Öffentlichkeit, d.h. die Schließung einer Kita, die Aufgabe einer Bildungseinrichtung o.ä. wird sehr viel stärker wahrgenommen als bspw. der Verkauf einer kirchlichen Liegenschaft, die Kündigung eines Küsters, einer Pfarrsekretärin oder eines Organisten. Viele Einrichtungen in kirchlicher Trägerschaft verfügen über eine gute Lobby.“²⁰³

Auch die Mitarbeitervertretung ist in dem Sinne eine Lobbygruppe, die primär die Interessen der Mitarbeiterschaft vertritt. Die Einbindung der MAV im Bistum Osnabrück durch den Mitarbeitervertreter Stefan Schweer im Steuerungskreis war nur möglich, weil betriebsbedingte Kündigungen nie zur Diskussion standen:

„Wir hatten uns grundsätzlich im Vorfeld überlegt, ob wir an einem solchen Prozess überhaupt teilnehmen können würden, nachdem der Generalvikar uns ja eingeladen hatte teilzunehmen. Wir haben uns damals

²⁰² KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 12:01 Min.

²⁰³ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

*dafür entschieden, in den Gremien dieses Prozesses mitzuarbeiten, aber nur solange wie es nicht an ureigenste Interessen der Mitarbeiterschaft gehen würde, also: Ein mögliches Ergebnis hätte ja sein können, dass sofort 10% aller Stellen gestrichen würden, was wahrscheinlich zu einem Großteil nur mit Kündigungen möglich gewesen wäre. Wir hatten für uns als Voraussetzung für die Teilnahme an diesem Prozess definiert, dass, wenn es darauf hinauslaufen sollte, dass es zu Kündigungen kommt, wir sofort aussteigen würden. Das wäre mit unserem Auftrag als Mitarbeitervertretung nicht in Einklang zu bringen gewesen.*²⁰⁴

8.6.1.7 Erfordernis von Haushaltskenntnissen

Diese betriebswirtschaftliche Expertise der externen Berater wurde explizit angefragt und im Gegensatz zur breiten Beteiligung von Bistumsangehörigen bei inhaltlichen Fragen als zielführender erachtet: So der Essener Generalvikar Hans-Werner Thönnnes:

*„Um die Umstrukturierungsprozesse, die durch den Finanzdruck ausgelöst waren, der dann tatsächlich zum Handeln gezwungen hat, auf den Weg zu bringen, brauchte man detaillierte Kenntnis des Haushaltes, brauchte ein Verstehen des tatsächlichen Mittelflusses und wir brauchten einen kurzen Bearbeitungszeitraum, um schnell zu Ergebnissen zu kommen, weil das Bistum absehbar sich massiv verschuldet hätte.*²⁰⁵

Das war genau das, was die Berater den Bistumsleitungen anboten: betriebswirtschaftliche Kompetenz, straffes und zeitnahes Projektmanagement und eine Fokussierung auf den Schuldenabbau. Da die Veränderungsprozesse mit betriebswirtschaftlichen Mitteln und Instrumenten gestaltet werden sollten, war die Fachexpertise nötig, mit diesen umzugehen. Die Berater konnten somit in ihrem ureigenen Metier als Profis agieren. Ungeschulte Laien konnten die Veränderungen dadurch nicht mitgestalten.

²⁰⁴ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 17:22 Min.

²⁰⁵ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 08:57 Min.

8.6.2 Kritische Reflexion der Einbindung von Bistumsangehörigen in die Prozesse

Die Beschäftigung mit synodalen Prozessen und der Partizipation an Entscheidungen soll hier nur mit Blick auf die Finanzproblematik und die daraus folgenden strukturellen Veränderungen geschehen. Auf andere Situationen sind die Schlüsse nur bedingt übertragbar.

8.6.2.1 Beschreibung der beobachteten Dilemmasituation

Formal besitzt ein Bischof fast unumschränkte Entscheidungsgewalt in seiner Diözese. „Der Diözesanbischof vertritt die Diözese in allen ihren Rechtsgeschäften“²⁰⁶, so heißt es im CIC. In der konkreten Situation, in der der finanzielle Druck von außen als so drückend empfunden wird, dass außer der schnellstmöglichen finanziellen Sanierung kein Ausweg gesehen wird, befindet sich der Verantwortliche eines Bistums aber in einer Dilemmasituation: Wenn „die Hütte brennt“ und „keine Zeit da ist, um über die Art des Wassers zu diskutieren“,²⁰⁷ mit dem gelöscht werden soll, dann ist der folgerichtige Schritt die zwingend rasche Lösung. Breit angelegte Konsultationsprozesse kosten aber viel Zeit und die will man sich in der Situation nicht leisten, und sie werden dahingehend auch nicht als notwendig eingestuft, da das Ziel, das Sparen, ja schon feststeht.

Lässt sich ein Bischof in einer akuten Finanzkrise auf breite und ergebnisoffene Konsultationsprozesse ein, so sieht er sich gezwungen, für seinen Standpunkt zu kämpfen und andere zu überzeugen. Er muss seine Ideen genauer erklären, wird eventuell gedrängt, alle Haushalts- und Vermögensdaten offen zu legen, und gerät in die Rolle ähnlich der eines Politikers, der kurzfristig auf die Unterstützung der Menschen angewiesen ist, die er repräsentiert. Das zwingt ihn, die Menschen wirklich von der Notwendigkeit der schmerzhaften Einschnitte zu überzeugen. Er muss z. B. von einzelnen Lobby-Gruppen zu der Alternativlosigkeit von betriebsbedingten Kündigungen oder zu Kirchenschließungen die Zustimmung bekommen. Wenn

²⁰⁶ Vgl. CIC Can. 393. und auch Kapitel 3.6.1.2

²⁰⁷ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 357. Interview mit Manfred von Holtum und einer anderen Leitungsperson des Bistums.

solch ein breiter Konsens überhaupt möglich ist – was aufgrund der unterschiedlichen grundsätzlichen Vorstellungen über Kirche nicht garantiert ist – dann nur in einem Zeitraum, der in Jahren gemessen werden kann. Hier liegt eine Dilemmasituation vor. Lang- und kurzfristige Ziele müssen gegeneinander abgewogen werden. Ist dieser Konsens über die Zukunftsperspektive eines Bistums aber erst einmal geschaffen, so kann langfristig das Bistumsleben deutlich konfliktfreier und gemeinschaftlicher gestaltet werden.

Viele Bischöfe und Generalvikare haben für sich die Erfahrung gemacht, dass bei vergangenen Konsultationsprozessen und Pastoralgesprächen die finanziellen Auswirkungen der Beschlüsse nicht ausreichend beachtet wurden und sie später zum Teil durch ein Veto diesen dann nicht zugestimmt haben und somit für Enttäuschung sorgten.²⁰⁸ Ähnliche Beobachtungen machte Peter Hünermann:

„Zahlreiche Diözesansynoden und Diözesantage haben mit großem Einsatz Leitlinien formuliert. In vielen Diözesen sind unter breiter Beteiligung Prioritätenlisten erarbeitet worden. Allerdings waren diese Prioritätenlisten vielfach ohne Bezug auf das Personal aufgestellt, mit denen

²⁰⁸ Vgl. hierzu z. B. von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:51 Min.: „Auch hier haben wir sicherlich ja eine gesamte Wende vollzogen, Das war früher auch die Maßgabe des Priesterrates, dass ein Prozess der Aufgabenkritik ergebnisoffen geführt werden muss, in einem ergebnisoffenen Dialog. Im Nachhinein muss ich sagen: Das war fatal. Diese Ergebnisoffenheit kann es nicht geben, darf es auch nicht geben, weil die Zielmarken durch die vorhandenen Ressourcen uns vorgegeben sind und innerhalb dieser Zielmarken müssen wir einen solchen Prozess aufsetzen. Und das hat in der Vergangenheit dazu geführt, einmal, dass die Prozesse ungemein mühsam sich vollzogen haben, zum zweiten, dass wir auch die Ziele so nicht erreicht haben. Man muss sagen, das Projekt Verwaltung Anfang der 90er Jahre ist nicht auf den Punkt gekommen.“ Ebenso THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 08:57 Min. und hier auch STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 25:40 Min.: „Dieses diözesane Pastoralforum hat damals zwei [Jahre TS] Vorbereitung und drei Jahre Dauer gebraucht. Wir haben fünf daran gearbeitet. Und dieser Umstrukturierungsprozess hat eine solche Eile gehabt. Wie gesagt 1996 fingen wir an, Kredite aufzunehmen, um den Haushalt auszugleichen und als wir mit der Beratung anfangen, hatten wir – was zählt man rein, was zählt man nicht rein – 114 Millionen Bankverbindlichkeiten. 114 Millionen, da hätten wir nicht noch vier Jahre ein Forum machen können.“

*man diese Zielsetzungen verwirklichen will. Die Kürzungen – vorbereitet und in wesentlichen Punkten vorentschieden – drohen, diese Pläne zur Makulatur werden zu lassen.*²⁰⁹

Selbstverständlich kann aber auch eine Partizipation stattfinden, die sich bei näherem Hinsehen als „Scheinbeteiligung“ entpuppt: Hier werden Konzepte und Entschlüsse den jeweiligen Gremien vorgestellt, einen wirklichen Einfluss auf Entscheidungen haben diese aber nicht. Aus vordergründigen Kommunikationsaspekten mag dieses zu mehr Transparenz führen, wirkliche Partizipation ist es aber nur bedingt.

Die Sparkonzepte wurden darüber hinaus oft mit Maßnahmen flankiert, die dafür sorgen sollten, dass die Maßnahmen auch in ihrer Notwendigkeit anerkannt und unterstützt würden.²¹⁰ Dieses ist eine der Aufgaben der Bistumsleitung: Regelmäßige Gespräche, Aufrufe, Hirtenbriefe, Appelle etc. Externe Berater handeln aber unterstützend auch in dem Sinne, wenn sie im ganzen Bistum „Veränderungsprozesse [...] vorantreiben“²¹¹, zu Terminen drängen²¹², Zahlen aufbereiten und so die Sparnotwendigkeit zeigen²¹³ sowie Druck auf die Organisation ausüben:²¹⁴

*„Nicht nur Zahlen, Daten, Fakten und nicht nur Euro, sondern eben auch ein ganzes methodisches Setting, was die hier rein gebracht haben und dadurch die Organisation kräftig irritiert und aufgemischt [haben TS].“*²¹⁵

In diesen beiden Arten der Partizipation, gewährleistet durch Einbeziehung in Entscheidungen oder lediglich bedingt durch eine regelmäßige Information und Entgegennehmen von Vorschlägen und Bitten, spiegeln sich auch die vorwiegenden Top-down-Steuerungsverständnisse der Berater wider.²¹⁶

²⁰⁹ HÜNERMANN: Geld, Dienst und Gemeinden. S. 282.

²¹⁰ Vgl. auch Kap. 8.8

²¹¹ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

²¹² Vgl. STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 24:12 Min.

²¹³ Vgl. von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 03:23 Min.

²¹⁴ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 05:42 Min.

²¹⁵ Ebd. 06:27 Min.

²¹⁶ Vgl. Kap. 2.3.3

Die Tatsache, dass externe betriebswirtschaftliche Unternehmensberatungen in den einzelnen Diözesen engagiert wurden, zeigt schon, welche Art von Partizipation sich die Bistumsleitungen bei der Lösung ihrer finanziellen Probleme vorstellten und dass in den jeweiligen Situationen eine macht-basierte Organisationsplanung zum Tragen kam.

Um ein konkretes Ergebnis zu erreichen und grundsätzliche Diskussionen zu umgehen, können Berater die Prozesse beschleunigen und strukturieren, so die Einschätzung von Norbert Feldhoff:

„Der Druck von außen ist wichtig und notwendig, sonst schließt eine Diskussionsrunde an die andere an, ohne dass die nötigen Entscheidungen getroffen werden. Ebenso helfen die Externen mit ihren Methoden auch, konkrete Projekte eines solchen Sparprozesses präzise, mit Daten und Fakten zu Papier zu bringen. Oft ist es in kirchlichen Gremien ja so, dass nur verschwommene Beschlüsse gefasst werden, man jedoch nicht genau durchkalkuliert, wie viel Euro im nächsten oder übernächsten Jahr die ein oder andere Maßnahme wirklich bringt oder kostet.“²¹⁷

Die Entscheidung für eine macht-basierte Organisationsplanung, gegen die Grundsätze der Organisationsentwicklung und eine wirkliche und breite Einbindung der Bistumsangehörigen in die relevanten Entscheidungen ist aber langfristig problematisch, so Medard Kehl:

„Genau dadurch wird [...] die Glaubwürdigkeit der Kirche in hohem Maß gefährdet. Es ist für immer weniger glaubende Menschen einsichtig, wenn mit dem Verweis auf das theologische Wesen der Kirche, auf ihr Mysterium, eine analoge Übernahme demokratischer und föderalistischer Strukturformen, die das Rechts- und Sozialbewußtsein vieler Christen heute prägen, praktisch verhindert oder erschwert wird. Dies gilt z. B. für das Subsidiaritätsprinzip oder für eine entsprechende Form der ‚Gewaltenteilung‘ oder für die Möglichkeit angemessener Partizipation aller dazu Willigen und Fähigen an Beratungs- und Entscheidungsprozessen oder für die öffentliche Transparenz dieser Vorgänge usw.“²¹⁸

²¹⁷ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 19.

²¹⁸ KEHL: Die Kirche. S. 110.

8.6.2.2 Ekklesiologische Vorgaben

Wenn eine Entscheidung für ein Bistum mit hoher Dringlichkeit ansteht, z. B. die rasche Reaktion auf eine drohende Insolvenz, so ist es Teil der Führungsaufgabe des Bischofs, diese Entscheidung zeitnah zu treffen. Als Leiter der Diözese muss er auf die Gefahrensituation angemessen schnell reagieren und eventuell ist dieses in der Situation nicht in breiter und intensiver Konsultation möglich. Er muss sich aber den Vorwurf gefallen lassen, dass er trotzdem zu spät reagiert, da solch eine Gefahrensituation niemals „vom Himmel fällt“, sondern im Vorhinein genug Zeit für eine partizipativere Lösung gewesen wäre, deren Herbeiführung in seiner Verantwortung gelegen hätte.

Die Angst, Bistumsangehörige mit Entscheidungsgewalt zu überfordern oder in partizipativen Prozessen falsche Erwartungen zu wecken, zeugt von einem nicht vorhandenen Vertrauen der Bistumsleitungen in die Wahrnehmungsfähigkeit der Realität durch das Volk Gottes. Dieses gilt besonders für die in den Prozess integrierte Prioritätensetzung: In keiner Diözese gab es eine breite Diskussion über zukünftige Schwerpunkte der kirchlichen Arbeit mit verbindlichem Charakter,²¹⁹ geschweige denn einen bundesweiten synodalen Prozess zu der Fragestellung. Dabei kann die Abgabe von Entscheidungsverantwortung die Führung auch stärken, wie Norbert Mette ausführt:

„Dadurch, dass die Willensbildung und Entscheidungsfindung dialogisch und somit transparent erfolgen, statt verschleiert zu werden, gewinnt die Autorität in der Kirche eine neue Glaubwürdigkeit und Vertrauensbasis.“²²⁰

Seit 1990 hat es aber keine Diözesansynode mehr in Deutschland gegeben, höchsten nichtkodikarische Beratungsprozesse mit unterschiedlichen Namen, unter anderem ein Diözesanforum in Berlin, Pastoralgespräche in Köln, Zukunftsgespräche in Osnabrück und einen Prozess der Weggemein-

²¹⁹ Vgl. Kap. 7 und 8.7

²²⁰ METTE: Einführung in die katholische praktische Theologie. S. 201.

schaft in Aachen.²²¹ „Diese neuen Formen haben als gemeinsame Kennzeichen eine stärkere Einbindung der diözesanen Räte und die weitgehende Ausblendung legislativer Perspektiven“²²², so Hanspeter Heinz und Christian Pöpperl. Bezüglich Synoden bemerkt Thomas Schüller eine „große Reserviertheit“ bei vielen deutschen Bischöfen: „Sie haben Sorge, Synoden könnten ihnen sowohl in Fragen der Lehre als auch der Disziplin etwas vorschreiben, was sie dann zu exekutieren hätten.“²²³

Durch den reinen Konsultationscharakter entsteht die Gefahr, dass es zur bereits erwähnten Scheinbeteiligung kommt. „Diese Gremien sollten vom Bischof gefördert werden, d.h. dass sie nicht nur eine Alibifunktion erfüllen, sondern dass sie erstens tatsächlich einberufen werden und dass zweitens eine wirkliche Mitentscheidung in diesen Gremien ermöglicht wird“²²⁴, wie Michael Fleck und Oliver Dyma fordern.

Paul M. Zulehner sieht im Charakter einer „Beteiligungskirche“ ein entscheidendes Merkmal für die Zukunftsfähigkeit der Kirche und sieht Defizite im derzeitigen Leitungshandeln:

*„Ob in einer Kultur, in der die Beteiligung der Betroffenen zu den obersten kulturellen Werten zählt, eine solche Gestaltung der kirchlichen Leitung zu guten Ergebnissen führt, mag mit Grund bezweifelt werden. Daß aber ein solcher bischöflicher beteiligungsarmer Leitungsstil einen Abschied von der Ekklesiologie des Konzils darstellt, ist hingegen gewiß.“*²²⁵

8.6.2.3 Demotivation vermeiden

Fraglich bleibt aber auch, wie ein synodaler Prozess konkret gestaltet werden kann, wenn es im Kern um das Einsparen von Finanzmitteln und da-

²²¹ Vgl. HEINZ/PÖPPERL: Gut beraten? Synodale Prozesse in deutschen Diözesen. S. 303, und auch DEMEL/HEINZ/PÖPPERL: „Löscht den Geist nicht aus“. Seit Inkrafttreten des CIC von 1983 gab es nur in Rottenburg-Stuttgart (1985), Hildesheim (1989) und Augsburg (1990) eine Diozesisynode.

²²² HEINZ/PÖPPERL: Gut beraten? Synodale Prozesse in deutschen Diözesen. S. 303.

²²³ SCHÜLLER: „Auf Partizipation setzen“. S. 341.

²²⁴ FLECK/DYMA: Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche. S. 170.

²²⁵ ZULEHNER: Abschied von der Beteiligungskirche? S. 448.

mit folglich auch um Einrichtungsschließungen und Mitarbeiterentlassungen geht. Wenn nicht gleichzeitig eine positive Zukunftsvision für die Kirche aufgezeigt werden kann und es nur um Mangelverwaltung geht, dann werden auch vom noch so partizipativ gestalteten synodalen Prozess keine positiven Impulse ausgehen können und das gesamte Treffen ist wohl ähnlich frustrierend für die Bistumsangehörigen wie die Nichtausrichtung solch eines Treffens und die exklusive Festlegung der zukünftigen Ausrichtung durch die Bistumsspitze. Denn, wie Theo Paul sagt, kann solch eine Veranstaltung bitter und demotivierend sein:

„Erweitern wollen alle. Und etwas Neues zu eröffnen, da sind viele für zuständig. Aber wenn man sagen muss: Es ist bitter, wir müssen zurückfahren, wir müssen uns beschränken, wir müssen uns einschränken, das ist schwierig. Da will keiner dabei sein, das sind bittere Einschnitte dann.“²²⁶

Und da helfen auch keine billigen Euphemismen, wenn einfach das Wort Problem oder Mangel durch den Begriff Herausforderung ersetzt wird, auf die kirchengeschichtliche Tatsache verwiesen wird, dass viele der Strukturen, die heute abgebaut werden, erst vor einigen Jahrzehnten entstanden sind, und auf andere Länder gezeigt wird, wo pastorale Arbeit auch ohne viele Hauptamtliche funktionieren kann. Trauerarbeit ist nötig. Dieter Richarz, der die Sanierungen in Aachen untersucht hat, merkt an, dass es nicht nur um eine Konsolidierung der Finanzen, sondern auch um eine „Konsolidierung der Trauerarbeit“ gehen müsse: „Auf allen Ebenen, individuell und organisationskulturell, wird trotz verbaler Erklärungen die Trauer verwaltet bzw. verdrängt.“²²⁷ Gerade mit Blick auf die betriebsbedingten Kündigungen fehle es

„an faktischen und symbolischen Kommunikationsstrukturen, -kompetenzen, -orten und -räumen zwischen den Leitenden und den Angestellten, zwischen der Organisation und der Umwelt. Es fehlen in den Umstrukturierungsprozessen und Umbrüchen Übergangsräume und -rituale, um Trauer, Ohnmacht, Scheitern und Ängste zu artikulieren.“²²⁸

²²⁶ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 07:47 Min.

²²⁷ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 185.

²²⁸ Ebd. S. 185.

Aufgrund der Notwendigkeit dieser Trauerarbeit müsse auch der Zeitdruck der finanziellen Sanierung „kritisch im Sinne einer nachhaltigen Verantwortung und Spiritualität und im Blick auf die Kultur der Trauerbewältigung hinterfragt werden.“²²⁹

8.6.2.4 Motivation durch Partizipation

„Das Gewand der Kirche zu verkleinern, kann kein Bischof allein befehlen, sonst werden ihm die Schneider weglaufen. Er muss dafür sorgen, dass in seinem Bistum alle in diesen Prozess einbezogen werden.“²³⁰

Heinz-Wilhelm Brockmann spricht die Notwendigkeit an, Bistumsangehörige zu beteiligen. Gerade im Vergleich mit einem Unternehmen ist die Notwendigkeit einer Partizipation in der Kirche deutlich größer. Doch eine Parallelisierung von Kirche und Wirtschaftsunternehmen bringt in diesem Punkt Probleme mit sich.²³¹ Erstens arbeitet die Kirche mit vielen Freiwilligen, die nicht durch Arbeitsverträge und Gehaltszahlungen an die Kirche gebunden sind. Zweitens erschöpft sich die Zugehörigkeit zu einer Kirche weit weniger als in einem Betrieb in einer einfachen Tauschbeziehung (Arbeit gegen Gehalt), sondern setzt eine größere Identifikation voraus. Diese notwendige Identifikation kann über Partizipation gestärkt werden.²³² Drittens unterscheiden sich privatwirtschaftliche Unternehmen und die katholische Kirche hinsichtlich ihrer hierarchischen Strukturierung:

„Wenn man sich die Organisation der Kirche etwas detaillierter anschaut, dann findet lediglich der hierarchische Aspekt der Aufbauorganisation eine Entsprechung in der Konzernanalogie. Der genauso bedeutende synodale Aspekt wird dabei übersehen und bewusst ausgeblendet, was auch zu einer Einseitigkeit im Kirchenbild führt“²³³,

²²⁹ Ebd. S. 185.

²³⁰ BROCKMANN: Das eigentliche Gespenst. S. 11.

²³¹ Vgl. auch Kap. 8.4

²³² Vgl. auch CAVIGELLI-ENDERLIN: Glaubwürdigkeit der Kirche. S. 197.

²³³ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 159.

so die Unternehmensberaterin und Theologin Rut von Giesen. Diese Einseitigkeit im Kirchenbild lässt sich dann z. B. erkennen, wenn Berater behaupten, ein „jeder Bischof, der will, kann in seinem Bistum alles durchsetzen, [...] viele Bistumsleitungen seien jedoch dazu nicht in der Lage“²³⁴, so Jochen Messemer, ehemaliger McKinsey-Berater mehrerer Bistümer. Sie sind deshalb dazu nicht in der Lage, weil ekklesiologische Vorgaben sie daran hindern.

Die Kirche ist auch ein soziales System und besteht aus Menschen, die zusammen handeln und miteinander arbeiten. Dafür müssen diese intrinsisch motiviert sein. Notwendige Grundlage für diese Motivation ist es, ernst genommen zu werden und Achtung für seine Arbeit zu erfahren. Dazu erwarten Mitarbeiter und Freiwillige auch, dass ihre Meinungen und Ideen gehört und geachtet werden. Ein machthierarchisch begründeter „Befehl“, der ohne ausreichende Begründung erteilt wird, kann für die Motivation und Mitarbeit sehr kontraproduktiv sein.²³⁵ Die Schneider laufen weg und stimmen mit den Füßen ab oder reagieren mit einer inneren Kündigung und Entfremdung. Wenn der Aachener Vorsitzende des Diözesanrates „zürnt“²³⁶, dass „Ehrenamtler und Mitarbeiter des Bistums [...] in die Rolle von Befehlsempfängern zurückgestuft“²³⁷ werden, so ist die sich in diesem Zorn äußernde Stimmung für die Arbeit des Bistums nachhaltig ein großes Problem. „Je stärker in den nachkonziliaren synodalen Strukturen diese Möglichkeit [der Partizipation TS] auch institutionell verankert und ausgebaut wird, umso eher wird die Kirche heute von den Glaubenden als Gemeinschaft der befreiten und verdankten Freiheit Christi erfahren“²³⁸, so Medard Kehl.²³⁹

²³⁴ O. V.: Spätzünder Kirche.

²³⁵ Vgl. Kap. 2.4

²³⁶ FABIANEK: Tief im Westen versenkt ein Bischof sein Bistum.

²³⁷ Ebd.

²³⁸ KEHL: Die Kirche. S. 401–402.

²³⁹ Hierarchien bilden sich in Organisationen oft durch die Verfügungsmacht über Ressourcen. Wenn das Ziel besteht, die Gemeinden mit ihren Ehrenamtlichen gegenüber der zentralen Bistumsverwaltung zu stärken, könnten veränderte Geldflüsse eine Möglichkeit sein. Vgl. hier vor allem die Modelle der Kirchenfinanzierung in der in sehr eigenständige Kantone gegliederten Schweiz, in denen die Kirchensteuermittel zum

Wenn Autoritäten ihre Leitungsaufgaben dahingehend verstehen, Engagement zu ermöglichen, so können Menschen mit mehr Verantwortung eingebunden werden. In bestimmten Extremsituationen ist auch dann ein Befehl, mit allen negativen Folgen, unausweichlich, besonders in Veränderungsprozessen. Aber Voraussetzung für die nachhaltige Akzeptanz ist, so Medard Kehl, „dass Strukturveränderungen nicht einfach von oben dekretiert werden.“²⁴⁰ Dieses ist auch im Sinne des Subsidiaritätsprinzips, denn es „mahnt, dass Entscheidungen, die durch die Betroffenen selbst gefällt werden können, diesen (auch von der amtlichen Leitung) nicht abgenommen werden sollen“²⁴¹, so Paul M. Zulehner in dem Zusammenhang. Für flachere Hierarchien spricht auch die Erkenntnis aus dem NPO-Management, dass gerade in komplexen und sich wandelnden Umwelten diese Form der inneren Strukturiertheit Vorteile hat.²⁴²

8.6.2.5 Kirchenrechtliche Bestimmungen

Die Art und Weise, wie Bistumsangehörige in die Veränderungsprozesse eingebunden wurden, entsprach den Vorgaben des gültigen Kirchenrechts, Ähnliches gilt für das Engagement der externen Berater.²⁴³ Die Vorgaben, die der CIC von 1983 zur Beteiligung der Bistumsangehörigen vorschreibt, sind eingehalten worden. Reflektiert werden soll aber an dieser Stelle, in welcher Weise sich im Kirchenrecht die entsprechenden, hier relevanten Facetten der gültigen Ekklesiologie widerspiegeln.

bedeutsamen Teil direkt an die Gemeinden und nicht an die Diözesankurien überwiesen wird. Vgl. hierzu KOSCH: Demokratisch - solidarisch – unternehmerisch; sowie KOSCH: Kirchenfinanzierung im Spannungsfeld von katholischer Ekklesiologie und schweizerischer Demokratie. Und JORDAN: Die Finanzierung der Kirche in der Schweiz.

²⁴⁰ KEHL: „Es braucht kommunikative Glaubensmilieus“. S. 232.

²⁴¹ ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 123.

²⁴² Vgl. Kap. 4.4

²⁴³ Beratungen durch externe bezahlte Kräfte sind allein schon kirchenrechtlich nicht vergleichbar mit synodalen Beratungen oder offiziellen diözesanen Beratungsgremien, die eine gewisse rechtliche Grundlage haben. Das Engagement externer Strategieberater geschieht dagegen im kirchenrechtlichen Niemandsland.

Schon zu Beginn des Zweiten Vatikanums wurde beschlossen, dem Konzil auch eine neue kirchliche Rechtsordnung folgen zu lassen. Dieses geschah 1983, und kann, so Papst Johannes Paul II, „als ein großes Bemühen aufgefasst werden, eben diese Lehre, nämlich die konziliare Ekklesiologie in die kanonistische Sprache zu übersetzen.“²⁴⁴ Der Codex wird „als Vervollständigung der vom II. Vatikanischen Konzil vorgestellten Lehre angesehen“.²⁴⁵

Zentrale ekklesiologische Überzeugungen, wie z. B. der Communio-Charakter und die Sicht der Kirche als Volk Gottes, finden sich aber nur bedingt im 15 Jahre nach Abschluss des Konzils in Kraft gesetzten neuen CIC wider, so Peter Hünermann:

*„Die nachkonziliare Entwicklung zeigt, wie schwer das Versäumte wiegt. So kam es nicht zu einem theologisch reflektierten Aufbau von Strukturen, in denen das Volk Gottes die jeweils empfangenden Charismen entfalten und wirksam werden lassen kann. Statt dessen entstand eine beträchtliche Polarisierung, in der Charisma und Amt, ‚Kirche von unten‘ und ‚Amtskirche‘ einander entgegengesetzt werden. Die Beteiligungsstrukturen und ‚Laienämter‘ wurden häufig nach pragmatischen Gesichtspunkten weiterentwickelt, ohne dass eine theologische Grundlegung stattgefunden hätte.“*²⁴⁶

Sabine Demel stellt ähnliche Anfragen:

*„Warum hat dann der kirchliche Gesetzgeber die hochbedeutsamen Schlüsselbegriffe vom gemeinsamen und amtlichen Priestertum und vom Glaubenssinn nicht in die grundlegenden Eingangsnormen des kirchlichen Verfassungsrechtes aufgenommen? Für dieses Defizit gibt es keine Erklärung.“*²⁴⁷

Die aufgeführte Analyse der Veränderungsprozesse zeigt, dass eine höhere Partizipation von Bistumsangehörigen in vielen Bereichen die Akzeptanz

²⁴⁴ CIC XIX (Einleitung).

²⁴⁵ Ebd.

²⁴⁶ HÜNERMANN: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*. S. 386.

²⁴⁷ DEMEL: Zur Verantwortung berufen. S. 51.

und Umsetzbarkeit der Ergebnisse verbessert hätte. Dass es nicht zu ihr gekommen ist, liegt an den Bistumsleitungen, die diese nicht gewährten. Diese aufgezeigten Probleme in Verbindung mit der ausbleibenden Partizipation von Bistumsangehörigen würden aber, so die These des Autors, geringer und ein Dialog fruchtbarer, wenn die Dialogstrukturen einen rechtsverbindlichen Charakter mit einer höheren Entscheidungskompetenz hätten und die Zusammenarbeit zwischen Bistumsleitung und den Gremien eingeübter wäre. Auch Papst Benedikt XVI. merkte im Jahr 2010 an, es bedürfe

„einer Änderung der Mentalität besonders in Bezug auf die Laien, die nicht mehr nur als ‚Mitarbeiter‘ des Klerus betrachtet werden dürfen, sondern als wirklich ‚mitverantwortlich‘ für das Sein und Handeln der Kirche erkannt werden müssen.“²⁴⁸

Die Partizipation an den in den Veränderungsprozessen relevanten Entscheidungen ist den kirchenrechtlichen Vorgaben folgend stark vom „Goodwill“ des Diözesanbischofs abhängig. Sämtliche Gremien haben nur beratenden Einfluss, kein Bischof muss Vorschläge umsetzen. Eine Ausnahme bildet der demokratisch gewählte und staatskirchenrechtlich vorgeschriebene Diözesankirchensteuerrat. Richard Hartmann hat deren Entscheidungsbeurteilung untersucht:

„In Fulda z. B. besteht der Kirchensteuerrat aus 25 Personen, davon 7 aus der Diözesanverwaltung. Im § 14 der Satzung ist sogar geregelt, dass ein bischöflicher Widerspruch gegen einen Beschluss des Gremiums mit einer 2/3-Mehrheit endgültig zurückgewiesen werden kann. Durch solche Entscheidungskompetenz über den diözesanen Haushaltsplan ist gesichert, dass das Gottes Volk letztlich beschließt. Solche Letztzuständigkeit der Gremien ist jedoch nach Einsicht in die mir übergebenen Satzungen die weitestgehendste in Deutschland, nur noch vergleichbar mit der Regelung des Bistum Aachen.“²⁴⁹

²⁴⁸ Zitiert nach DEUTSCHE BISCHOFSKONFERENZ: Deutsche Bischofskonferenz und Zentralkomitee der deutschen Katholiken beenden Arbeitsstagung (Pressemitteilung).

²⁴⁹ HARTMANN: Am längeren Hebel. S. 167. (Die Satzung aus Aachen wurde zuletzt 2008 geändert.)

Aber auch wenn wie in den meisten Diözesen kein Vetorecht besteht, müssen sich die Mitglieder dieser Gremien gerade in den Diözesen, die in eine ernsthafte Finanzkrise gerieten, fragen lassen, warum sie die diözesane Ausgabenpolitik für so lange Zeit bewusst mitgetragen haben oder ob sie nur Beschlussvorlagen der bischöflichen Finanzabteilungen fahrlässig „abgenickt“ haben.

Bei der Betrachtung der kirchenrechtlichen Regelungen zur Beschlussfassung von Diözesansynoden, die sowieso seit 1990 in Deutschland nicht mehr stattgefunden haben, merkt Peter Hünemann an, es sei

„eine contradiction in adiecto, generell einer individuellen oder moralischen Person Rechte zuzuerkennen, ohne institutionelle Regelungen zur Geltendmachung dieser Rechte einzurichten. Wohlwollen und Moralität sind wichtig, in dieser Hinsicht aber unzureichend.“²⁵⁰

Sabine Demel hat diesen Gedanken noch weiter ausgeführt. Für sie sind die Grundaussagen vom Volk Gottes „in höchst unzureichender Weise in den (rechtlichen) Alltag der Kirche hinein konkretisiert worden“²⁵¹ und fordert, den Laien müsse künftig

²⁵⁰ HÜNEMANN: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*. S. 480. Im Bezug auf *Lumen Gentium* 37,4 hat er diese Unverbindlichkeit kritisiert: „Wenn das Konzil gehofft haben sollte, die im Folgenden aufgeführten Ziele allein durch die Ermahnung und das Idealbild eines familiären Umgangs zwischen Laien und Hirten zu erreichen, dann wirkt dies wie weltfremde Rhetorik. Die Ziele, die genannt werden: Weckung des Sinns für die eigene Verantwortung bei den Laien, Bereitwilligkeit zur Zusammenarbeit mit den Hirten, Einbringung der Erfahrung der Laien in geistlichen wie weltlichen Dingen sind Ziele, die nur erreicht werden können, wenn zur spirituellen Dynamik zugleich entsprechende institutionelle Regelungen gefunden werden. Betrachtet man die grundsätzlichen theologischen Erklärungen über die Aufgabe der Laien in der Kirche nicht nur als theologische Rhetorik, sondern als ernstgemeinte Glaubensaussagen, dann bedarf es entsprechender rechtlich umrissener Strukturen, Freiräume und Interventionsmöglichkeiten für die Laien, damit sie ihrer Sendung entsprechen können.“ (HÜNEMANN: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*. S. 481.)

²⁵¹ DEMEL: Zur Verantwortung berufen. S. 71. Ähnlich bemerkt Eugenio Corecco, „dass die Laien noch allzu oft in den hinteren Rängen der Gläubigen platziert werden, wo sie in abwartender Haltung der ihnen eigenen kirchlichen Aufgaben zu harren haben. Dieser Eindruck [...] nimmt einen globalen Umfang an in den Einführungsanones

„durchgängig ein höheres Maß der Beteiligung an allen kirchlichen Vollzügen, Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen zukommen, und zwar nicht nur im Sinne eines Zugeständnisses der kirchlichen Autorität, sondern rechtlich abgesichert.“²⁵²

Während sich heute die Mitwirkungsrechte zumeist auf die Form der Beratung beschränken, regt sie an, auch Mitentscheidungskompetenz rechtlich zu verankern, denn die Beteiligung der Bistumsangehörigen an Entscheidungen hänge „vielmehr allein vom guten Willen des jeweiligen Weiheamtsträgers ab.“²⁵³ Anbieten würden sich für eine wirkliche Beteiligung Beispruchrechte, bei denen die Anhörung oder sogar die Zustimmung bestimmter Personen oder Gruppen bei Entscheidungen notwendig ist.

8.6.2.6 Fazit

Es könnte bei der Betrachtung der Einsparbemühungen der Eindruck entstehen, dass unter Beteiligung vieler Bistumsangehöriger und der Einbindung der unterschiedlichen diözesanen Gremien keine Sparvorhaben verabschiedet und umgesetzt werden können, weil sich in solch einem großen Kreis zum einen unabhängig von der Höhe des zu erwartenden Haushaltsdefizits nicht jeder von der Notwendigkeit solcher Schritte überzeugen ließe und zum anderen Interessengruppen dann solange über die Tiefe der

zu den Büchern ‚De munere sanctificandi‘ (cc.835, 836) und insbesondere ‚De munere docendi‘ (c.759 und vor allem c.750), wo der ‚sensus fidelium‘ nur nebenbei erwähnt wird, ohne mutig das Problem seiner dialektischen Beziehung zum Lehramt anzugehen.“ (CORECCO: Die kulturellen und ekklesiologischen Voraussetzungen des neuen CIC. S. 103.)

²⁵² DEMEL: Zur Verantwortung berufen. S. 79. Sie begründet dieses mit dem Recht, welches den Laien „aufgrund der ihnen von Gott in der Taufe verliehenen Würde, Autorität und Teilhabe an seinem dreifachen Amt des Lehrens, Heiligens und Leitens der Kirche zusteht.“ (S. 79)

²⁵³ Ebd. S. 72. Dazu auch auf S. 74: „Anders gesagt: Die Laien sind bisher nur in der abstrakten Theorie zu aktiv Handelnden, zu mündigen Gliedern des Volkes Gottes gemacht worden, bei den konkreten kirchlichen Lebensvollzügen sind sie aber weiterhin in die Statistenrolle und die Funktion der bevormundeten Glieder verwiesen. Um hier Theorie und Praxis zusammenzubringen, sind mehrere Rechtsreformen notwendig.“

jeweiligen Einschnitte streiten würden, bis sämtliche Vorschläge für nicht umsetzbar erklärt würden.

Bedingung für die erste Begründung wäre, dass viele dieser Personen im Bistum die Kirche „als Kuh betrachten, die im Himmel gefüttert und auf Erden gemolken würde“, also ihrer Verantwortung für die Wahrung eines nachhaltigen Ressourceneinsatzes nicht nachkämen. Ein Ausblenden von finanziellen Begrenzungen bei pastoralen Planungen hat es gegeben, die Gründe konnten vielfältig sein: Zum einen lagen diese in einer fehlenden Information über die finanziellen Prognosen der Diözese oder im Nicht-wahrhaben-wollen der Situation. Zum anderen lag es auch an einer „zumeist unreflektierten, gelegentlich aber auch schlicht infantilen Versorgungsmentalität“²⁵⁴, wie es Hermann Steinkamp in etwas anderem Zusammenhang zur Pastoralmacht beobachtet hat, die sich im Laufe der Zeit durch stete Um- und Fürsorge entwickeln konnte.²⁵⁵

Langfristiges Ziel muss es sein, durch Kommunikation, Transparenz und Reflexion von Macht- und Abhängigkeitsstrukturen das Bewusstsein für die Grenzen des Machbaren zu schärfen und so die Bedingungen für dialogische Prozesse zu verbessern. Nur so kann auf lange Sicht ein nachhaltiges Wirtschaften sichergestellt werden. Aber auch kurzfristig sollte die Bistumsleitung in einen Kommunikationsprozess eintreten und für ihre Anliegen werben. Der Einfluss des Bischofs auf das Bistum, dem er vorsteht, ist sehr groß: Diesen kann er wirkungsvoll nutzen, ohne die Beteiligungsrechte anderer fahrlässig zu beschneiden:²⁵⁶ „Leitung in kirchlichen Organisationen hat wenig zu tun mit der personenzentrierten Idee von Befehl, Anordnung, Ausführen, Gehorsam“²⁵⁷, so Andreas Heller.

Diese Verantwortung darf aber nicht hinter einer falsch verstandenen Laissez-faire-Politik versteckt werden. Leitung muss wahrgenommen wer-

²⁵⁴ STEINKAMP: Die sanfte Macht der Hirten. S. 16.

²⁵⁵ Vgl. Kap. 2.4.4 Auch bei steigender Staatsverschuldung von „Vater Staat“ wurde dieses grundsätzliche Problem für die Handlungsfähigkeit lange genauso wenig ernst genommen, wie die Verschuldung von „Mutter Kirche“.

²⁵⁶ Vgl. Kap. 8.5

²⁵⁷ HELLER: Leiten in der Kirche. S. 150.

den, das ist romantisierend rein bottom-up nicht möglich, aber auch ein naives Top-down-Vorgehen ist bei den Herausforderungen nicht hilfreich.²⁵⁸

8.7 Priorisierung kirchlicher Aufgaben

8.7.1 Beobachtung: Schwerpunktsetzung auf Ausgabenreduktion

Die finanziellen Probleme der Bistümer sind zum einen auf Faktoren zurückzuführen, auf die die jeweilige Diözese keinen direkten Einfluss hat: Die Einnahmen eines Bistums bestehen zu ca. 70 Prozent aus Kirchensteuermitteln.²⁵⁹ Durch steigende Arbeitslosigkeit, demografischen Wandel, Kirchenaustritte, den allgemeinen Trend zur indirekten Besteuerung und eine Verringerung der direkten Steuersätze, von denen her die Kirchensteuer berechnet wird, sinkt das Steueraufkommen. Zum anderen sinkt die Zahl der Kirchensteuerzahler dadurch, dass mehr Menschen die Kirche verlassen als ihr beitreten: Die Zahl der Taufen und Kircheneintritte ist deutlich kleiner als die der Beerdigungen und Kirchenaustritte. Die Ausgaben bestehen als Fixkosten wiederum hauptsächlich aus Personalkosten und Unterhaltskosten für die kircheneigenen Immobilien.²⁶⁰ Überlegungen, wie die Einnahmen eines Bistums erhöht werden könnten, spielten in den untersuchten Beratungsprozessen durchweg eine kleinere Rolle als die Frage, wie die Ausgaben verringert werden könnten, um einen langfristig ausgeglichenen Haushalt zu erlangen. Auch die Priorisierung zur Schwerpunktsetzung der Aufgaben war im Endeffekt keine Wachstumsstrategie, sondern ein Weg, den Rotstift zielgerichteter ansetzen zu können. In allen Veränderungsprozessen konzentrierte man sich auf eine Reduzierung der Ausgaben, um das Haushaltsdefizit abzuwenden. Möglichkeiten der Einnahmenerhöhungen wurden weniger erörtert. Dieses hätte auch konzeptionelle, inhaltliche Änderungen notwendig gemacht, da die Einnahmen hauptsächlich aus Kirchensteuermitteln bestehen und deshalb die Anzahl der Kirchenmitglieder erhöht werden müsste. Für die Fragen, wie die Kirche mehr Menschen be-

²⁵⁸ Vgl. auch Kap. 2.4.3

²⁵⁹ Vgl. von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 51.

²⁶⁰ Vgl. beispielhaft: BISTUM ESSEN: *Zukunftskonzept Bistum Essen*. Folie 5.

geistern und im Namen Christi versammeln kann, wären die betriebswirtschaftlichen Berater auch nicht unbedingt die richtigen Partner, da es sich hier um genuin theologische Fragen handelt.

8.7.2 Inhaltliche Begründungen von Priorisierungen

„Kein Mensch kann allen Hasen nachlaufen. [...] Der Einzelmensch ist kümmerlich: er muß neunundneunzig Hasen laufen lassen, um einen zu erjagen.“²⁶¹

Die sinkenden Ressourcen zwingen die Kirche dazu, eine Prioritätenliste zu erstellen und ihre Dienste entsprechend der Bedeutung für ihren Auftrag zu gewichten und dann in eine Reihenfolge zu stellen.²⁶² Hinter dem ökonomischen Begriff der Priorisierung verbirgt sich die Absicht, eine Auswahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten zu treffen. Fragen der Priorisierung kirchlicher Dienste und Aufgaben zeigen regelmäßig ein großes Diskussionspotential. Für fast alle kirchlichen Arbeiten gibt es jemanden, der mit guten Gründen dafür „eine Lanze bricht“. Hinter den Diskussionen offenbaren sich unterschiedliche Auffassungen davon, was Kirche überhaupt will und wie die Wege zu dem Ziel aussehen können.

Der Rat der Evangelischen Kirche Deutschlands hat im Juli 2004 die Begründungspflicht im Blick auf kirchliche Aufgaben umgekehrt:

„Bei jeder finanziellen Unterstützung durch die EKD muss die Frage überzeugend beantwortet werden können, ob es für die Zukunft des Protestantismus in Deutschland von herausragender Bedeutung sei, diese Aufgabe fortzusetzen. Was würde der evangelischen Kirche fehlen, wenn es diese Aufgabe nicht mehr gäbe?“²⁶³

Hintergrund dieses Anspruches ist die Ansicht, dass manche Aufgaben „unter veränderten Bedingungen zu viel Kraft und Geld kosten, ohne eine ent-

²⁶¹ RAHNER: Glaube in winterlicher Zeit. S. 41–42.

²⁶² Vgl. auch METTE: Einführung in die katholische praktische Theologie. S. 202.

²⁶³ KIRCHENAMT DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND: Kirche der Freiheit. S. 42.

sprechende Priorität beanspruchen zu können.²⁶⁴ Hier zwingen finanzielle (und personelle) Engpässe zu Priorisierungen, zu Schwerpunktsetzungen in der kirchlichen Arbeit. Eine Priorisierung schließt immer eine Posteriorisierung ein, dieses ist auf die Knappheitssituation zurückzuführen. Der Umgang mit Knappheitssituationen ist das Kerngebiet der Ökonomie, auch dort sind Ressourcen grundsätzlich begrenzt. Der absehbar enger werdende finanzielle (und personelle) Spielraum zwingt auch die katholische Kirche dazu, sich dieser Knappheit zu stellen und Entscheidungen zu treffen.

Daneben wird die Konzeption der kirchlichen Arbeit kritisiert. Matthias Dargel sieht einen „gut dokumentierten Mangel an inhaltlicher Profilierung, zielorientierter Steuerung und ergebnisorientiertem Ressourceneinsatz.“²⁶⁵ Die oftmalige Reserviertheit gegenüber Priorisierungen und Strukturveränderungen ist auch damit zu erklären, dass es keinem leicht fällt, liebgewonnene und gute Traditionen aufzugeben: „In der Kirche ist es viel schwieriger, Posterioritäten festzulegen als Prioritäten. Das Wichtige ist immer schnell gefunden. Kaum einer wagt zu sagen oder gar zu entscheiden, was weniger wichtig ist und unter Umständen entfallen kann.“²⁶⁶, so der ehemalige Kölner Generalvikar Norbert Feldhoff. Hier könne man „leicht in Verdacht [geraten], kalt, materialistisch und unpastoral zu sein.“²⁶⁷ Es ergeben sich zwei grundsätzliche Alternativen bei Einsparmaßnahmen: Das Abwägen von verschiedenen Aufgaben oder eben eine gleich starke Mittelverknappung in allen kirchlichen Arbeitsfeldern.

Die inhaltliche Prioritätensetzung von kirchlichen Arbeitsschwerpunkten ist nicht einfach.²⁶⁸ Die Einzelfallanalysen der Beratungsprozesse offenbaren, dass Priorisierungen immer viel Diskussions- und Konfliktpotential mit sich bringen. Grundsätzlich bieten sich zwei Priorisierungsstrategien an:

Zum einen kann diese streng inhaltlich erfolgen. Dafür müsste genau definiert werden, worin sich konkret der kirchliche Auftrag zeigt – und worin

²⁶⁴ Ebd. S. 42.

²⁶⁵ DARGEL: Management kirchlichen Wandels. S. 272.

²⁶⁶ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 17.

²⁶⁷ Ebd. S. 17.

²⁶⁸ Vgl. Kap. 8.6.1

eben nicht. Mit den Erkenntnissen könnten dann einige kirchliche Dienste gestärkt und andere kirchliche Dienste ausgedünnt oder gestrichen werden. Der Erweis, dass eine bestimmte bestehende kirchliche Aufgabe nicht zum Auftrag der Kirche gehört, ist zweifelsfrei und überzeugend nur schwer zu erbringen. Armenspeisung und Sakramentenspendung lassen sich nicht einfach gegeneinander aufwiegen.

Zum anderen kann man die Haltung einnehmen, dass alle bestehenden kirchlichen Dienste, gleich ob mit seelsorgerischem oder caritativem Schwerpunkt und mit welcher Zielgruppe, gleich wichtig sind. Dann könnte man sich an der Qualität der Dienste orientieren und diejenigen weiter fördern, die am meisten Erfolg haben. Es gibt aber noch fast keine konkreten Erfolgskriterien und kein Zielsystem, nach denen die kirchliche Arbeit gesteuert werden könnte.²⁶⁹

Betriebswirtschaftliches Denken beeinflusst zwangsläufig dadurch genuin theologische Diskussionen, da diese Diskussionen in einer wirtschaftlichen Situation stattfinden. Wird die ökonomische Logik ignoriert und die Bedeutung der Arbeit nicht ins Verhältnis zu den eingebrachten Ressourcen gestellt, so hat das direkt zur Folge, dass an anderer Stelle notwendige Mittel fehlen: Priorisiert wird sowieso, bewusst oder unbewusst. Die Entscheidung, die Ressourcenknappheit konsequent zu ignorieren, hat die Folge, dass im Endeffekt die jeweilige kirchliche Institution ganz weltlich Insolvenz anmelden muss, was zwar die Chance zum radikalen Wiederaufbau böte, aber auch die Entlassung von Mitarbeitern und die Einstellung von pastoralen und caritativen Diensten zur Folge hätte.

Wer indirekt den betriebswirtschaftlichen Bankrott in Kauf nimmt, der würde keine betriebswirtschaftlichen Berater konsultieren, um die finanzielle Zukunftssicherheit zu wahren. Die katholischen Bistümer haben sich dazu entschlossen, nicht diesen geschilderten Weg des radikalen Wiederaufbaus zu gehen, sondern Veränderungen anzustoßen, die sich auch an den wirtschaftlichen Möglichkeiten der Kirche orientieren.

²⁶⁹ Vgl. hierzu besonders MERTES: Controlling in der Kirche. S. 171. und auch Kapitel 4.6.4 und 4.2.5

8.7.3 Diskussionen um die kirchliche Kernkompetenz

8.7.3.1 Das Konzept der Kernkompetenz

Höchst bedeutsam in vielen Priorisierungskonzepten sind Worte mit dem Bestandteil „Kern-“: Egal ob Kernkompetenz, Kernaufgabe oder Kerngeschäft, hinter dieser Idee verbirgt sich eine Konzentration der Aufgaben auf einen Kernbereich, ein Konzept aus der Betriebswirtschaft. Zur Identifikation der Kernkompetenz gibt es drei wesentliche Kriterien:²⁷⁰ die Fähigkeit, dem Unternehmen mit der Kernkompetenz den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten zu ermöglichen, die Wahrnehmung des Kunden, dass in der Kernkompetenz ein wesentlicher Beitrag zum Nutzen des Endproduktes liegt und eine Gestalt der Kernkompetenz, dass sie „schwer imitierbar und vor Zugriff durch Wettbewerber geschützt“ ist.

„Ziel des Managements besteht nun darin, vorhandene Stärken so weiterzuentwickeln, dass sie im relevanten Wettbewerbsumfeld eine Art ‚Einzigartigkeit‘ erlangen.“²⁷¹

In der Wirtschaft sollen durch eine Konzentration auf das Kerngeschäft die Kompetenzen gebündelt und durch einen höheren technologischen Vorsprung und ein kompetenzverheißendes Image Marktanteile erhöht werden. Dadurch ergeben sich größere Absatzmengen, günstigere Produktionsbedingungen, weniger Konkurrenz und eine höhere Effizienz. Anstatt viele Dinge nur gut zu machen, soll ein bestimmtes Produkt sehr gut sein.²⁷² Die

²⁷⁰ Vgl. FINK: Strategische Unternehmensberatung. S. 151.

²⁷¹ Ebd. S. 152.

²⁷² Vgl. ebd. S. 151–156. Zusätzlich auch die Ausführungen von NITSCHÉ/HILBERATH: Einleitung. S. 11: „Welcher Art die anstehenden Entscheidungen für die Kirche in der gegenwärtigen Situation sein können, soll an einem Punkt durch den Vergleich mit einem bekannten Weltkonzern deutlich gemacht werden. Die Unternehmensphilosophie von Daimler-Benz war in den achtziger Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts durch die Vision eines allgegenwärtigen und marktbeherrschenden Tausendsassas („Technologiekonzern“) geprägt. Ökonomische Verluste durch unrentable Teilbereiche zwangen das Unternehmen damals zu einer Neuorientierung. Dabei konzentrierte man sich auf das, was man in Stuttgart seit eh und je gut konnte, nämlich Autos zu bauen.“

gegenteilige Strategie wäre eine Diversifizierung des Produktionsangebotes, vor allem aus dem Grund, nicht im Rahmen des Risikomanagements vom Erfolg eines Produktes komplett abhängig zu sein.

8.7.3.2 Anwendung auf den kirchlichen Kontext

Sozialwissenschaftlich argumentiert Michael Schramm für eine Konzentration auf die Kernkompetenz. Mit der funktionalen Differenzierung in modernen Gesellschaften bestimmt die Kirche nicht mehr maßgeblich andere gesellschaftliche Subsysteme mit (Wirtschaft, Recht, Politik etc.), sondern beschränkt sich auf den Bereich Religion: „Sie ist nicht mehr für alles zuständig, sondern zunächst einmal ‚nur‘ noch für Religion.“²⁷³ Für ihn ist das „religiöse Primärprodukt das ‚Mystische‘“ und wird für die Gläubigen als „kontingenzeröffnende Alltagsentgrenzung“ sichtbar.²⁷⁴ Durch Aktivitäten jenseits dieses Primärproduktes verlaufe sich die Kirche, wenn sie „von Krabbelgruppen bis zu Müllsortierungskursen“²⁷⁵ unterschiedliche Dienstleistungen anbiete:

„Religionsökonomisch gesehen liegt hier ein ‚Hans-im-Glück-Syndrom‘ vor: Man tauscht fortwährend das Spezifische der christlichen Religion gegen irgendetwas Anderes ein, bis man am Schluss überhaupt nichts Eigenes mehr in der Hand hat und der ‚Kunde‘ mit der Marke ‚Religion aus dem Hause katholische Kirche‘ kein eindeutiges Profil mehr verbinden kann.“²⁷⁶

Je verlockend dieses Konzept klingt, es muss bedacht werden, dass mindestens die kirchlichen Grundvollzüge Martyria und Diakonia wenig spezifisch – im Sinne von ausschließlich – Katholisches beinhalten und wenigstens Diakonia auch nicht ausschließlich charakteristisch für das Christentum ist.²⁷⁷ Dazu der evangelische Theologe Götz Harbsmeier:

²⁷³ SCHRAMM: Das Gottesunternehmen. S. 22.

²⁷⁴ Vgl. ebd. S. 72.

²⁷⁵ Ebd. S. 16.

²⁷⁶ Ebd. S. 16.

²⁷⁷ Vgl. zu diesem Gedanken auch JOHN: Der ekklesiologische Ort der Notfallseelsorge. S. 4.

„Es gibt kaum etwas ‚Unchristlicheres‘ als dieses Rennen oder Laufen nach dem Stempel institutioneller Kirchlichkeit für Lebenshilfen, die in diesem Lande längst aufgehört haben, solche der Kirchen allein zu sein und allein von ihnen betrieben zu werden.“²⁷⁸

Zerfaß kritisiert die Suche nach dem genuin Katholischen allgemeiner:

„Man kann die Frage nach dem Proprium zu selten, aber auch zu häufig stellen. Wer dauernd nach dem eigenen Proprium fragt, ist vermutlich ein Narzisst oder ein Borderliner. Er ist nur noch mit sich selbst beschäftigt, d. h. unfähig, irgendetwas Nützliches zu tun.“²⁷⁹

Der vorgestellte Verweis auf die Kernkompetenz wäre aber missverstanden, wenn man ihn als Rückzug in eine Nische interpretierte. „Vielmehr geht es uns um eine Rückbesinnung auf die Grundlagen, um angesichts der äußeren Veränderungen auch ein erneuertes und erstarktes Selbstverständnis zu entwickeln“²⁸⁰, so Bernhard Nitsche. Der Bezug zu Gott sollte sich nicht bloß „in der religiösen Tünche der Arbeit“²⁸¹ wiederfinden, ergänzt Steffen Hillebrecht, denn, so Udo Schmälzle, liegt in der Fokussierung der kirchlichen Arbeit eine Gefahr:

„Wenn die Kirche sich zukünftig noch stärker notgedrungen auf die Liturgie und Sakramentenspendung zurückziehen muss, wird sie dafür einen hohen Preis bezahlen müssen und in unserer säkularisierten Gesellschaft ‚auf dem Altar verdampfen‘. Wenn sie jedoch an der Seite von Armen und Kranken bleibt und sich im Sinne von Alfred Delp diakonal profiliert, wird es nicht lange dauern, bis diese Menschen sich auch wieder um den Altar versammeln.“²⁸²

Aber auch wenn man sich darauf einigt, sich auf eine kirchliche Kernkompetenz zu konzentrieren, so beginnt hier die Diskussion, worin diese denn liege:

²⁷⁸ Zitiert nach: JÄGER: Diakonie als christliches Unternehmen. S. 164.

²⁷⁹ ZERFAß: Lebensnerv Caritas. S. 71.

²⁸⁰ NITSCHÉ/HILBERATH: Einleitung. S. 11.

²⁸¹ HILLEBRECHT: Kirchensteuern aus Marketingsicht. S. 222.

²⁸² SCHMÄLZLE: „Keine Katakombenkirche“.

Die Kirche nimmt durch ihre drei Grunddienste Martyria, Leiturgia und Diakonia am dreifachen Amt Jesu als Prophet, Priester und Hirte teil: So soll das mit Christus endgültig angebrochene endzeitliche Heil Gottes in der Geschichte vergegenwärtigt werden. Das Heil des Menschen liegt in der Verherrlichung Gottes und diese wird vor allem durch den Dienst an den Menschen geleistet.²⁸³

Über die kirchlichen Grundvollzüge Leiturgia, Martyria und Diakonia – eventuell in Verbindung mit Koinonia als viertem Grundvollzug – lassen sich aber keine expliziten Schwerpunkte kirchlicher Arbeit ableiten. Eine Priorisierung ist hiermit also nicht durchzuführen, denn damit hätte man diese durchgängigen Dimensionen kirchlichen Lebens zu Arbeitsbereichen degradiert, die dann unterschiedlich zu gewichten wären.²⁸⁴ „Es gibt letztlich keinen pastoralen Vorgang, der nicht an allen drei Grundfunktionen teilhat“²⁸⁵, so Paul M. Zulehner.

Ein oft gemachter Vorschlag liegt darin, dass sich die Kirche und hier besonders die alternden Orden „aus jenen Bereichen zurückziehen, in denen die Gesellschaft dank kirchlicher Mithilfe selbst ausreichend Kraft besitzt oder entwickeln kann“²⁸⁶, so zum Beispiel Paul M. Zulehner. Wenn die Caritas sozialstaatliche Mitverantwortung trägt, dann solle sie, so Leo Karrer, nicht zu einem „Konkurrenzunternehmen für staatliche ‚Daseinsvorsorge‘“ werden.²⁸⁷ Heinrich Pompey argumentiert ähnlich. Auch er bezieht sich nicht auf die gesamte caritative Arbeit, sondern auf den refinanzierten Bereich, in dem es auch staatliche und private Alternativen gibt:

„Will die katholische Kirche [...] ihre strukturellen und spirituellen Charakteristika aufgrund ihres eigenen Selbstverständnisses nicht aufgeben, dann bleibt ihr [...] noch die Möglichkeit der Teilung ihres gesellschaftlich menschen-bezogenen Engagements: Sie trennt die direkte communiale Sendung und daraus resultierende Dienste von einer subsidiären

²⁸³ Vgl. Kap. 1.1

²⁸⁴ Vgl. ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 120.

²⁸⁵ Ebd. S. 120.

²⁸⁶ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 51.

²⁸⁷ KARRER: Geld und Geist. S. 53.

*Unterstützung rein öffentlich organisierter Sozialdienste in unserer Gesellschaft.*²⁸⁸

Ganz pragmatisch erscheinen hier die Einwände von zwei Generalvikaren:

*„Wenn wir uns etwa radikal aus dem schulischen Bereich verabschieden würden, von den Kindergärten oder Krankenhäusern, würden wir zudem enorme Probleme mit der Akzeptanz der Kirchensteuer bekommen.“*²⁸⁹

so Norbert Feldhoff aus Köln. Theo Paul aus Osnabrück gibt zusätzlich zu bedenken, dass

*„kirchliches Handeln [...] immer eingebunden [ist] in ganz normale weltliche Abläufe und Prozesse. [...] Es ist wichtig, dass wir in einer differenzierten Gesellschaft auch über eine differenzierte kirchliche Präsenz verfügen.“*²⁹⁰

Bernd Halfar spricht sich dafür aus, sich in der Diskussion um strategische Visionen, Priorisierungen und Kernkompetenzen in der Kirche auf eine Erkenntnis aus dem Dienstleistungsmarketing zu stützen:

*„[Es sei so, dass TS] Menschen die Qualität einer Dienstleistung als Differenz zwischen erwarteter und tatsächlich erlebter Dienstleistungsqualität definieren. Wenn die Kirche auf schrumpfende Ressourcen so antwortet, dass sie sich auf vielfältige, breitgefächerte Routineleistungen beschränkt, wird sie ihre Bedeutung und Faszination weiter einbüßen.“*²⁹¹

Die Qualität ihrer Dienste solle stärker Ausgangspunkt der Überlegungen sein; Priorisierungen und Einschränkungen danach bestimmt werden, was die kirchliche Organisation eben auszeichnet, wofür sie besonders geschätzt wird. Verbunden damit ist selbstverständlich eine Beschränkung auf ausgewählte Dienste:

²⁸⁸ POMPEY: Das Profil der Caritas und die Identität ihrer Mitarbeiter/-innen. S. 22–23.

²⁸⁹ PAUL: „Anonymisierung wäre tödlich“. S. 288.

²⁹⁰ Ebd. S. 288.

²⁹¹ HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 105.

„Die Kirche muss ihre Schwerpunkte, sicherlich von Gemeinde zu Gemeinde mit unterschiedlichem Mix, bewusst setzen und sie muss die gesetzten Schwerpunkte mit Standards versehen, die über die Erwartungen positiv hinausgehen. Die Kirche strahlt nicht, wenn sie in den Handlungsvollzügen von Routinen klein gehalten wird.“²⁹²

8.7.4 Analyse der Priorisierungsbestrebungen in den Diözesen

Sämtliche untersuchte Diözesen sind keinen Weg konsequent gegangen und haben sich mehr oder weniger am Status Quo des bestehenden Spektrums der kirchlichen Aufgaben orientiert. Wenn priorisiert wurde, dann nach Kernkompetenzen.²⁹³ Als ein Beispiel sei das Erzbistum Köln angeführt:

„Wir haben uns sehr früh und durchaus auch pragmatisch darauf verständigt, dass wir gesagt haben: Das, was wir tun, ist nicht irgendwie zufällig historisch gewachsen, sondern Ausfluss ganz bewusster Entscheidungen. Und das ist unser Kerngeschäft“²⁹⁴,

so der Finanzdezernent Hermann Josef Schon. Der ehemalige Generalvikar Norbert Feldhoff erwähnt aber auch, dass diese Rücksicht auf den Status Quo Grenzen hat. Je größer der Einsparungsdruck, umso weniger Rücksicht auf liebgewonnene Dienste sei möglich:

„Wenn viele Aufgabenbereiche so gewachsen sind und man ja nicht ausschließen kann, dass dabei der Heilige Geist mitgewirkt hat, sollte eine Verwaltung auch Respekt vor dem Gewachsenen haben. Bisher haben wir deshalb in den vergangenen Sparrunden immer alles gleichmäßig reduziert. Jetzt aber haben wir in Köln einen Prozess begonnen, in dem wir dieses gleichmäßige Sparen in Frage stellen wollen. Bislang ist keine Entscheidung getroffen worden, und wir stehen in Beratung mit den Gremien des Bistums. Ich bin da völlig frei. Ich würde heute keinen Arbeitsbereich tabuisieren. Umgekehrt könnte ich auch keinen Bereich benennen, wo wir getrost radikal kürzen können.“²⁹⁵

²⁹² Ebd. S. 105.

²⁹³ Vgl. Kap. 7

²⁹⁴ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 19:49 Min.

²⁹⁵ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 18.

Die Rücksicht kann auch den Blick versperren auf Veränderungen in der Zukunft, auf andere Herausforderungen in einer sich wandelnden Gesellschaft. Da nicht alles, was historisch gewachsen ist, auch theologisch begründet sein muss, gerade wenn man es im Angesicht der aktuellen Anforderungen sieht, kann der Verzicht auf Schwerpunktsetzungen auch als Mutlosigkeit gedeutet werden. Entscheidungen zur Schwerpunktsetzung, so P. Thomas Griessbach,

„fallen den Bischöfen insgesamt eher schwer, weil sie natürlich mit jeder Entscheidung automatisch Kritiker haben und durch diese Kritiker dann natürlich Angst haben, sich in irgendeiner Form zu positionieren.“²⁹⁶

Gerade mit Blick auf Berlin, wo mithilfe einer „Rasenmähermethode“ 40 Prozent in allen Bereichen eingespart wurde,²⁹⁷ ist diese Haltung dahingehend verständlich, weil so auch die Kritik und Angreifbarkeit der Entscheidung am geringsten ist. Somit setzte sich die Haltung durch: Priorisierung nur dann, wenn es absolut nicht anders geht. Mechthild König von der BPG-Unternehmensberatung beschreibt den Spagat in den Diskussionen über zukünftige Aufgaben folgendermaßen:

„Ich glaube, Kirche will alles das weitermachen, was sie machen, sie wollen keine Schulen aufgeben, sie wollen keine Kitas aufgeben, sie wollen ihre Gemeinden weitgehend erhalten, weil das alles natürlich Strukturen sind, die über Jahrtausende gewachsen sind und auch ihren Sinn und ihre Berechtigung haben. Man wird also nicht so grundsätzlich Prioritäten setzen können. Sondern man muss nun gucken: Wie kann man innerhalb von Schulen effizienter werden, also sich beispielsweise auf wenige Schule konzentrieren, oder andere Strukturen zur Organisation von Kitas beispielsweise finden?“²⁹⁸

Bei diesen organisatorischen Aufgaben können externe Berater sich einbringen, aber langfristig gesehen, erinnert dieses strategische Konzept stark an

²⁹⁶ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 20:42 Min.

²⁹⁷ Vgl. Kap. 7.4

²⁹⁸ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 16:12 Min.

eine Mangelverwaltung, die sich stärker am Gestern als am Morgen orientiert. Keine neuen Herausforderungen werden angegangen, sondern wichtiger erscheint es, die bestehenden Strukturen zu bewahren.²⁹⁹

Eine grundsätzliche inhaltliche Priorisierung von kirchlichen Aufgaben hat bistumsübergreifend betrachtet in den jeweiligen Prozessen nicht stattgefunden. Vielmehr orientierten sich die Prioritäten oft stark an den Finanzen. Da z. B. die Kosten für den kirchlichen Schulbereich zum großen Teil vom Staat refinanziert werden, blieben diese Bereiche von Einsparungen zum meist verschont und somit Priorität des Bistums. Aus einer ökonomischen Perspektive ist das kirchliche Engagement im Schulbereich relativ günstig, da der Staat, dessen eigentliche Aufgaben die Kirche dort miterfüllt, die meisten Kosten übernimmt. Andere staatlich teilfinanzierte Bereiche waren auch von den Kürzungen kaum betroffen, z. B. die Gefängnis- oder Militärseelsorge. Gleiches gilt übrigens für fast die gesamte Caritas. Aber hier läuft, so Rut von Giesen, die Kirche Gefahr, sich in ihrer Ausrichtung von staatlichen Zuschüssen abhängig zu machen und ausgehend davon ihren Auftrag zu identifizieren.³⁰⁰

In Essen und in Aachen wurden die Organisationsstrukturen des Bistums unter dem Eindruck von wachsenden finanziellen Schwierigkeiten

²⁹⁹ Böse Zungen dichteten im Erzbistum Köln z. B. das Umstrukturierungsprogramm „Wandel gestalten – Glauben entfalten“ in „Mangel verwalten – langsam erkalten“ um.

³⁰⁰ Vgl. von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 119. „Festzuhalten ist zunächst, dass viele Elemente der kirchlichen Organisation, vor allem im Bereich der kirchlichen Verwaltungen, aufgrund der historischen Entwicklung in Deutschland so gewachsen sind, und keineswegs, weil sie vom CIC so vorgeschrieben sind oder weil theologisch zwingende Gründe dafür sprechen. Des Weiteren ist im Gegensatz zur Kirche in anderen Ländern die hohe finanzielle Abhängigkeit der deutschen Kirche von der Kirchensteuer zu nennen, mit der eine Abhängigkeit von seitens der Kirche nicht zu beeinflussenden steuerpolitischen Maßnahmen des Staates, wie sie sich etwa unter dem Stichwort Steuerreform zusammenfassen lassen, einhergeht. Damit zusammen hängt jedoch ein nächster Bereich der kirchlichen Abhängigkeit vom Staat, nämlich die Bereitschaft, bestimmte Aufgaben im sozialen Bereich dann zu übernehmen, wenn staatliche Zuschüsse dafür fließen, ohne sich zu fragen, was mit den Aufgaben passiert, wenn diese Zuschüsse wieder eingestellt werden. In diesem auch in der Öffentlichkeit durchaus kritisch beurteilten Verhältnis zu staatlichen Finanzierungsquellen liegt bereits ein Teil der Finanz- und Legitimationsprobleme der Kirche begründet.“

stark umgebaut. Hier begann die Beschäftigung mit den inhaltlichen und pastoralen Fragen erst nach der anhand von Ressourcen-Gesichtspunkten gestalteten Umstrukturierung³⁰¹. In Aachen hatte sich die Bistumsleitung entschieden,

„der wirtschaftlichen Krise mit Tempo und konsequentem Handeln entgegenzutreten mit dem Ziel, möglichst schnell aus dieser wirtschaftlichen Krise rauszukommen, um wieder Zukunft zu gewinnen. [...] Da war die Entscheidung eben, lieber jetzt mit Tempo und konsequentem Handeln, um wieder nach vorne Perspektive zu gewinnen. Und das hat sich, wie wir heute sagen, bewährt, so dass wir jetzt schon wieder, wie in Haus Eich geschehen, [...] ein viertes katholisches Zentrum in Aachen eröffnen konnten, wo viele neue Einrichtungen zusammenfinden und auch eine neue Perspektive gewinnen können.“³⁰²

Zur Zeit der Sanierung hatte man, so Jürgen Jansen,

„keine inhaltlichen Leitplanken, sondern die Leitplanken waren Euros. Und wir haben den Prozess nicht nach einer inhaltlichen Priorisierung gemacht. [...] Also ganz sanierungsbedingte Perspektive. Wir sind heute an einem Punkt, dass wir jetzt auf der Leitungsebene einen Prozess systematischer Zielplanung und Entwicklung starten und den ausrollen in die Organisation und jetzt erst die Frage von inhaltlichen Leitkriterien entwickeln. Und das zeigt auch, es sind fünf Jahre her, wie lange es braucht, um aus einer Sanierungserfahrung in eine inhaltlich dominierte Diskussion zu kommen.“³⁰³

Ähnliche Eindrücke wurden im Ruhrbistum geschildert:

³⁰¹ Gerade in Aachen wurde aber eine inhaltliche Zielbestimmung während der Beratungen vermisst. (Vgl. IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:00 Min.: [Zur Frage: Wie konnte das Bistum seine pastorale Vision für die zukünftige kirchliche Arbeit in die Umstrukturierungsmaßnahmen einbringen?]) „Haben wir eine pastorale Vision? Die vermisste ich gerade.“

³⁰² Zitiert nach RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 357. Das Zitat stammt von einem leitenden pastoralen Mitarbeiter in der Bistumsverwaltung, der zusammen mit dem Generalvikar Manfred von Holtum für ein Interview bereitstand.

³⁰³ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 17:02 Min.

„[Es gab] zunächst eine strukturelle Reform: Angesichts des großen Handlungsdrucks wurde intensiv auf die Zahlen geschaut; mit der Neuordnung ging es aber insgesamt von Anfang an auch um die Sicherung der pastoralen Handlungsfähigkeit. Nach den strukturellen Anpassungen wird es jetzt notwendig sein, inhaltlich-pastorale Fragestellungen wieder auf die Tagesordnung zu heben.“³⁰⁴

In Osnabrück wurde es als hilfreich angesehen, dass durch die Ergebnisse der diözesanweiten Zukunftsgespräche 1999 inhaltliche Beschlüsse vorlagen, die bei einer Aufgabepriorisierung halfen: „Was wichtig war, war relativ deutlich herausgearbeitet, als die Unternehmensberater kamen.“³⁰⁵ In Köln beschränkten sich die inhaltlichen Überlegungen zum kirchlichen Auftrag oft auf Rechtfertigungen der finanziellen Sparüberlegungen, so ein Beispiel von Max-Georg Beier auf die Frage nach der Bestimmung der pastoralen Ziele:

„Und man hat zum Beispiel die Zahl der Kindergartengruppen um 1000 reduziert. Nicht, weil dahinter ein pastorales Konzept stand, sondern weil das eine Möglichkeit war, also die zentrale Möglichkeit war, eine große Menge an Geld einzusparen. Dahinter gab es dann auch eine pastorale Begründung: Überangebot an katholischen Kindergartenplätzen für viel mehr Kinder als katholische Kinder da sind. Anpassung auf Zahl der katholischen Kinder zu 100%. Aber das war mehr eine nachgeschobene Argumentation als Erläuterung, warum man auf 1000 Gruppen kommt.“³⁰⁶

Im Erzbistum Berlin, in dem auf eine Schwerpunktsetzung in der kirchlichen Arbeit verzichtet wurde und man eine 40-Prozent-Einsparvorgabe konsequent umsetzte, wäre für Beteiligte eine inhaltliche Zielbestimmung, eine pastorale Vision, hilfreich gewesen. „Das hätte ja am Anfang sein müssen“³⁰⁷, so P. Thomas Griessbach. Obwohl in Mainz zu Anfang der Beratungen eine Vision erarbeitet wurde, gelang es dort nach Aussage von

³⁰⁴ POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.

³⁰⁵ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 5:48 Min.

³⁰⁶ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 09:05 Min.

³⁰⁷ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 27:18 Min.

Hans-Jürgen Eberhardt nicht, diese für eine Bestimmung der konkreten zukünftigen Arbeit nutzbar zu machen.³⁰⁸ Die pastoralen Ziele „konnten eher nicht klarer bestimmt werden“³⁰⁹ und das Bistum vermochte seine pastorale Vision in die Umstrukturierungsmaßnahmen „kaum“³¹⁰ einbringen, so Susanne Metzger-Rehn. „Structure follows strategy“ – in dieser These fasste der Wirtschaftshistoriker Alfred Chandler 1962 seine Untersuchungen an Großunternehmen zum Zusammenhang von Strategie und Organisationsstruktur zusammen.³¹¹ Er erkannte, dass die Unternehmensorganisation sehr stark von der Unternehmensstrategie bestimmt wird: Aus den jeweiligen Zielen einer Organisation entwickelt sich die interne Struktur.³¹² Für Veränderungsprozesse ist dieser Zusammenhang sehr wichtig, so Hanes Utikal:

„Bei weitreichenden Restrukturierungen ist eine rationale Organisationsgestaltung nur unter Berücksichtigung der Strategie möglich. Dabei bezieht sich die Gestaltungsaufgabe auf die Organisation (Strukturen, Prozesse, Schnittstellen), die Mitarbeiterführung (Qualifikation, Motivation) sowie das Steuerungssystem (Controlling).“³¹³

Wenn also in einigen Diözesen zuerst die Organisationsstruktur umgebaut wurde und dann inhaltliche Fragen zu den zukünftigen Zielsetzungen der pastoralen Arbeit auf der Agenda standen, wurde der Grundsatz „Struktur folgt Strategie“ nicht beachtet: Eventuell stehen wieder strukturelle Veränderungen an, wenn inhaltliche Ziele deutlicher formuliert sind. Daneben gilt der Zusammenhang von Alfred Chandler auch andersherum: Durch

³⁰⁸ Vgl. EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 09:21 Min. und auch Kap. 7.3

³⁰⁹ METZGER-REHN: Telefoninterview am 29. Juni 2010. 04:53 Min.

³¹⁰ Ebd. 06:06 Min.

³¹¹ Vgl. CHANDLER: Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.

³¹² Unternehmen müssen verschiedene Ziele individuell abwägen. Je nachdem, ob z. B. die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund stehen soll, ob den Kosten eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird oder ob durch schnelle Entwicklungs- und Herstellungszyklen der Faktor Zeit an erster Stelle steht: Die jeweilige Organisationsstruktur entwickelt sich auf dieser strategischen Grundlage.

³¹³ UTIKAL: Von der Strategie zur Struktur. S. 264.

Strukturen werden Fakten geschaffen, viele Handlungsoptionen, ausgehend von inhaltlichen Überlegungen und Strategien, werden dadurch eingeschränkt.³¹⁴

8.7.5 Einfluss der Berater bei einer Priorisierung

Der McKinsey-Berater Peter Barrenstein riet der evangelischen Kirche, die er zuvor auch beraten hatte, in einem Gastbeitrag der Süddeutschen Zeitung nicht nur dazu, sich auf einige Kernkompetenzen zu beschränken, sondern benannte diese direkt.³¹⁵ Die Kritik an der Tatsache, dass die externen Berater auch die inhaltlichen, theologisch begründeten Schwerpunkte definieren, ist verständlich, bezeichnet doch selbst sein Kollege Thomas von Mitschke-Collande Arbeiten an den pastoralen Konzepten der Bistümer als „Tabuthemen“³¹⁶ für externe Berater. Alle befragten Berater verneinten, auch theologisch gearbeitet zu haben.³¹⁷

³¹⁴ Vergleiche zur asynchronen Struktur- und Strategiefestlegung auch die Ausführungen von Paul M. Zulehner in Kap. 8.8.4

³¹⁵ Vgl. Kap. 5.3.1 und BARRENSTEIN: Gottes Hände tragen uns.: „Angesichts des häufigen Vorwurfs der Beliebigkeit und Profillosigkeit sollte sich die Kirche bewusst auf Kernkompetenzen wie Glaubensvermittlung, Missionierung, individuelle Seelsorge und soziale Leistungen konzentrieren. Umgekehrt bedeutet dies, außerhalb dieser Kernkompetenzen liegende Tätigkeiten aufzugeben: Sprach- und EDV-Kurse sind ebenso mögliche ‚Streichkandidaten‘ wie Stellungnahmen zu jedwedem Thema der Tagespolitik.“

³¹⁶ von MITSCHKE-COLLANDE: Gewohnheiten ändern.

³¹⁷ Vgl. HECK: Telefoninterview am 09. April 2010. 06:51 Min., von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 06:06 Min., WEIRAUCH: Telefoninterview am 29. Oktober 2008, und hier konkret KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 04:58 Min.: „Wir haben eigentlich auch nicht theologisch gearbeitet. Wir hatten in dem McKinsey-Team Mitarbeiter, die entweder Religionspädagogik studiert hatten oder Theologie und von daher natürlich einen entsprechenden Background haben. Ansonsten waren auf den Teams katholische Teammitglieder, die auch der katholischen Kirche nahestehen, die wissen, wie tickt eine Gemeinde, die zum Teil aus der katholischen Jugendarbeit kamen, aber wir haben nicht, ich sag mal, theologische Handbücher oder Fachbücher zur Hilfe genommen, um da unsere Entscheidungen, unsere Vorschläge abzuleiten.“

Hier lässt sich jedoch erkennen, wie durch die Bereitstellung der strategischen Werkzeuge die Berater indirekt inhaltlich Einfluss nahmen, so wie die McKinsey-Kollegin Rut von Giesen auch analysierte:

„Da es kirchenintern so schwer fällt, klare Ziele zu definieren, und häufig eine gewisse Betriebsblindheit oder divisionales Denken die Abstimmung auf ein gemeinsames Ziel erschweren, gleichzeitig jedoch den externen Beratern theologische Vorgaben fremd und häufig auch ungeheuer kompliziert erscheinen, besteht die Gefahr, mit der Verantwortung für die Methoden auch die Verantwortung für den Inhalt zu delegieren.“³¹⁸

Auch könnten die Berater die betriebswirtschaftliche und die theologische Logik nicht zusammen sehen, da sie ausschließlich wirtschaftliche Kompetenz mitbringen. Eine Anpassung der betriebswirtschaftlichen Instrumente und Methoden können sie demnach auch nicht liefern, da ihnen dazu eben die theologische Kompetenz fehlt. Sie können ausschließlich Impulse geben: „So würde man das in der Wirtschaft machen!“ Ob man das dann auch so in der Kirche machen kann, das müssen andere beurteilen. Auch Empfehlungen oder Ratschläge sind somit ohne theologische Kompetenz nicht möglich. Hier ist ein ehrlicher Dialog zwischen den Beratern und den Beraten notwendig, auch ein Austausch über die persönliche Vorstellung der Berater von der Kirche.

Der finanzielle Druck konnte den Einfluss der Berater auf die theologischen Inhalte verstärken. Durch das Gefühl, von Schulden und Verbindlichkeiten erdrückt zu werden, wirkten die hinzugezogenen Wirtschaftsfachleute wie jemand, der hilft, sich von diesen belastenden Problemen zu befreien. In einem Teil der Bistumsleitungen sah man keine andere Möglichkeit mehr, die Probleme ohne externe betriebswirtschaftliche Berater zu lösen.³¹⁹ Durch diese empfundene Ausweglosigkeit bekamen die Beratervorschläge einen höheren Stellenwert.

Welchen Einfluss die externen Berater auf die endgültige Anwendung des Konzeptes hatten, kann beispielhaft Folgendes verdeutlichen: Im Angebot von McKinsey an das Bistum Mainz, welches später zum Beratungskontrakt führte, zeichnete McKinsey seine Strategieempfehlung auf:

³¹⁸ von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 165.

³¹⁹ Vgl. auch Kap. 7.1, 7.4 und 7.5

„Gleichzeitig muss die katholische Kirche ein überaus breit gefächertes, historisch gewachsenes Spektrum an Aufgaben abdecken – gerade auch außerhalb der Kernbereiche von Pastoral, Mission oder auch der Caritas. Jeweils für sich betrachtet, ist die Erbringung solcher Randbereichsaufgaben meist ebenso verständlich wie gerechtfertigt. Angesichts der zunehmend knapperen Mittel muss man hier jedoch sehr ernsthaft über die richtige Prioritätensetzung nachdenken, um schnell genug reagieren zu können. Zu klären ist, welche Aufgaben es unbedingt weiterzuverfolgen gilt, welche gegebenenfalls durch Dritte in vergleichbarer Qualität zu erbringen sind bzw. welche Leistungen sogar aufgegeben werden sollten.“³²⁰

Es wird die Existenz von Kern- und Randbereichen vorausgesetzt und eine entsprechende Priorisierung vorgeschlagen. Ähnlich im Wortlaut findet sich diese Strategie auch im Abschlussbericht von Kardinal Lehmann wieder:

„Wir haben ein überaus breit gefächertes, historisch gewachsenes Spektrum an Aufgaben übernommen, auch außerhalb der Kernbereiche von Seelsorge, Mission und Caritas. Viele neue Aufgaben kamen hinzu. Alte haben wir kaum abgestoßen. Angesichts der zunehmend knapperen Mittel müssen wir jedoch über die richtige Prioritätensetzung nachdenken. So ist zu klären, welche Aufgaben es unbedingt weiterzuverfolgen gilt, welche ggf. durch Dritte in vergleichbarer Qualität zu erbringen sind und ob bzw. welche Leistungen sogar aufgegeben werden sollten.“³²¹

8.8 Konsequenzen der Festlegung kirchlicher Prioritäten

8.8.1 Kirchenpolitische Konkurrenz und Machtfragen

„Kirchenpolitisch“ wird es brisant, so Paul M. Zulehner, wenn mit dem Konzept der Kernkompetenz durch die Hintertür eine Klerikalisierung

³²⁰ MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 2.

³²¹ LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

der Kirche stattfände. Als Kernaufgabe der Kirche würde dann ein liturgischer und sakramentaler Ausschnitt der Seelsorge angesehen, somit würden „der Kernidentität [...] nun jene Aufgabenfelder zugerechnet, in denen ein Priester unentbehrlich ist.“³²² Er bemerkt in einigen Diözesen eine „latente Reklerikalisierung“ und „Vermännlichung“.³²³ Eine nicht zu übersehende Facette der Priesterorientierung ist in Berlin und Essen zu erkennen, wo die Anzahl der Pfarreien auf die Anzahl der zur Verfügung stehenden Priester angepasst wurde und von dort aus Gemeinde gedacht wurde.³²⁴ Auch wird Seelsorge auf Priester zentriert, wenn „das konkret oder inhaltlich Wichtigste an der Seelsorge Sakramentenspendung, Gottesdienstfeiern [und] Dienst am Menschen ist“³²⁵, wie es Dieter Schümmelfeder beschrieb.

Keine zentrale Aufmerksamkeit wurde in diesen Diözesen den in der Diskussion stehenden Möglichkeiten gegeben, wie nach can. 517 §2 CIC Laien Verantwortung in der Gemeindeleitung mit übernehmen könnten: Durch Erfahrungen in Lateinamerika inspiriert, besagt das Kirchenrecht, dass im Falle von Priestermangel ein Diözesanbischof einer Gruppe von Gläubigen oder einzelnen Personen, die nicht die Priesterweihe empfangen haben, Leitungsvollmachten in der Pfarrei übertragen kann und ein nebenamtlich leitender Priester die Pastoral insgesamt gegenüber dem Bischof verantwortet, dabei aber kein Pfarrer ist.³²⁶

³²² ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 120.

³²³ Vgl. ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 29–30.

³²⁴ Vgl. POTTHOFF: Interview in Essen am 27. September 2007.: „Die Triebfeder für die drastische Verringerung der Pfarreienanzahl [im Bistum Essen] ist der deutliche Rückgang der Zahl der Katholikinnen und Katholiken und der Rückgang der Priesterzahlen.“ Und MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 14:07 Min.: „Und dann hat man knallhart geguckt: Wie viele Geistliche haben wir denn selber? Und hat auch gewusst, wer wie alt ist. [...] So, und an der ermittelten Zahl, die einem auf noch absehbare Zeit noch zur Verfügung steht, hat man meiner Meinung nach ohne wirtschaftliche Gesichtspunkte ermittelt, wie viele Pfarreien man überhaupt noch leiten kann mit einem Geistlichen.“

³²⁵ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 22:15 Min.

³²⁶ Vgl. zusammengefasst BÖHNKE/SCHÜLLER: Problematische Strategien; und auch BÖHNKE/SCHÜLLER: Zeitgemäße Nähe; sowie BÖHNKE: Gemeindeleitung durch Laien? und FEITER/MÜLLER: Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof?

Ähnlich wie in der Privatwirtschaft sind Frauen in kirchlichen Führungspositionen stark unterrepräsentiert, ihr Anteil steigt nur leicht.³²⁷ In den Umstrukturierungsprozessen ist zu beachten, dass dieser Trend nicht gebremst oder sogar wieder umgekehrt wird, damit Frauenförderung nicht zum Lippenbekenntnis wird und bei sinkenden Ressourcen als Luxus gilt.

Die beschriebenen kirchenpolitischen Konsequenzen geschehen somit indirekt als „Nebenwirkung“ eines ganz anderen strategischen Konzepts. Dennoch gibt es Beteiligte, die einzelnen Bistumsleitungen vorwerfen, genau dieses bei der vorherrschenden Konkurrenz von verschiedenen Kirchenbildern zu beabsichtigen und das Vorhaben mit dem unverfänglichen Namen Kernkompetenz zu verdecken. Der Kölner Stadtanzeiger beobachtet dieses am Rhein:

„Meisner und Schwaderlapp, sagt ein erfahrener Bistumsfunktionär, nähmen die Finanzen zum willkommenen Anlass, die Kölner Kirche umzukerepeln. Entmachtung der Laien und klerikale Konzentration seien die eigentlichen Gründe für die Auflösung mehrerer Hauptabteilungen im Generalvikariat gewesen.“³²⁸

Ein Vorwurf der Mitarbeitervertretung aus dem Bistum Aachen war, man ziehe „sich zurück aus Gebieten, die aus der Sicht der Bistumsleitung problematisch waren, eben genannte Asylantenseelsorge, Arbeitslosenseelsorge, wo durchaus auch politisch kritische Töne auftraten.“³²⁹ Dadurch entstand der Eindruck, die Einsparungen würden für inhaltliche Richtungswechsel gebraucht.

Beim Projekt „Zukunft heute“ im Erzbistum Köln wurden dadurch Zentralisierungstendenzen beobachtet, dass die Sparvorgaben vom Generalvikariat an die Gemeinden weitergegeben und die genaue Umsetzung verlangt wird. Mit dem Reformkonzept, so schrieb der Kölner Stadtanzeiger, „hat die Kölner Kirchenführung die Gemeinden an die ganz kurze Leine gelegt.“³³⁰

³²⁷ Vgl. WELSKOP-DEFFAA: Und sie bewegt sich doch; und LÖFFLER: Frauen in Führungsaufgaben in der Kirche.

³²⁸ FRANGENBERG ET AL.: Die Angst geht um im heiligen Köln.

³²⁹ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010, 09:39 Min. und vgl. auch Kapitel 6.5§

³³⁰ FRANGENBERG ET AL.: Die Angst geht um im heiligen Köln.

Der Fundamentaltheologe Edmund Arens sieht in einer von ihm beobachteten allgemeinen Ökonomisierung in der Kirche kirchenpolitische Implikationen:

„Sie ist Teil einer nicht nur faktisch um sich greifenden, sondern von neo-liberalen Kräften innerhalb der Kirche zudem als theologisch überfällig angesehenen und gefeierten Modernisierung.“³³¹

Der Hintergrund der Diskussion um kirchenpolitische Konsequenzen sind es konkurrierende Kirchen-, Gemeinde- und Rollenbilder, die im Verteilungskampf um Ressourcen während der Umstrukturierung verstärkt miteinander konkurrieren. Der strukturelle Wandel wird zudem von den Betroffenen als Bedrohung wahrgenommen und löst Angst aus.³³²

Eng verbunden mit kirchenpolitischen Konsequenzen ist die Frage nach Macht in der Kirche. Wenn unterschiedliche Kirchenbilder miteinander konkurrieren, stoßen verschiedene Interessen aufeinander, und wer diese vertreten will, der benötigt auch Macht.³³³

Kritik ruft dieser Machtgebrauch hervor, wenn er für eigene persönliche Interessen oder die Interessen einer bestimmten Gruppe gegen andere eingesetzt wird. Dieses schwingt zum Beispiel mit, wenn auf Tendenzen hingewiesen wird, die den ordinierten Personen im Bistum stärkeren Einfluss geben. Dann kann die Diskussion über Entscheidungspartizipation zum Machtkampf werden. Hintergrund ist die unterschiedliche Interpretation der konkreten Aufgaben der Kleriker und die Rolle der Laien in der Kirche.³³⁴

Diese Diskussion wird dadurch verschärft, dass die Rolle der Kleriker eben eine doppelte ist: Sie sind Seelsorger auf Augenhöhe, gleichzeitig aber letztentscheidende Instanz bei ökonomischen und strukturellen Entscheidungen, sie sind erklärte Diener Gottes, gleichzeitig aber „Chefs“. Zugehörig

³³¹ ARENS: Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. S. 127.

³³² Vgl. RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 182.

³³³ Vgl. WEBER: Wirtschaft und Gesellschaft. S. 28.: Macht kann verstanden werden als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ Vgl. auch Kap.

2.4.4

³³⁴ Vgl. Kap. 8.6.2

zu einer besonderen Gruppe innerhalb der Kirche bringen sie auch ihre spezifischen Kirchenbilder in die Entscheidungen ein. Diese einflussreiche Doppelrolle und der Status der ans Weiheamt gebundenen Leitungsgremien des Bistums könnten im Ernstfall dazu führen, so Norbert Mette, dass „damit selbst noch Vorgänge, die anderswo etwa als rücksichtslose Verfolgung von Machtinteressen aufgedeckt und benannt würden, gern entweder kaschiert oder gar ideologisch verbrämt werden.“³³⁵

8.8.2 Identitätskrise hinter der Finanzkrise

Hinter den wirtschaftlichen Problemen, die im Verlauf der untersuchten Beratungsprozesse gelöst werden sollten, verbergen sich auch noch andere Herausforderungen. In allen betrachteten Diözesen sollten die „pastorale Handlungsfähigkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ dadurch gesichert werden, dass die Finanzen wieder ins Lot kommen oder im Lot bleiben.

Einerseits ist ein ausgeglichener Haushalt eine notwendige Voraussetzung für eine kirchliche Arbeit, die Gelder für Mitarbeiter, Räume und Materialien benötigt. Andererseits ist dieser keinesfalls hinreichend, denn es wird nur an den Symptomen der wirklichen Probleme kuriert. Die wirklichen Herausforderungen bleiben, so Dieter Richarz:

„Die ‚Finanzmisere‘ offenbart die Misere der Vertrauens-, Tradierungs-, Spiritualitäts- und Pastoral Krise, also eine allgemeine Identitätskrise, die sich auf die Organisation wie ihre Subjekte bezieht.“³³⁶

Die finanziellen Herausforderungen offenbaren tieferliegende Probleme, die durch die Finanzkrise noch verstärkt worden sind. Die Frage nach der Identität von und der Identifikation mit der Kirche zeigt sich noch deutlicher, noch verschärfter und ist somit noch schwieriger zu lösen, wenn zusätzlich noch finanzielle Probleme gelöst werden müssen.

Selbstverständlich sollte auf eine finanzielle Schiefelage reagiert werden, die droht, das ganze bestehende Organisationsgefüge in der aktuellen Gestalt auseinanderzureißen. Aber man sollte sich dabei bewusst sein, dass

³³⁵ METTE: Einführung in die katholische praktische Theologie. S. 200; vgl. hierzu auch Kap. 2.4.4

³³⁶ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 182.

die wirklichen Herausforderungen, die langfristig für die Kirche zu einer sehr ernsthaften Gefahr werden können, in den konkreten ökonomischen Beratungsprozessen zum großen Teil ausgeblendet bleiben.

Es wäre also eine Kurzsichtigkeit im Ringen um die pastorale Zukunftsfähigkeit, wenn eine nicht akut zu rechtfertigende, ausschließliche Konzentration auf finanzielle Fragen im Veränderungsprozess stattfände. In Zusammenarbeit mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern ist das Risiko der Kurzsichtigkeit dadurch höher, dass „sich die Berater bei ihrer Arbeit auf den Bereich konzentrierten, in dem sie zuhause sind.“³³⁷ Allein schon die Tatsache, dass betriebswirtschaftliche Berater engagiert wurden, zeugt davon, dass die Ergebnisse im Ringen um die Zukunftsfähigkeit auch entsprechend im betriebswirtschaftlichen Bereich erwartet wurden, denn allgemein ist bei Beratungsprojekten zu erwarten, „dass Berater die Probleme bei ihren Mandanten immer in den Bereichen finden, für die sie die Lösungen schon parat haben.“³³⁸ Eine Entwicklung z. B. von pastoralen Strategien, Konzepten der zukünftigen seelsorgerischen Arbeit oder die Reflexion über die Aufgaben der Kirche in der Zukunft war nicht Bestandteil der untersuchten Beratungen.

Als Beispiel dienen zwei Einschätzungen von Mitarbeitervertretern: „Der Auftrag von Droege bestand darin, einen Businessplan³³⁹ für das Bistum Aachen zu entwerfen. Es ging dabei aber nicht darum herauszufinden, wie man in Zukunft effizient Kirche sein kann.“³⁴⁰ Ähnliches wurde in Essen gesagt: „Ich habe [als] Auftrag der Berater wahrgenommen, in einer Situation, in der das Bistum finanziell in Schwierigkeiten geraten war, eine Organisation zu entwickeln, die hauptsächlich dazu diente, diese finanzielle Misere für die Zukunft zu vermeiden bzw. die akute Situation zu regeln.“³⁴¹ Auch die Aussagen von Beratern stimmen diesem Urteil dahingehend zu, dass die

³³⁷ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

³³⁸ O. V.: Wir haben die Lösung, wo ist das Problem? S. 10.

³³⁹ Ein Businessplan (Geschäftsplan) fasst basierend auf einer Geschäftsidee das konkrete unternehmerische Vorhaben zusammen und zeigt inhaltlich auf, welche Schritte angegangen werden sollen.

³⁴⁰ ROLOFF: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

³⁴¹ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 00:55 Min.

Ausgestaltung der kirchlichen Aufgaben primär vom vorhandenen Geld abgehangen habe:

„Als Berater haben wir uns an den Finanzen orientiert und dem Bistum transparent gemacht, in welchem Finanzrahmen kirchliche Arbeit in Aachen möglich ist. Die Vertreter des Bistums mussten dann überlegen, welche Prioritäten sie setzen. Nach ihren Vorgaben haben wir dann die strukturellen Veränderungsvorschläge erarbeitet.“³⁴²

Grundsätzlich ist eine Orientierung an den finanziellen Möglichkeiten sehr wichtig, und eben diese Nichtbeachtung führte zu den schwierigen Finanzkrisen in einigen deutschen Diözesen, die mit schmerzhaften Einschnitten verbunden waren. Problematisch wäre es aber, wenn der Eindruck entstehen würde, für die kirchliche Arbeit gäbe es eine ausschließliche Orientierung an wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Das würde den Blick unnötig stark verengen und wäre nicht förderlich für eine Zukunftsfähigkeit.

8.8.3 Theologische Beweggründe bei Veränderungen

„Die Grundtendenz bei uns ist doch die Verteidigung des Überkommenen, nicht die Vorsorge für eine Situation, die am Kommen ist.“³⁴³

Die Notwendigkeit einer Veränderung aufgrund der sich wandelnden Umwelt ist heute mindestens genauso offensichtlich, wie es Karl Rahner vor einigen Jahrzehnten sah. Wenn aber Veränderung mehr und mehr zum Standard wird, dann muss die Kirche auf diese Impulse reagieren. Diese Veränderungen geschehen in immer kürzeren Zyklen und betreffen alle Facetten der Kirche. Sie sind sehr komplex, hängen eng miteinander zusammen und beeinflussen alle Teilbereiche.³⁴⁴ Zum Teil fehle innerhalb der Kirche daher auch die Erfahrung, so Matthias Ball, dass selbstinitiierte Veränderungen

³⁴² WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

³⁴³ RAHNER: Strukturwandel der Kirche als Chance und Aufgabe. S. 38.

³⁴⁴ Vgl. Kap. 2.3.2 und LAMES/DESSOY: Kirchliche Organisationsentwicklung - Zusammenspiel in gemeinsamer Verantwortung und differenzierter Rollenarchitektur. S. 28-29.

nicht auf Knopfdruck funktionieren, sondern auch vielen Bedingungen unterliegen.³⁴⁵

Der Umgang mit Komplexität ist für die Kirche eine zentrale Herausforderung, so Martin Lörsch:

„Die Fähigkeit der Wahrnehmung und des Gestaltens von Veränderungen, die Qualifizierung für reflektierte Entscheidungen bezüglich Öffnung und Abgrenzung (Inklusion und Exklusion) in der Kirche sowie eine Prozess-, Vernetzungs- und Kooperationskompetenz dürften sich unter diesen Vorzeichen als Schlüsselkompetenzen für den angemessenen Umgang von kirchlichen Führungskräften mit bisher unbekanntem Herausforderungen erweisen.“³⁴⁶

Dazu müssen auch Strukturen angepasst werden: Für ein kleinmaschiges Pfarrgemeindennetz fehlen Priester oder die Bereitschaft, Leitungskompetenzen an Laien zu übertragen,³⁴⁷ viele kirchliche Verwaltungen sind bürokratischer, als sie sein müssten. Dazu kommt, dass diese nicht strukturell auf den derzeitigen Bedarf ausgerichtet sind, sondern „dass es sich um ein additiv gewachsenes, eher zufällig zustande gekommenes, häufig auf Personen hin und um sie herum konstruiertes Sammelsurium von Aufgaben und Tätigkeiten handelt“³⁴⁸, so Valentin Dessoy. 1994 beobachtete Annette Schavan eine Notwendigkeit in der Veränderung kirchlicher Organisations- und Strukturformen:

„Ärgerlich ist der Umstand, dass kirchliche Strukturen heute eine eigenartige Mischung von vormodernen Legitimationen und modernen Organisationsformen darstellen, deren theologischer Verbindlichkeitsanspruch den Gläubigen kaum mehr zu vermitteln ist.“³⁴⁹

Es sind nicht nur primär pragmatische und ökonomisch hergeleitete Gründe, die für strukturelle Veränderungen sprechen, sondern auch theologische. Wenn Kirche sich ihrem Anspruch folgend dem Menschen zuwenden

³⁴⁵ Vgl. BALL: Zwei in einem Boot. S. 85.

³⁴⁶ LÖRSCH: Das Projekt 2020 des Bistums Trier. S. 140–141.

³⁴⁷ Vgl. SCHMÄLZLE: Charismen teilen in überschaubaren Räumen.

³⁴⁸ DESOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 163.

³⁴⁹ SCHAVAN: Dialog statt Dialogverweigerung. S. 38.

und ihre Umweltreferenz wiedergewinnen will, so muss sie sich, so wieder Valentin Dessoy, „von Grund auf und umfassend – also pastoral, strukturell, personell und finanziell – auf die veränderten Umweltbedingungen einstellen.“³⁵⁰ Daher darf sich eine Umstrukturierung nicht auf geringfügige Veränderungen von Verwaltungsvorgängen beschränken.

Konkrete kurzfristige Ziele sollten aus dem Auftrag der Kirche, aus den strategischen Zielen heraus formuliert werden. Da die Zukunft nicht vorhergesehen werden kann und sich an ihr die Ziele ausrichten, muss strategisches Denken mit dem Paradoxon leben, die Gegenwart an etwas auszurichten, das prinzipiell ungewiss ist. Hier muss zwangsläufig auf Wahrscheinlichkeitsaussagen zurückgegriffen werden, die als Hypothesen und Szenarien Orientierung liefern.³⁵¹ Pastorale Arbeit findet mehr und mehr in dynamischen Prozessen statt, die jeweils nur ungefähr prognostiziert werden können. Dieses bringt bei Prognosen die Notwendigkeit mit, eine regelmäßige Anpassung an die aktuelle Situation vorzunehmen, und kann helfen, die „postmoderne Komplexität“ zu reduzieren, so Martin Lätzel.³⁵²

Notwendig in einem Veränderungsprozess ist die Beschäftigung mit der Frage, wie die Organisation in Zukunft aussieht und in welche Richtung sich diese entwickeln sollte. Anhand dieser Zielbestimmung, dieser Vision, könnten dann auch die nächsten Schritte, der entsprechende Weg abgeleitet werden. Vielleicht sind unter extremen wirtschaftlichen Zwängen für eine gewisse Zeit nur Schritte in eine Richtung – raus aus den Schulden – möglich, aber zwingend notwendig ist die weitergehende Orientierung über die inhaltliche Arbeit der Zukunft. Die Unternehmensberaterin Mechthild König sieht das Problem folgendermaßen:

„Also, es gab eigentlich bei meinen ganzen Projekten, sowohl in Berlin, als auch in Essen, als auch in Osnabrück, keinen pastoralen Auftrag, ja, sondern es sollte geguckt werden, inwieweit die Zukunftssicherung gelingen kann, unter welchen Prämissen. Man ist natürlich in das Aufgabengebiet hineingegangen, dass man gesagt hat: Alle Aufgaben der Kirche, gehe ich mal davon aus, sind erst mal pastoral, ganz egal ob ich Schulen

³⁵⁰ DESOY: Organisationsentwicklung. S. 52.

³⁵¹ Vgl. DESOY: Organisationsentwicklung. S. 59–60.

³⁵² LÄTZEL: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. S. 131.

betreibe, ob ich der Caritas Geld gebe, ob ich Kirchengemeinden finanziere. Die haben wir einfach, ich sag mal, in ihrer Wertigkeit gleichbleibend nebeneinandergestellt. Die externen Berater haben also keine Prioritätenliste erstellt, zu sagen: Was sind unsere pastoralen Prioritäten? Wir haben das in Osnabrück und auch in Berlin dadurch versucht, dass wir mal mit so einem TED-Abstimmungsverfahren die Bistumsleitungen oder den erweiterten Leitungskreis, ich sag mal, gezwungen haben, in Führungsstrichen, Prioritäten zu setzen. In Essen haben wir das nicht gemacht, [...] nach meiner Erfahrung ist das auch in Berlin und Osnabrück nicht wirklich gelungen. Sie haben zwar eine Prioritätenliste gehabt, aber letztendlich wollte keiner dann die entsprechenden Konsequenzen daraus ziehen. Also von daher gab es eigentlich keinen systematischen Abgleich zwischen finanziellen Möglichkeiten und pastoralen Zielen. Das ist nach meinen Erfahrungen das, woran es in diesen Diözesen auch am meisten krankt: Es gibt eigentlich keine klare pastorale Zielsetzung. Es bleibt alles ein Stück weit schwammig, man kann also nicht sagen: Wir konzentrieren uns nur auf Caritas oder wir setzen unsere Priorität auf Schulen, oder wir setzen unsere Priorität auf Kirchengemeinden. Das gab es in keiner dieser Diözesen.“³⁵³

8.8.4 Reflexion der Zukunftsvisionen in den Diözesen

Auffällig ist Folgendes bei der Betrachtung von Antworten der Generalvikare und Bischöfe zur Vision am Anfang der Beratungen: Erstens wird oft die Präsenz der Kirche unterstrichen: In Osnabrück sieht man vorrangig eine Kirche, „die sich einmischt, die dazwischen bleibt, die nicht in ein Ghetto geht, die sich den verschiedenen gesellschaftlichen Feldern, Milieus verpflichtet weiß.“³⁵⁴ In Essen wird als Vision zuerst genannt, „dass die Kirche in der gesamten Fläche des Bistums präsent ist, das heißt, dass Kirche erreichbar ist.“³⁵⁵ Auch in Berlin steht in der Vision ein ähnlicher Satz an

³⁵³ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 02:53 Min.

³⁵⁴ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 03:38 Min.

³⁵⁵ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 04:27 Min. Ähnlich auch die Bistumsvision des damaligen Bischofs Genn: „Es ist das Ziel, dass wir als Kirche von Essen in den einzelnen Gemeinden und Gemeinschaften und auf den Feldern der Seelsorge eine Kirche bleiben, die ihren seelsorglichen Auftrag wahrnimmt, die ihre missionarische

erster Stelle: „Das Bistum muss die Kirche vor Ort sein und die Grundaufgaben der Kirche erfüllen.“³⁵⁶ In Mainz ist es ähnlich wichtig, „Kirche vor Ort zu sein.“³⁵⁷

Zweitens steht in Köln, Aachen und beim ersten Beratungsprozess in Essen als Vision die „Erfüllung des kirchlichen Auftrages“ fest, der auch mit geringeren zur Verfügung stehenden Ressourcen noch realisiert werden sollte. So z. B. in Essen:

„Wir hatten eigentlich, was ich eben schon andeutete, einen Grundsatz: Der Dienst der Kirche ist die Seelsorge. Das ist der Hauptaspekt, der zweite Dienst der Kirche ist der soziale Aspekt, Diakonie, sprich auf dem Wege der Caritas. Diese beiden Aspekte sollten im Vordergrund bleiben, und unter der Oberprämisse Sparen [...] sollte erreicht werden, dass diese beiden nicht auf der Strecke bleiben.“³⁵⁸

In Köln werden die Veränderungen pragmatisch gesehen und theologische Überlegungen ausgespart:

„Der Grund für das Projekt war ja keine pastorale Vision, also da darf man jetzt auch nichts überhöhen und plötzlich mit einem theologischen Überbau versehen. [...] Wir haben weniger, hier muss jetzt gespart werden und wir müssen so sparen, dass wir unseren Kernauftrag so gut wie möglich bewältigen können. Und müssen dann Prioritäten setzen und Posterioritäten setzen, und das hat sich dann auch in den Maßnahmen niedergeschlagen.“³⁵⁹

Kraft entfaltet, die hineinwirkt in den gesellschaftlichen und politischen Bereich dieser Region mit den ihr eigenen Strukturkrisen und sozialen Problemen, die caritativ tätig bleibt, in der es ehrenamtliches Engagement in voller Entfaltung wie bisher gibt, und in der es möglich ist, dass unsere Gemeinden geistliche Zentren werden [...] Wenn wir dieses Ziel in unseren Gemeinden verorten, sollen diese auch wirkliche Orte sein, die eine Anziehungskraft ausüben, so dass Menschen sagen: Hier leben katholische Christen. Da will ich hingehen.“ (BISTUM ESSEN: Zukunftskonzept Bistum Essen. Folie 3.)

³⁵⁶ STERZINSKY: Interview in Berlin am 11. Februar 2010. 14:34 Min.

³⁵⁷ GUBALLA: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 05:42 Min.

³⁵⁸ SCHÜMMELFEDER: Interview in Essen am 11. März 2010. 12:59 Min.

³⁵⁹ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 14:07 Min. und vgl. auch Kap. 7.6

Die Wahrung des ursprünglichen Auftrages der Kirche war auch die Vision des Veränderungsprozesses in Aachen:

„Es ging um die Zukunftsfähigkeit des Bistums, nämlich darum, dass der Grundauftrag der Kirche in Liturgie, Verkündigung, Diakonie und Koinonia weiterhin [gewahrt ist TS], und damit dem Ursprungsauftrag zu entsprechen, dass der unter den gegebenen Ressourcen, personeller wie finanzieller Art, für die Zukunft gesichert wird.“³⁶⁰

Keine der Visionen, Zukunftsideen oder pastoralen Zielsetzungen zielte darauf ab, die Kirche in der Zukunft grundsätzlich neu zu denken, eine neue Strategie für die kirchliche Arbeit zu entwerfen oder die bestehenden Schwerpunkte radikal zu ändern. Es schien eher das Ziel zu sein, die bestehenden Strukturen und Dienste so zu modifizieren und auszudünnen, dass die bisherige Arbeit in geringerem Maße und mit weniger Ressourcen, aber auf den gleichen Wegen und mit denselben Mitteln zu schaffen ist, obwohl sich der gesellschaftliche Ort von Religion in der Entwicklung zu Moderne und Postmoderne fundamental verändert (hat).³⁶¹

Man orientierte sich primär am Bestehenden, nicht am Kommenden, eine Beobachtung, die Bernhard Nitsche im Allgemeinen macht:

„Allzu oft wird in Kirche ja ‚von hinten nach vorne‘ gedacht, d.h. es gibt bestimmte Festlegungen innerhalb der einzelnen Bereiche der Unternehmung, von denen her dann das Leitbild bzw. die Vision konzipiert oder modifiziert wird.“³⁶²

Radikaler drückt dieses Paul M. Zulehner aus:

„Die gegenwärtigen Sanierungskonzepte passen die geringeren Finanzmittel höchst zukunftslos an jene Kirchengestalt an, von der selbst Sanierer sagen, dass sie keine Zukunft hat.“³⁶³

Er sieht

³⁶⁰ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 10:42 Min.

³⁶¹ Vgl. dazu z. B. KEHL: Wohin geht die Kirche? S. 26–32.

³⁶² NITSCHKE: Einführung in das synoptische Aufmerksamkeitspapier. S. 108.

³⁶³ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 22.

„das Hauptziel [der Beratungen darin TS], den Kirchenbetrieb auf jene Größe zurückzufahren, der wieder ohne schlaflose Nächte von Finanzkammerdirektoren finanzierbar ist. Das Fachwort für diesen buchstäblich einschneidenden Vorgang heißt ‚downsizing‘ oder edler formuliert ‚redesigning‘. Alle Winkel des Kirchenbetriebs werden ausgeleuchtet, aufgespürt wird, was an Immobilien und Mobilien (Menschen) erübrigt werden kann [und] wenn es nicht zu einem starken Wirtschaftsaufschwung kommt, wenn es dazu nicht eine spürbare Trendumkehr im Mitgliedschaftsverhalten gibt, vor allem: wenn es nicht zu einem ‚missionarischen Aufbruch‘ kommt, kann man schon heute Verträge mit McKinsey für das nächste ‚downsizing‘ vorbereiten.“³⁶⁴

Die Analysen der Umstrukturierungsprozesse geben ihm Recht, dass „die finanzielle Sanierung den Kirchen [nur] einen Spielraum verschaffe, in dem die Kirche zukunftsfähiger werden könne“³⁶⁵, aber zum Teil ist dieser Spielraum wichtig. Es gibt Bistümer, in denen keine Alternative zu einem kurzfristig angelegten und radikal durchgeführten Sanierungskonzept gesehen wird, um erst einmal die Möglichkeit wiederzuerlangen, ohne das Gefühl von Gläubigern im Nacken und steigenden Schulden etwas gestalten zu können. Man entwickelte, so Zulehner weiter,

„erst einmal ein Sparprogramm, und dann sagen die Berater: Jetzt sucht eine Vision. Wer aber erst einmal den Kirchenbetrieb herunterfährt, verhindert weitere Bewegung. [...] Erst wird gekürzt, dann schaut man, ob man mit dem depressiv gewordenen Rest noch eine Vision erarbeiten kann.“³⁶⁶

Und dann liege über den sanierten Bistümern

„nicht sonnige Aufbruchsstimmung, sondern herbstlich-düstere pastorale Depression. Nach dem Weggang der betriebswirtschaftlichen Sanierer haben Gemeindeberatungen alle Hände voll zu tun, um einen weiteren

³⁶⁴ ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 120.

³⁶⁵ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 22.

³⁶⁶ ZULEHNER: Leben lernen – mit weniger Geld und Gläubigen.

*Verfall der kirchlichen Organisationskultur aufzuhalten. Kein missionarischer Aufbruch droht.*³⁶⁷

Er spricht von der drohenden „Post-McKinsey-Depression“³⁶⁸ und fordert jetzt schon den Aufbau von „visionsangemessenen Strukturen“³⁶⁹:

*„Warum saniert man zuerst und denkt dann erst nach, welcher Weg in die Zukunft eingeschlagen werden soll? Könnte nicht zuerst in einem breiten Konsultationsprozess über die zukünftige Gestalt der Kirche nachgedacht werden, um dann die vorhandenen Finanzen gleich der kommenden Kirchengestalt anzupassen?“*³⁷⁰

Auch wenn die „Post-McKinsey-Depression“ aufgrund der finanziellen Umstände und nicht zu ignorierenden Zwänge nicht immer komplett vermeidbar ist, so muss zu einem erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess eine notwendige wirtschaftliche Sanierung zwingend dazugehören, wenn man finanzielle Ressourcen in der pastoralen Arbeit benötigt, z. B. für Mitarbeiter, Gebäude etc. Hinreichend für den Erfolg des Prozesses ist aber nur ein langfristiges Ziel, welches man im Auge hat und zu dem man sich möglichst schon jetzt auf den Weg macht.

Wie dieses Ziel aussieht, welche Gestalt die Kirche der Zukunft finden kann, wo sie ihre Aufgaben in einer sich wandelnden Gesellschaft hat und auf welche Weise sie das Evangelium weitergeben und allen Völkern sein Heil bringen kann, für die Diskussion dieser grundsätzlichen Fragen gibt es auch andere Impulsgeber als betriebswirtschaftliche Strategieberater.

8.9 Möglichkeiten von Kooperationen

8.9.1 Bistumsinterne Einbindungen

An den Beratungsprozessen war jeweils ein eng begrenzter Personenkreis beteiligt. Es gab ein bis zwei Hauptgremien, dazu noch verschiedene Ar-

³⁶⁷ ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 120.

³⁶⁸ ZULEHNER: „Wir müssen neue Formen einer missionarischen Kirche wagen“.

³⁶⁹ ZULEHNER: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. S. 122.

³⁷⁰ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 22.

beitskreise, die an einem Themenkomplex arbeiteten und Ideen entwarfen.³⁷¹ Nie wurde in den untersuchten Prozessen die Gemeindeberatung systematisch eingebunden, es wurden höchstens Personen aus der Gemeindeberatung in die Projektgruppen integriert³⁷², oder die Gemeindeberatung half bei der Umsetzung der Beschlüsse.³⁷³

Punktuell eingebunden wurde die Caritas in die Beratungsprozesse. Viele Einrichtungen der Caritas stehen in den letzten Jahren verstärkt unter Kostendruck und versuchen im sich verändernden Gesundheitsmarkt ihre theologisch fundierten Aufgaben zu erfüllen.³⁷⁴ Wie ähnlich die Herausforderungen der verbandlichen Caritas und der pastoralen Kirche sind, lässt sich schon daran erkennen, dass mit der BPG-Unternehmensberatung das Bistum Essen eine Beratung engagiert hat, die ihre Kunden normalerweise im caritativen Bereich hat.³⁷⁵

Da die Diözesancaritasverbände aber einen vom Bistum getrennten Haushalt haben und von der Struktur her eine eigenständige Organisation sind, bezogen sich die untersuchten Beratungen in den Diözesen nicht auf die Caritas, maximal auf den Caritas-Zuschuss des Bistums. Trotzdem waren zuweilen Caritas-Vertreter am Prozess beteiligt³⁷⁶ und in Mainz leitete sogar der Vorsitzende des Diözesancaritasverbandes das Kernteam.

Daher hätte die Einbindung der Kompetenzen der Caritas, die viel Erfahrung mit der Berücksichtigung von wirtschaftlichen Zwängen in ihrer Arbeit hat, zuweilen noch mehr genutzt werden können, z. B. in Osnabrück: „Ich würde heute sagen, man hätte sicher die Caritas noch stärker einbeziehen können, mit ihren Erfahrungen. Die müssen auch wirtschaftlich arbeiten“³⁷⁷, so Daniela Engelhard.

³⁷¹ Vgl. Kap. 5.3.2 und 7

³⁷² Vgl. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 14:33 Min.

³⁷³ Vgl. KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 13:23 Min.

³⁷⁴ Vgl. Kap. 3.4

³⁷⁵ Vgl. auch Kap. 5.2.3

³⁷⁶ Vgl. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 36:07 Min.: „Die Caritas war natürlich beteiligt. Die führenden Vertreter hier vom Diözesancaritasverband waren mit vertreten im Lenkungsausschuss und in der Fachgruppe Caritas, aber ich wüsste jetzt nicht, was in besonderer Weise da herausgezogen wurde an strukturellem Know-how.“

³⁷⁷ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 32:49 Min.

8.9.2 Außerdiözesane Kooperationen

„Der offene Austausch über die Finanzlage der Bistümer ist – gelinde gesagt – verbesserungsfähig. [...] Bis zu der Schuldenkrise des Erzbistums Berlin ist zwischen den Bistümern zu wenig über finanzielle Fragen gesprochen worden.“³⁷⁸

So resümiert Norbert Feldhoff und stimmt zu, dass die finanziellen Krisen auch ein Ergebnis der „Kleinstaaterei“ in der katholischen Kirche sind.³⁷⁹ Ein Bistum ist weltkirchlich gesehen sehr unabhängig und, ekklesiologisch betrachtet, hängen überdiözesane Vereinigungen, wie z. B. Bischofskonferenzen, im luftleeren Raum und besitzen nur eine sehr geringe Verbindlichkeit.³⁸⁰

Kein Bischof kann zu einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit einer anderen Diözese gezwungen werden, höchsten wie in Berlin mit einer Kreditaussicht dazu motiviert werden. Jenseits Berlins gab es bei den Beratungsprozessen wenig Zusammenarbeit zwischen den Diözesen. Zwischen Mainz und Osnabrück, die zeitlich parallel von McKinsey beraten wurden, gab es einen Austausch, eine bistumsübergreifende Kooperation wurde aber nicht initiiert.³⁸¹

Der formelle Austausch über organisatorische und wirtschaftliche Fragen kann noch ausgebaut werden. Es gibt zwar unabhängig von den Beratungen einen Kennzahlenvergleich der Bistümer, z. B. wie teuer ein Personalfall in der Personalabteilung ist,³⁸² aber auf der Verwaltungsebene gibt

³⁷⁸ FELDHOFF: „In den Bistümern ist zu wenig über Finanzen gesprochen worden.“

³⁷⁹ Vgl. FELDHOFF: „In den Bistümern ist zu wenig über Finanzen gesprochen worden.“

³⁸⁰ Vgl. CIC Can. 455 §4. „In den Fällen, in denen weder das allgemeine Recht noch eine besondere Anordnung des Apostolischen Stuhls der Bischofskonferenz die in §1 genannte Vollmacht einräumt, bleibt die Zuständigkeit des einzelnen Diözesanbischofs ungeschmälert erhalten, und weder die Konferenz noch ihr Vorsitzender kann im Namen aller Bischöfe handeln, wenn nicht alle Bischöfe einzeln ihre Zustimmung gegeben haben.“

³⁸¹ Vgl. EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 09:07 Min.: [Zur Frage: Gibt es Bereiche der Bistumsorganisation und der dazugehörigen Arbeitsprozesse, in denen durch die Beratungen eine bistums- oder sogar konfessionsübergreifende Kooperation angestoßen wurde?] „Nein.“

³⁸² Vgl. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 16:03 Min.

es „bisher keine institutionalisierten Prozesse. Zwar findet ein Austausch der Hauptabteilungsleiter auf Konferenzen statt, konkrete Wirkungen sind [aber] kaum feststellbar“³⁸³, so Jürgen Jansen. Dass auch kaum ein Dialog mit der Caritas oder der evangelischen Kirche stattfindet, kritisiert nicht nur Andreas Heller:

*„Dass derzeit sehr viele Innovationen in Kirchen existieren, ohne dass es wirklich gelingt das Lernen zu nutzen, etwa zwischen Caritas und Diakonie, zwischen den Kirchen, zwischen den caritativen und seelsorglichen Einheiten, ist ein Dilemma und ein Grund für Stagnation. Hier liegt das größte Potential, hier werden die höchsten Kosten verursacht.“*³⁸⁴

Durch Kooperation bei der Suche nach Antworten auf organisatorische Fragen könnten leichter bistumsübergreifende Lösungen für Verwaltungsfragen gefunden werden. Die Anfrage eines McKinsey-Beraters ist verständlich:

*„Es ist nicht einzusehen, warum jede Tätigkeit in der kirchlichen Verwaltung in Deutschland 27 Mal gemacht wird. Warum brauche ich in jeder Diözese eine Personalverwaltung, die im Wesentlichen die Gehaltsabrechnung macht?“*³⁸⁵

Daneben gäbe es noch weitere organisatorische Dienstleitungen (z. B. Immobilienmanagement, Datenverarbeitung etc.), bei denen über Bistumsgrenzen hinweg noch intensiver zusammengearbeitet werden könnte.

Bei der Einbindung von externen Beratern kann noch mehr bistumsübergreifend gedacht werden. Die gleichzeitige Inanspruchnahme einer Beratung der gleichen Firma, wie die Bistümer Mainz und Osnabrück es machten, ist ein Beispiel. Da bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung die Bera-

³⁸³ JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.

³⁸⁴ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 41.

³⁸⁵ von MITSCHKE-COLLANDE: „Sparen darf nicht zum Dauerthema werden“. S. 344. (Die Umsatzsteuerpflicht, die bei Geschäftstätigkeiten zwischen Diözesen anfällt, ist ein Grund, der von Kooperationen abhält. Trotzdem könnten aber rechtlich wasserdichte Modelle entwickelt werden, die eine Zusammenarbeit ermöglichen und trotzdem die Steuerlast gering halten.)

ter die Prozesse nur begleiten und die jeweiligen Bistümer diese durchführen, ist aus finanziellen Überlegungen in diesem Bereich eine überdiözesane Kooperation weniger hilfreich. Sinnvoller kann sie bei Fachberatungen sein, die verschiedene Bistümer zusammen engagieren, z. B. Hilfe zur Einführung einer doppelten Buchführung oder Einrichtung einer bestimmten Verwaltungssoftware, die bistumsweit eingesetzt werden soll etc.

Manche Beratungsprojekte für die öffentliche Hand in Deutschland stießen in den letzten Jahren auf Kritik des Bundesrechnungshofes. Einige der Vorschläge können auch für den Kontext Kirche sinnvoll sein:³⁸⁶ So empfiehlt der Bundesrechnungshof, Informationen über Beratungsprojekte gezielt innerhalb der Bundesverwaltung zu verbreiten und die Beratungen nicht eng auf einzelnen Behörden oder Ministerien zu beschränken, um unnötige Mehrfachbeauftragungen zu vermeiden. Die Möglichkeiten, den Informationsaustausch zwischen den Behörden sicherzustellen, müssten verbessert werden, so dass z. B. ressortübergreifende Arbeitskreise und Ausschüsse die Informationen intensiver austauschen können. Daneben empfiehlt der Bundesrechnungshof eine Systematisierung des Wissensmanagements.

Durch die verstärkte Kooperation in diesen Bereichen könnten somit nicht nur die Kosten für die Beratungsdienstleistungen vermindert werden, sondern vor allem Wissensbestände einander erschlossen und zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden. Dieses müsste nicht auf die katholische Kirche beschränkt sein, die evangelischen Landeskirchen suchen bei Organisations- und Managementfragen nach ähnlichen Lösungen. Impulse für den Austausch und den Kompetenzaufbau von Wissen und Fähigkeiten zu kirchlichem Management könnten, wie angedeutet, überdiözesane Arbeitskreise liefern, Beispiele hierzu sind in den USA zu finden, wo es unter anderem mit dem Leadership Roundtable on Church Management (NLRCM) und der Diocesan Fiscal Management Conference (DFMC) solche regelmäßigen Foren gibt.³⁸⁷

Intensive Kooperation wäre aber auch auf der inhaltlichen Ebene möglich, wie Peter Hünemann aufzeigt:

³⁸⁶ Vgl. im Folgenden LEIF: Beraten und verkauft. S. 255–260.

³⁸⁷ Vgl. auch Kap. 6.2.6

„Aber jede Diözese werkelt vor sich hin. Schön und gut! Aber: Ein gemeinsames Konzept, öffentlichkeitswirksame Leitlinien der Neustrukturierung der deutschen Kirche, wie sie die Lateinamerikanische Bischofskonferenz in Medellín, Puebla und Santo Domingo für einen ganzen Kontinent erarbeitet hat, gibt es nicht.“³⁸⁸

Gerade vor dem Hintergrund, dass alle deutschen Diözesen vor ähnlichen wirtschaftlichen und vor allem pastoralen Herausforderungen stehen, scheint eine intensivere Zusammenarbeit viel Potential zu haben.

8.10 Zusammenarbeit Bistumsvertreter und Berater

8.10.1 Bedeutung von Vertrauen

Damit die Zusammenarbeit zwischen den Personen der Bistumsleitung und den externen Unternehmensberatern erfolgreich ist, muss ein vertrauensvolles Verhältnis bestehen. Dieses Miteinander-Vertrautsein ist in der erwähnten Konstellation noch wichtiger als in der Zusammenarbeit von externen Beratern und ihren Kunden aus der Privatwirtschaft oder einer Bistumsleitung und einer Beratung mit theologischem oder kirchlichem Hintergrund. Diese Tatsache beruht darauf, dass in der hier untersuchten Konstellation Personengruppen aus komplett unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten: Es muss geklärt werden, ob und inwieweit die Methoden und Instrumente der betriebswirtschaftlichen Berater an den Kontext Kirche angepasst werden können. Vertrauen ist notwendig, weil ihre geistigen Hintergründe und Sprachen zu unterschiedlich sind.³⁸⁹

Erst in einem vertrauensvollen Verhältnis können jeweilige Lösungen erarbeitet werden, die sowohl den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten

³⁸⁸ HÜNERMANN: Geld, Dienst und Gemeinden. S. 282. Ähnliche Beobachtungen auch in PAX: Führung in der Kirche. S. 48.: „Nicht erkennbar ist ein einheitliche, konsensfähige inhaltliche Ausrichtung der Kirche in Deutschland. So vergleichbar die Reaktionen auf den Priester- und Geldmangel zwischen den Diözesen sind, so differenziert und spannungsgeladen sind die Konkretionen der missionarischen Option.“

³⁸⁹ Vgl. auch DIETZFELBINGER: Von häßlichen Entlein und Undercover-Agenten. Differenzierungen zwischen Kirche und Wirtschaft. S. 221.

als auch den theologischen Zielen gerecht werden. Die Impulse oder Ideenanstöße der externen Berater können nur angepasst für die Kirche nutzbar gemacht werden. Für eine reflektierte theologische Antwort auf praktisch-theologische Fragen empfiehlt sich die Einbeziehung von Erkenntnissen der Profanwissenschaften, auch der Betriebswirtschaftslehre.³⁹⁰

In fast allen Diözesen wurde das Verhältnis zwischen den externen Beratern und den Personen der Bistumsleitung als sehr vertrauensvoll bezeichnet und die Arbeit in den Lenkungsausschüssen und Steuerungskreisen als sehr professionell angesehen. Dadurch, dass in Berlin der Impuls für die Anwesenheit der externen Berater primär von der DBK ausging, wurde hier das Verhältnis allerdings eher als „distanziert funktionell“³⁹¹ beschrieben. Die Berater wurden geduldet, aber in Teilen auch der Bistumsleitung blieb viel Skepsis ihnen gegenüber.³⁹²

Vertrauen sei ein „Erfolgsgarant“³⁹³ und kommt auf zwei Weisen zum Tragen. Zum einen als Vertrauen zwischen den beteiligten Personen, als „gegenseitige Akzeptanz, Wertschätzung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.“³⁹⁴ Zum anderen in der Vertrautheit mit der Kultur innerhalb des zu beratenden Bistums: Je vertrauter die externen Berater mit Fragen der Kirche sind, desto besser kann eine Beratung durchgeführt werden.

„Sie können in einem Unternehmen, wie wir es sind, einen solchen Prozess nur mit Beratern durchführen, die auch von ihrer Geisteshaltung diesem Unternehmen [der Kirche TS] sehr nahe stehen.“³⁹⁵

Notwendige Voraussetzungen sind auf der einen Seite neben den fachlichen Fähigkeiten auch Ansprüche an die Beraterpersönlichkeit, wie Jürgen Jansen darlegt:

„Mehr und mehr treten die sozial-kommunikativen Kompetenzen in den Vordergrund. Sie sind Indikatoren für die Autorität und Authentizität, für die Anschlussfähigkeit und Verständlichkeit des Know-hows

³⁹⁰ Vgl. Kap. 2.1

³⁹¹ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 08:00 Min.

³⁹² Vgl. Kap. 7.4

³⁹³ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 12:17 Min.

³⁹⁴ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 89.

³⁹⁵ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 12:17 Min.

*des externen Beraters und für seine Fähigkeit, Prozesse gemeinsam mit den internen Mitarbeiter/innen zielführend gestalten zu können.*³⁹⁶

Hier ist Empathie des externen Beraters notwendig:

*„Die Kenntnis der kirchlichen Kernaufgaben sowie die Einsicht in die Komplexität und Differenziertheit kirchlicher Strukturen, Beziehungen und Identitäten fördert seine Akzeptanz. Sie ermöglicht ihm die Einführung in ein historisch gewachsenes Gefüge von Hierarchien und Beziehungen zwischen verschiedenen Berufsgruppen (Priester, pastorale Mitarbeiter/innen, Lehrer/innen, Mitarbeiter/innen im allgemeinen Bistumsdienst). Der Respekt vor der Geschichte der Organisation und ihren Werten sowie damit verbunden dem hohen Stellenwert der Individualität der Person erleichtert ihm Zugänge zum System und verringert Widerstände gegen die Einmischung von außen.*³⁹⁷

Auf der anderen Seite ist eine Lernbereitschaft und Offenheit der Personen von Bistumsseite notwendig, damit die Impulse der Berater gehört werden: „Sie müssen bereit sein, sich wirklich in Frage stellen zu lassen. Das ist die zentrale Frage“³⁹⁸, so Theo Paul. Erst dann ist eine Kooperation möglich, wie Kardinal Lehmann feststellt: „Wir haben immer wieder miteinander gerungen. Wir haben viel voneinander gelernt.“³⁹⁹

Diese Lernbereitschaft verlangt es, sich in die Perspektive des Gegenübers hineinzuzusetzen. Erst so kann die tendenzielle Ungleichzeitigkeit der Entscheidungsfindung bei den Personen der unterschiedlichen Gruppen erkannt und beachtet werden. Diese Asymmetrie beruht darauf, dass die Entscheidungen in der Theologie länger und stärker reflektiert werden, als das in der Betriebswirtschaftslehre der Fall ist.

Die Theologie hinterfragt ihre eigenen Voraussetzungen deutlich mehr als die Betriebswirtschaft, die allgemein viel schneller Handlungsempfehlungen präsentieren kann. Diese Ungleichzeitigkeit hat zur Folge, dass „die

³⁹⁶ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 86.

³⁹⁷ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 86.

³⁹⁸ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 16:57 Min.

³⁹⁹ LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

Betriebswirte schon mit der Umsetzungsplanung ihrer Empfehlungen beschäftigt sind, wenn die Theologen noch nicht einmal die Voraussetzungen für ihr Gespräch geklärt haben.⁴⁰⁰ Nicht selten wird in der Betriebswirtschaft zudem ökonomisches Handeln bewusst normativ gesetzt, was für einen Dialog mit der Theologie im hier behandelten Rahmen ein großes Hindernis ist.⁴⁰¹ In einem normativ aufgeladenen ökonomischen Ansatz liegt die Gefahr, dass er sich mit seiner Ausschließlichkeit in der Weltwahrnehmung nicht auf die Eigenarten und spezifischen Ziele und Logiken von anderen Denkrichtungen und Wissenschaften einlassen könnte. Es fällt Ökonomen, die sich mit dem ganz eigenen System Kirche nicht auskennen, schwer, sich auf das neue Umfeld einzulassen. Ohne eine Sensibilität für die Eigengesetzlichkeit dieses Bereiches und die dafür benötigte „Feldkompetenz“ in kirchlich-theologischen Fragestellungen besteht die Gefahr, dass im Dialog mit der Theologie die theologischen Vorschläge aus einem ökonomisch-geprägten Blickwinkel scheuklappenartig übersehen werden, da sie nicht angemessen reflektiert werden können. Ein Beispiel ist die Ausgestaltung der kirchlichen Arbeitsverhältnisse, der Dienstgemeinschaft,⁴⁰² und die Frage, ob das kirchliche Verständnis von Dienstgeber und -nehmer gleich dem privatwirtschaftlicher Arbeitgeber und -nehmer ist.⁴⁰³

Ebenso ist die Perspektivenübernahme aufgrund der unterschiedlichen Sprache die Voraussetzung, miteinander ins Gespräch zu kommen und nicht an Begriffen (Markt, Kunde, Effizienz etc.) hängen zu bleiben, die verschie-

⁴⁰⁰ von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 207.

⁴⁰¹ Vgl. von GIESEN: *Ökonomie der Kirche?* S. 207. Siehe dort auch S. 132-139. Beispielfaßhaft sei hier ein Zitat des Nobelpreisträgers Gary Becker erwähnt: „I have come to the position that the economic approach is a comprehensive one that is applicable to all human behavior, be it behavior involving [...] large or minor decisions, emotional or mechanical ends [...] Needless to say, the economic approach has not provided equal insight into and understanding of all kinds of behavior: for example, the determinants of war and of many other political decisions have not yet been much illuminated by this approach [...] I believe however, that limited success is mainly the result of limited effort and not lack of relevance. (BECKER: *The economic approach to human behavior.* S. 8-9.)

⁴⁰² Vgl. SCHMÄLZLE: *Monetarisierung von Religion und Kirche.* S. 270.

⁴⁰³ Vgl. Kap. 8.3.5

dene Bedeutungen und Implikationen haben.⁴⁰⁴ So resümiert ein Berater: „Wichtig war auch, dass man einfach auch gelernt hatte, kirchliche Sprache zu sprechen und zu verstehen. Es gab in gewissem Umfang hier Kommunikationsprobleme.“⁴⁰⁵

8.10.2 Unabhängigkeit als Vorteil für die Berater

Die externen Berater stehen außerhalb der zu beratenden Organisation. Das macht sie erstens frei von kircheninternen Eigeninteressen, zweitens verhindert es eine Betriebsblindheit. Kennzeichnend für sie ist ihre Unabhängigkeit. Außer ihrem Kunden, der jeweiligen Bistumsleitung, sind sie keiner Gruppierung verpflichtet, so Mechthild König:

„Also erst einmal haben Sie als Externer den Vorteil, dass Sie eine neutrale Position haben, Sie sind also frei von allen, ich sag mal, politischen Verwicklungen, die in solch einem Bistum über Jahre ja entstehen. Sie können offen Ihre Meinung äußern, Sie haben die Möglichkeit, Vergleiche anzustellen, also Erfahrungen, die Sie aus anderen Beratungsprojekten mitbringen. [...] Und Sie können als Berater heilige Kühe schlachten, Sie können heilige Kühe aufs Tapet setzen und fragen: Warum macht ihr das so? Warum ist das da? Warum gebt ihr so viel Geld aus? Also externe Berater sind dafür da, unangenehme Dinge anzusprechen, Vergleiche, Benchmarks anzustellen und die Dinge einfach zu hinterfragen.“⁴⁰⁶

Jürgen Jansen bekräftigt dieses:

„Das Wichtigste ist die Externalität des Beraters selbst. Sie sichert ihm eine gewisse Unabhängigkeit und Objektivität gegenüber den Strukturen, Hierarchien und Beziehungsmustern. Sie begründet die Möglichkeit zur Irritation und Innovation. Vom externen Berater werden Weitsicht und Übersicht erwartet. Er darf und soll die ‚richtigen‘ Fragen stellen, durch seine Analysen neue und ungewohnte Perspektiven auf die Organisation aufzeigen, die neue Türen und Wege in Veränderungsprozesse öffnen.“⁴⁰⁷

⁴⁰⁴ Vgl. dazu auch NITSCHKE/HILBERATH: Einleitung. S. 14–15.

⁴⁰⁵ von MITSCHKE-COLLANDE: Telefoninterview am 29. März 2010. 16:30 Min.

⁴⁰⁶ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. 01:33 Min. und vgl. Kap. 8.2.2

⁴⁰⁷ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 86.

Der Essener Generalvikar macht auf folgende Position aufmerksam:

„Es gab die Einschätzung, dass alle die, die im Bistum tätig sind, zugleich für die Haushaltssituation Verantwortung haben, eben auch im System gefangen sind. Und wir haben gesagt, wenn wir auf Einsparmöglichkeiten und auf Gestaltungsräume kommen wollen, muss jemand von außen gucken, der uns auch mit einer Einschätzung konfrontiert, die möglicherweise in unseren Köpfen noch nicht vorhanden ist.“⁴⁰⁸

Die Unabhängigkeit kann zudem dazu führen, dass kritische Fragen außerhalb eines hierarchischen Verhältnisses gestellt werden und somit positive Denkanstöße erreicht werden. So z. B. für Daniela Engelhard aus Osnabrück:

„Ich kann für meine Projektgruppe Seelsorgeamt sagen, dass das hilfreich war: dieser Außenblick, den die Berater mitgebracht haben, dass sie mit ihrer Erfahrung aus anderen Bereichen, aus wirtschaftlichen Bereichen oder anderen Firmen, die sie beraten haben, einfach manches Mal kritisch angefragt haben und quergebürstet haben. Die haben sehr kritisch gefragt: Braucht ihr so ein Referat überhaupt? Oder: Muss das so organisiert sein? Was spricht denn dafür? Kann das nicht ganz anders organisiert sein? Oder: Warum meint ihr, diese Zielgruppe bedienen zu müssen? Das fand ich wichtig, also dieser Außenblick, dieses, sagen wir mal, unbelastete kritische Anfragen, was man selbst aus den eigenen Reihen sicher eher vorsichtiger erfährt. Denn es ist auch vieles eingeschliffen und es gibt einen gewissen Tunnelblick in jeder Institution, das war sicher auch weiterführend.“⁴⁰⁹

Die Einbindung von externen Kräften zur Gestaltung von Veränderungsprozessen kann wie dargelegt viele Vorteile gegenüber internen Beratungsinstanzen mit sich bringen, auf deren Einbindung man bewusst verzichtete. Dadurch, dass die externen Berater keine direkten Eigeninteressen haben und außerhalb des Systems Kirche stehen, kann es zu weniger Konkurrenzdenken kommen als zwischen den Verantwortlichen der Bistumsleitung

⁴⁰⁸ THÖNNES: Interview in Essen am 18. März 2010. 00:37 Min.

⁴⁰⁹ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 08:13 Min.

und internen Mitarbeitern, wo man sich unbewusst in den Fähigkeiten messen wollen würde. Das kann in der persönlichen Konkurrenz in der Arbeit, aber auch in konkurrierenden Vorstellungen von Kirche ihren Ausdruck finden.

Die externen Unternehmensberater sehen in ihren direkten Klienten, den Personen der Bistumsleitungen, aufgrund ihres Steuerungsverständnisses die relevante Veränderungs- und legitime Entscheidungsinstanz. Indem sie die Kirche wie ein Unternehmen betrachten, billigen sie den Bistumsleitungen auch entsprechend große Entscheidungsvollmachten für die Organisation zu. Daher sind in der Facette des Kirchenbildes die Konflikte zwischen den Beratern und den Bistumsleitungen sehr gering. Sie stellen auch in keiner Weise eine direkte Konkurrenz für die Bistumsleitungen dar. Das ermöglichte es Personen aus der Bistumsleitung, Fehler oder Defizite eher einzugestehen und daran zu arbeiten.

Dieser augenscheinliche Vorteil barg aber auch eine Gefahr in sich, wie es Thomas Leif allgemein im Umgang mit Unternehmensberatern feststellt:

„Unternehmensberater übernehmen in der Praxis oft die Funktion des Coachs für ‚einsame Manager‘. Sie wachsen damit meist in die Rolle von ‚verdeckten Entscheidern‘ hinein. Die Kunden erwarten absolute Vertraulichkeit. Die Unternehmen kaufen Loyalität, die die Manager in ihrer Berufspraxis zum Teil auf Grund des zunehmenden Konkurrenzkampfes nicht erfahren.“⁴¹⁰

Ob und inwieweit Berater in den untersuchten Prozessen zu „verdeckten Entscheidern“ geworden sind, das lässt sich nicht ermitteln, aber es ist vom Prozessablauf her durchaus möglich, dass auf diesem Wege externe Berater auch Einfluss auf theologische Fragen genommen haben.

8.11 Kommunikation

8.11.1 Kommunikation zur Vertrauensbildung

Es ist zwischen einer Mitbestimmung der Bistumsangehörigen bei wichtigen Entscheidungen, die während der Beratungsprozesse getroffen wurden,

⁴¹⁰ LEIF: Beraten und verkauft. S. 398.

und der zeitnahen Information und Transparenz der Beschlüsse zu differenzieren. Die klare Information, wer was warum entschieden hat, wurde von den Befragten als sehr wichtig eingestuft, sowohl von Beratern, Personen aus der Bistumsleitung als auch Mitarbeitervertretern.

Die Veränderungsprozesse lösen bei den Gläubigen im Bistum und vor allem bei den Mitarbeitern oft Angst aus: Wird meine Pfarrgemeinde in der Form weiterexistieren können? Wird mein Arbeitsplatz erhalten bleiben? Wie lange gibt es unseren Kindergarten noch? Wird unsere Kirche abgerissen? Die Bindungen zur Kirche sind sehr langfristiger Natur, in der Kirche spiegelt sich oft der Wunsch der Menschen nach Vertrautheit und Beheimatung. Eine Veränderung bringt immer auch Verlust von Liebgewonnenem mit sich. Um bei diesem Verlust die Menschen stützen zu können, ist eine transparente und intensive Informationspolitik unerlässlich.

„Am Anfang herrschte in der öffentlichen Meinung immer wieder die Interpretation vor, wir hätten McKinsey nicht zuletzt auch deshalb gewählt, weil diese Firma besonders kompetent sei durch Sanierungen, die freilich immer wieder auch mit Kündigungen von Personal einhergehen würden“⁴¹¹,

so berichtete Kardinal Lehmann. Aber in Mainz, Osnabrück und abgeschwächt in Köln wurden betriebsbedingte Kündigungen und Veränderungen in der Pfarreienstruktur von Vorneherein ausgeschlossen. Dadurch wurde den Mitarbeitern viel Angst genommen, ein Sich-Einlassen auf die Veränderungen war damit viel besser möglich. Sehr schwer zu kommunizieren sind zwei Einschnitte: Besonders viel Trauer löste die Profanisierung von Kirchen aus, wie es in Essen oder Berlin vielfach beschlossen wurde. Sehr genau müsse geprüft werden, so Rut von Giesen, ob die „theologische und psychologische Signalwirkung, die mit einer Aufgabe von Kirchen zwangsläufig verbunden ist, durch die ökonomische Vorgabe wirklich gerechtfertigt ist.“⁴¹² Ähnliches gilt für betriebsbedingte Kündigungen von Mitarbei-

⁴¹¹ LEHMANN: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002).

⁴¹² von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 175.

tern. Die Kirche ist kein normaler Arbeitgeber, sondern durch die Dienstgemeinschaft ist der Dienstgeber dem Dienstnehmer stärker verpflichtet.⁴¹³ Die kritische Berichterstattung der Medien zu den Umstrukturierungen in Aachen und Berlin bezieht sich in großer Zahl auf die umfangreichen Entlassungen. Deren Notwendigkeit kann im kirchlichen Kontext aber schwer vermittelt werden und muss, wenn unvermeidlich, sehr gut begründet werden.

8.11.2 Kommunikationsschwierigkeiten

Aber nicht nur für diesen Punkt gilt der Satz: Es kann nicht genug Kommunikation geben. Sehr oft machten Beteiligte an Umstrukturierungsprozessen die Erfahrung, dass nicht jeder für sämtliche Veränderungen die Notwendigkeit anerkennen kann und will.⁴¹⁴ So berichtet z. B. Weihbischof Werner Guballa aus Mainz:

„Auch trotz aller gut gemeinten Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit, da kann immer nur mit einer bestimmten, begrenzten Aufnahmekapazität und Aufnahmebereitschaft innerhalb des Bistums gerechnet werden.“⁴¹⁵

In der auch in den anderen Diözesen beobachteten „begrenzten Aufnahmebereitschaft“ der Sparmaßnahmen sieht Ralph Heck von McKinsey einen Grund für eine Top-down-Steuerung:

„Sie können keinen basisdemokratischen Prozess machen: Wenn kein Geld mehr da ist, ist kein Geld mehr da. Und da werden Sie nie Einigkeit erzielen. Also [. . .], bei anderen Unternehmen ist das das Gleiche, muss die Führung entscheiden, wo sie am besten die Schwerpunkte setzt. Das ist nicht eine Person, es gibt ja in den Bistümern auch noch Weihbischöfe, es gibt genügend Gremien, die letztendlich auch die Vertreter der gläubigen Gemeinschaft sind, und die müssen dann Entscheidungen treffen, wenn kein Geld mehr da ist, müssen Schwerpunkte setzen. Da

⁴¹³ Vgl. Kap. 3.2.5 und 8.3.5

⁴¹⁴ Vgl. Kap. 8.6.2

⁴¹⁵ GUBALLA: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 13:16 Min.

*werden Sie es mit Sicherheit nicht allen Recht machen, aber: Dann obliegt es den Personen sehr wohl, diese Entscheidungen transparent und klar und verständlich zu kommunizieren und nicht einfach, sag ich mal, den Gläubigen mitzuteilen, so geht's. Ich glaube, da ist an vielen Stellen, glaub ich, nicht alles so passiert, wie es hätte passieren können.*⁴¹⁶

Zum einen war es für viele Menschen schwer zu akzeptieren, dass die beschlossenen Einschnitte auch sie trafen, wie mit Markus Potthoff am Beispiel der Kirchenschließungen in Essen ersichtlich:

*„Die Entscheidungen hatten ja eine ganze Reihe von Zumutungen, insbesondere natürlich vor allem die Neuaufstellung der Pfarreienstruktur, die Aufgabe von 96 Kirchengebäuden für den gottesdienstlichen Gebrauch. Das hat viel Unverständnis, Wut und Trauer bei den Menschen erzeugt und auch da muss ich sagen, durch noch so viel Kommunikation kann man diesen notwendigen Trauerprozess eigentlich nur bedingt begleiten. Da sind die Menschen vielfach einfach noch nicht in den Herzen und im Kopf [da] angekommen, was Bischof Genn [damit] meinte, als er davon sprach, dass eine Sozialgestalt von Kirche zu Ende geht.*⁴¹⁷

Auch wenn die Argumente, die für eine Schließung sprachen, schlüssig waren, so überwog ein Gefühl des Nichtakzeptieren-Wollens der Einschnitte. Ähnlich wurde in Berlin auf die angekündigten Entlassungen reagiert: „Er war ein Schock für die Mitarbeiter, weil niemand daran gedacht hatte, aber plausibel wurde es schon irgendwie, die 150 Millionen standen da.“⁴¹⁸ Ähnlich zitiert die FAZ einen Aachener Dechanten:

*„Ich bin ein leidenschaftlicher Typ, habe diese Managementdistanz nicht. Dabei sitze ich im Priesterrat und Diözesansteuerrat und habe mich überzeugen lassen, daß das Bistum nicht anders kann. Aber emotional ist es schwer, diese neue Kirche zu wollen.*⁴¹⁹

Schwierig ist es, Einsparungen zu vermitteln, wenn die direkte Notwendigkeit noch nicht ersichtlich ist:

⁴¹⁶ HECK: Telefoninterview am 09. April 2010. 17:33 Min.

⁴¹⁷ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 23:19 Min.

⁴¹⁸ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 1). 23:52 Min.

⁴¹⁹ APPEL/KALS: Seelsorger und Sanierer. S. 11.

„Wenn in dem Moment, in dem über Einsparungen gesprochen wird, die Einsparungen noch gar nicht nötig sind, [ist es] schwierig, das dann nach außen zu transportieren. Wir haben in Osnabrück über eine zukünftige Situation gesprochen, nicht über eine aktuelle. Die aktuelle Situation sah damals noch ganz gut aus, anders als in anderen Diözesen, die dann akut einsparen mussten. Insofern war es natürlich nachher etwas schwierig, als gesagt wurde: Wir müssen 10 Prozent zum Beispiel an Personal im Generalvikariat einsparen. Vor dem Hintergrund, dass eine – ich nenn sie mal – akute Sparnotwendigkeit noch nicht sichtbar war. Das machte es etwas schwierig.“⁴²⁰

Zum anderen wurde gegen die Veränderungen dadurch Widerstand aufgebaut, dass Bistumsangehörige sich nicht informiert und eingebunden fühlten und den Eindruck hatten, dass die beschlossenen Einschnitte einfach deshalb nicht richtig seien und für sie, ganz rational betrachtet, das Bistum eben falsche Entscheidungen treffe. Wenn z. B. in Aachen Menschen ihre Ablehnung der Sparbeschlüsse damit begründen, „das Bistum sei damals von Droege gesteuert worden“⁴²¹, oder bewusst herbeigeführte kirchenpolitische Konsequenzen anmerken⁴²², so ist dieser Widerstand anders als im ersten Fall zu verstehen. Hier gab es grundsätzlichen Diskussionsbedarf. Die Aussage des Beraters Oliver Weirauch stimmt:

„Menschen gehen eine Veränderung in der Regel mit, wenn die Kernbotschaften ‚Warum‘ und ‚Was‘ klar sind; diese zu transportieren und auch zu penetrieren ist zentral. Dabei reicht es aber nicht einmal, nur die Botschaft zu senden. Denn hier greift die Mehrstufigkeit der ‚menschlichen Verarbeitung‘ ‚Hören, verstehen, akzeptieren und umsetzen‘.“⁴²³

Aber es gab auch Personen, die aus der aktuellen Situation ganz andere Schlüsse gezogen haben und mit den beschlossenen Maßnahmen nicht einverstanden waren, ganz egal wie gut die Kernbotschaften begründet wurden. Die Uneinigkeit lag viel tiefer und hat ihren Ursprung in einer Identitätskrise, die ohne Kommunikation nicht gelöst werden kann.⁴²⁴

⁴²⁰ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 9:06 Min.

⁴²¹ von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 16:49 Min.

⁴²² Vgl. Kap. 7.5

⁴²³ WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁴²⁴ Vgl. Kap. 8.8.2

8.11.3 Positive Akzente setzen

Sinnvoll sei es, bei Umstrukturierungen auch die Chance zu nutzen, bestimmte Bereiche bewusst zu stärken, so Norbert Feldhoff:

„Man [sollte] mit jeder Sparüberlegung auch positive Akzentsetzungen, also positive Schwerpunkte für die Zukunft, verbinden. Sonst bleibt nur der negative Eindruck des Abbaus und der Reduzierung.“⁴²⁵

Auch können Sparmaßnahmen mit positiven Zusagen verknüpft werden, wie z. B. in Osnabrück:

„Wir haben zum Beispiel ganz deutlich gesagt: Wir fahren in bestimmten Bereichen zurück, um das pastorale Personal nicht abbauen zu müssen, verlässlich weiter einstellen zu können. All diese Schritte sind dann auch für die Gemeinden positiv greifbar geworden.“⁴²⁶

Mit diesen positiven Akzenten können die Beratungsprozesse eventuell auch ähnlich aufgenommen werden, wie Rainer Bucher die Organisationsentwicklung pointiert beschreibt, deren Image von Aufbruchsstimmung und Tatendrang auch andere Beratungsprozesse erreichen könnte: „Ein Hauch von Machertum umweht die Szene, und das unterscheidet sich durchaus positiv von der sonst üblichen ‚Man kann ja eh nichts machen!‘ - und ‚Es ändert sich ja doch nichts!‘-Atmosphäre einer doch recht saturierten Kirche mit hoch ausgebildeter Klagekultur.“⁴²⁷ Bei reinen Sparprozessen wäre diese positive Aufnahme nicht möglich.

Kommunikation und Transparenz lassen sich als wichtige Faktoren für das Gelingen von Veränderungsprozessen identifizieren, z. B. wird die die Kommunikation von einem Essener Mitarbeitervertreter als der zentrale Baustein bei der Veränderung angesehen:

„Das Allerwichtigste, was ein Bischof oder ein verantwortungsvoller Leiter wahrnehmen sollte, ist meiner Meinung nach in aller Breite möglichst frühzeitig mit allen, die davon betroffen sind, in Kommunikation zu kommen.“⁴²⁸

⁴²⁵ FELDHOF: „In den Bistümern ist zu wenig über Finanzen gesprochen worden“.

⁴²⁶ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 11:08 Min.

⁴²⁷ BUCHER: Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt? S. 280.

⁴²⁸ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 07:14 Min.

Auch die Transparenz des finanziellen Wirkens der Kirche kann nach Claudia Leimkühler die Beziehung der Gläubigen zur Kirche vertiefen:

„Von daher ist eine intensivere Kommunikation der Verwaltung mit den Mitgliedern der Kirche und einer interessierten, kritischen Öffentlichkeit über Zielsetzung und Entwicklung der kirchlichen Rechtspersonen sowie mehr Transparenz und Publizität in allen Bereichen notwendig, wobei die Kommunikationsweise über die Glaubwürdigkeit und über den Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen der kirchlichen Rechtsperson und deren (Teil-)Öffentlichkeiten entscheidet. Mittelfristig wird man sich nicht der Anwendung moderner Steuerungs- und Kommunikationsinstrumentarien verschließen können.“⁴²⁹

Hilfreich für die Akzeptanz der Beschlüsse war z. B. einer Rückmeldung aus Osnabrück zufolge, dass das deutliche Bemühen der Bistumsleitung zu spüren war, diesen Prozess transparent zu gestalten.⁴³⁰ In Aachen dagegen erkannte man in der Rückschau, dass „in der Kommunikation des Veränderungsprozesses“⁴³¹ ein Bereich lag, der bei der Umstrukturierung besser hätte gestaltet werden können:

„Auf allen Ebenen wären wir gut beraten gewesen, da nochmal jemanden Eigenes hinzuzunehmen, der darauf achtet [und] uns an der Stelle nochmal besser beraten hätte.“⁴³²

Auch für die Kirche, die sich vor allem als kommunikative Gemeinschaft, als *communio*, versteht, gilt:

„Häufig kranken Organisationen intern (in Bezug auf sich selbst) an dem, was sie nach außen als ihre Stärke anpreisen bzw. was ihre eigentliche Primäraufgabe ausmacht.“⁴³³

⁴²⁹ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 362.

⁴³⁰ Vgl. SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 7:07 Min.: „Es ist nicht in irgendeiner Form geheim vorgegangen worden, sondern es war das deutliche Bemühen der Bistumsleitung zu spüren, das Ganze öffentlich zu handhaben.“

⁴³¹ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 34:21 Min.

⁴³² Ebd. 34:21 Min.

⁴³³ AHLERS-NIEMANN: Auf der Spur der Sphinx. S. 24.

8.12 Nachhaltigkeit der Finanzkonsolidierung

Das Ziel aller untersuchten Beratungsprozesse war es jeweils, die „Zukunftsfähigkeit“ der Bistümer sicherzustellen. Hinter diesem Wort verbarg sich jeweils die Herausforderung, die finanziellen und organisatorischen Größen so zu gestalten, dass die Dienste des Bistums, eventuell mit neuen Schwerpunkten, auch in der Zukunft erbracht werden können. Dieses schließt Nachhaltigkeit im doppelten Sinne ein: Zum einen müssen Strukturen und Instrumente geschaffen werden, die zum Wesen und Auftrag der Kirche passen und sicherstellen helfen, dass diese auch in Zukunft nachhaltig ihren Auftrag erfüllen kann: Ekklesiologische und pastorale Vorgaben müssen beachtet werden. Zum anderen darf die Auftrags Erfüllung nicht mehr Finanzmittel in Anspruch nehmen als der Kirche zur Verfügung stehen. Somit ist das Ziel, eine ökonomische Nachhaltigkeit zu erreichen, auch notwendig.

Die finanziell schwierige Situation in einigen Diözesen verbirgt, dass sich die katholische Kirche in Deutschland in einem Wandel befindet. Sie steht vor neuen Herausforderungen, die keineswegs nur finanzieller Art sind. Auch wenn die Beratungsprozesse einen Zeithorizont von jeweils circa drei bis zehn Jahren anstreben, in denen die beschlossenen Maßnahmen einen ausgeglichenen Haushalt gewähren sollen, so bleiben doch jenseits der finanziellen Angelegenheiten Aufgaben für die „Zukunftssicherung“ bestehen.

Daneben gilt es, die in den Beratungen beschlossenen Veränderungen kontinuierlich weiterzuentwickeln und anzupassen, um auch zukünftigen, noch nicht exakt prognostizierbaren pastoralen Herausforderungen zu begegnen sowie Vorkehrungen zu treffen, um finanzielle Schief lagen in der Zukunft zu vermeiden. Dazu ist eine langfristige Planung und Prognose unverzichtbar.⁴³⁴

8.12.1 Konsequenz in der Umsetzung von Beschlüssen

„Ich habe [die Kirche TS] nie beratungsresistent erlebt. In den Kirchen wird sehr lange diskutiert, weil sie stark auf Partizipation setzen. Wenn

⁴³⁴ Vgl. Kap. 8.8

*Entscheidungen aber einmal gefällt sind, dann werden sie sehr konsequent umgesetzt.*⁴³⁵

Der ehemalige McKinsey-Berater Jochen Messemer lobt die konsequente Umsetzung der beschlossenen Beratungsergebnisse in der Kirche. Besonders in den Diözesen, in denen eine Sanierung notwendig war, wurden die Beschlüsse der Beratungen sehr konsequent durchgesetzt; ähnlich ist auch der Eindruck in Köln.⁴³⁶

Dadurch, dass der finanzielle Handlungsdruck in Mainz und Osnabrück nicht direkt fassbar war und kein konkretes Einsparziel bestand, wurden hier zum Teil keine festen Beschlüsse gefasst, sondern eher Absichtserklärungen in den Beratungsergebnissen formuliert, zukünftig auf wirtschaftliche Herausforderungen zu reagieren, so Stefan Schweer:

*„Die Beratung hatte, wenn ich mich recht entsinne, an keiner Stelle das Ergebnis, dass dieses oder jenes nun 100-prozentig und zwar sofort umgesetzt werden musste. Es waren viele Einzelprozesse angestoßen [worden TS], zum Beispiel das Nachgehen der aus der Kirche Ausgetretenen.“*⁴³⁷

Die Umsetzung der Beratungsergebnisse in Mainz war nach Aussage von Hans-Jürgen Eberhardt eine „unbefriedigende Situation im Prozessergebnis im Nachgang.“⁴³⁸ Viele Impulse aus den Beratungen wurden aufgenommen, aber nicht alle Ergebnisse umgesetzt:

*„Das, was passiert ist, ist ein deutlicheres Bewusstwerden über unsere finanzielle Lage, ein Mehr-in-den-Blick-Nehmen, wie groß die Last unserer Immobilien ist, eine Reduzierung der Personalkosten oder wirkliche Umstrukturierungsmaßnahmen hat es bis auf kosmetische Sachen nicht gegeben.“*⁴³⁹

In Osnabrück ist „die Umsetzung der Beratungsergebnisse [...] nicht weit gekommen, aber es war mindestens eine sehr teure Bewusstseinsbildung“⁴⁴⁰,

⁴³⁵ MESSEMER: „Sehr emotionale Diskussion“.

⁴³⁶ Vgl. Kap. 8.3.1

⁴³⁷ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010. 27:56 Min.

⁴³⁸ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 12:56 Min. Vgl. auch Kap. 8.3.2

⁴³⁹ HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 04:31 Min.

⁴⁴⁰ SCHWEER: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.

so Stefan Schweer. In mehreren Diözesen, so eine Beobachtung, wurden einmal beschlossene Prioritäten nicht umgesetzt, an der sich Einsparungen orientieren sollten: „Sie haben zwar eine Prioritätenliste gehabt, aber letztendlich wollte keiner dann die entsprechenden Konsequenzen daraus ziehen.“⁴⁴¹ Konsequente Veränderungen sind nicht möglich, wenn die Verantwortungsträger diese scheuen. Damit die Ergebnisse aus den Beratungen den Bistümern helfen können, zukünftige Herausforderungen zu bestehen, müssen die Ergebnisse nicht nur für die Kirche sinnvoll sein und zu ihr passen, sie müssen auch umgesetzt werden. Ansonsten landen die teuren Zukunftskonzepte in der Schublade und verstauben dort. Die nachhaltige Schärfung des Problembewusstseins für die zunehmende Begrenztheit der Ressourcen ist in seiner Bedeutung als Ergebnis allerdings nicht zu unterschätzen und ein erster Schritt, um frühzeitig auf zukünftig drohende Finanzprobleme zu reagieren.

Die strukturellen Bedingungen in einer Diözesanverwaltung machen es den finanziellen Anliegen aber allgemein nicht leicht, sich Gehör zu verschaffen. Während in einer Bundes- oder Landesregierung der Finanzminister direkt am Kabinetttisch sitzt und in einer Aktiengesellschaft der Finanzvorstand selbstverständlich Mitglied des Vorstandes ist, ist die Position des explizit Finanzverantwortlichen in einer kirchlichen Verwaltung relativ weit unten angesiedelt. Der Finanzdirektor bzw. -dezernent befindet sich zwei Hierarchieebenen unter dem Bischof.

8.12.2 Präzise Formulierung des Beratungsauftrages

Um sicherzustellen, dass die verabschiedeten Beschlüsse auch konsequent umgesetzt werden und nicht nachträglich verwässert werden oder in Vergessenheit geraten, könnte schon vor Beginn der Beratungen auf die Konsequenz der Umsetzung Einfluss genommen werden. Im Beratungskontrakt sollte festgelegt werden, dass die Zusammenarbeit mit den externen Beratern nicht mit der Erstellung des Abschlussberichtes abrupt endet, sondern dass die externen Berater noch darüber hinaus die Umsetzung der Ergebnisse begleiten und überwachen. Dazu böten sich regelmäßige Treffen über

⁴⁴¹ KÖNIG: Interview in Köln am 09. April 2010. S. 02:53 Min.

einen Gesamtzeitraum von mehreren Jahren an, in denen geprüft wird, welche Punkte umgesetzt wurden und warum dieses bei anderen nicht geschehen ist. Die Versuchung, die Veränderungen im Nachhinein doch noch deutlich kleiner als ursprünglich angedacht ausfallen zu lassen, ist groß: Die gescheiterten Konsolidierungsprozesse in den unterschiedlichen Diözesen, wo Beschlüsse im Nachhinein aufgeweicht wurden, zeugen davon. Wenn theologische Vorbehalte in den Beratungen auftreten, dann sollten sie auch dort angesprochen werden können und nicht erst später nach Verabschiedung der Ergebnisse der Veränderungsprozesse. Ökonomische Fragen sollten direkt mit theologischen Überlegungen verknüpft werden. Wenn während der Beratungsprozesse betriebswirtschaftliche Argumentationen ein zu großes Gewicht haben und einer späteren theologischen Reflexion bezüglich ihrer Sinnhaftigkeit im jeweiligen Kontext nicht standhalten können, bringt das Probleme mit sich, denn so mindern diese asynchronen Überlegungen die Chance, dass Lösungen umgesetzt werden, die sowohl den ökonomischen als auch theologischen Ansprüchen gerecht werden können.

Ein weiterer Impuls kann aus dem öffentlichen Sektor kommen. Der Bundesrechnungshof bemängelt bei Beratungsaufträgen für die öffentliche Hand zum Teil die Ausgestaltung der Verträge und empfiehlt Gegenmaßnahmen:

„Die Verträge müssen so abgefasst sein, dass die Leistung ‚sowohl inhaltlich als auch zeitlich beschrieben und kontrollierbar‘ ist. Es müssen ‚Regelungen für den Fall der Schlechtleistung und des Abbruchs‘ vorgesehen sein, ‚Leistungsfristen‘ müssen klar festgelegt werden.“⁴⁴²

Inwieweit das auch im kirchlichen Bereich notwendig ist, sei dahingestellt. Erfahrungen aus Aachen belegen aber, dass der Beratungskontrakt sorgfältig formuliert werden und Klarheit über die Vorgehensweise bestehen muss, so Jürgen Jansen:

„Rückblickend würde ich sagen, dass man im Beratungsauftrag die Ziele miteinander präziser fassen sollte, weil die Erfahrung sagt, dass, wenn

⁴⁴² Zitiert nach LEIF: Beraten und verkauft. S. 258.

die nicht am Anfang präzise genug formuliert worden sind, dass das nachzuarbeiten ist, dass das immer zu Redundanzen führt. Das ist der eine Punkt, da würde ich viel Gewicht drauflegen. Ich würde auch heute mehr Gewicht darauf legen, Methoden und Verfahren transparenter zu gestalten, ja, und damit auch die Konzeption der Beratung, des Auftrages deutlicher werden zu lassen.“⁴⁴³

Auch Markus Potthoff aus dem Bistum Essen empfiehlt, „den Beratungsauftrag möglichst präzise zu fassen.“⁴⁴⁴ So wäre es wichtig, frühzeitig „in der Bearbeitungsstruktur und in den Gremien, die man etabliert, deutlich werden zu lassen, welche Rolle das Beratungsunternehmen im Gesamtkonzept der Beratung und auch der nachfolgenden Umsetzung dann spielt.“⁴⁴⁵ Es sollten Vorkehrungen getroffen werden, damit ein Bistum, welches wenig Erfahrung mit externen Strategieberatern hat, nicht „überrannt“ wird und selbstbewusst und orientiert in den Beratungsprozess einsteigen kann. Nur so können Ergebnisse im Kontext Kirche nachhaltig sinnvoll sein.

Besondere Erwähnung bei den Erfolgsfaktoren für strategische Beratungsprojekte findet bei Jürgen Jansen vom Bistum Aachen die „gemeinsame Definition des Zielerreichungsgrades und der Messung von Zielpunkten.“⁴⁴⁶ Durch die eingeschränkte Möglichkeit der Zielfeststellung bei einer NPO erscheint dies in diesen Beratungszusammenarbeiten besonders wichtig.⁴⁴⁷

Die Ziele der Betriebswirtschaft sind durch das komplexitätsreduzierende Medium Geld leichter quantifizierbar als die Ziele der Theologie, die „sich damit schwertut, ihre nicht-materiellen Werte in ähnlicher Prägnanz zu formulieren“⁴⁴⁸, so Rut von Giesen. Zum Beispiel lassen sich die Kosten für kirchliches Handeln fast ausnahmslos aufstellen, aber z. B. „der Output des Gesellschaftssystems Kirche lässt sich nicht mit den Kriterien des Systems Kirche messen.“⁴⁴⁹ Es ist einfacher und besser kontrollierbar, die Ziele betriebswirtschaftlich zu definieren und somit die Strategieentwicklung

⁴⁴³ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:50 Min.

⁴⁴⁴ POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 07:07 Min.

⁴⁴⁵ Ebd. 07:07 Min.

⁴⁴⁶ JANSEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. S. 89.

⁴⁴⁷ Vgl. Kap. 2.3.2

⁴⁴⁸ von GIESEN: Ökonomie der Kirche? S. 131.

⁴⁴⁹ SCHMÄLZLE: Monetarisierung von Religion und Kirche. S. 277.

nicht theologisch anzugehen. Dadurch bleibt die theologische Logik aber unbeachtet und die Veränderungsprozesse werden ihrem eigentlich pastoralen Anspruch nicht gerecht. Theologische Ziele müssen vorher klar definiert werden.

8.12.3 Notwendigkeit einer weitsichtigen Finanzplanung

Die ökonomische Nachhaltigkeit in den Bistümern muss sichergestellt werden, ausgeglichene Finanzen sind sehr wichtig. Wird deren Sicherstellung versäumt, drohen spätere Sanierungsprogramme jeweils viel Trauer, Wut und Enttäuschung auszulösen. Einige Aussagen von Generalvikaren stützen diese These:

Peter Wehr begründet die Finanzkrise in Berlin auch mit einer fehlenden ökonomischen Nachhaltigkeit in den Jahren davor:

„Entscheidend war für Berlin [mit der Beratung TS] aber eine Weichenstellung: dahingehend, dass ein Bewusstsein geschaffen wurde, dass unsere kirchlichen Aktivitäten in der bisherigen Form auch einer finanziellen Basis bedürfen und dass es zu einem verantwortlichen kirchlichen Handeln gehört, auf diese finanzielle Basis zu achten. [...] Diese Maßnahmen sollten nachhaltig sicherstellen, dass solch eine schwierige finanzielle Situation nicht mehr eintreten kann. Die sehr schmerzlichen und spektakulären Einschnitte wären in dieser Form nicht nötig gewesen, wenn die Verantwortungsträger im Erzbistum in den 1990iger Jahren entsprechende Entscheidungen getroffen hätten.“⁴⁵⁰

Ähnlich äußert sich Hans-Werner Thönnies aus Essen:

„Der Vorgang, der dahinterliegt, war der, dass im Verlauf der Jahre fast unbemerkt, weil man halt Standards halten wollte, ein Verzehr von Rücklagen stattgefunden hat. Und spätestens wenn die Rücklagen aufgezehrt sind, wächst der finanzielle Druck, weil man sich verschulden muss. Vielleicht gehört das zum Grundmuster von Kirche, dass sie in diesen Fällen und vielleicht auch in anderen, erst dann steuert, wenn der Druck von außen unabweisbar ist. Organisationen lernen nicht immer freiwillig.“⁴⁵¹

⁴⁵⁰ WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.

⁴⁵¹ THÖNNIES: Interview in Essen am 18. März 2010. 18:26 Min.

Manfred von Holtum sieht die gleichen Probleme:

„In den achtziger Jahre, aber insbesondere Anfang der neunziger Jahre und zwar schon in einer Zeit, wo Einnahmen und Ausgaben nicht mehr ausgeglichen waren, sondern wir auf der Minusseite standen, sind nochmal die Haushalte des Bistums deutlich in die Höhe gegangen mit einer Steigerung in drei aufeinanderfolgenden Jahren von mehr als 50 Mio. DM. Meines Erachtens hat das maßgeblich zu dem steilen Absturz dann Ende der neunziger Jahre, Anfang des 21. [Jahrhunderts TS] dann beigetragen.“⁴⁵²

In der Brisanz etwas abgeschwächt zeigte sich die gleiche Situation in Mainz, wie Weihbischof Werner Guballa berichtet:

„Die finanzielle Situation hat sich deswegen verschärft, weil wir zwar nicht unkontrolliert, aber doch über unsere Verhältnisse gelebt haben. Wir haben uns von manchem nicht trennen können, weil wir gesagt haben: Das ist doch alles notwendig. Alles, was wir machen, ist notwendig. Aber manches war auch nicht vorstellbar, dass es weitergeht, wenn es das in der Form nicht mehr gibt.“⁴⁵³

Um sich dem strukturellen Wandel stellen zu können, versucht das Bistum Osnabrück Maßnahmen zu ergreifen, wie Theo Paul erklärt:

„Darauf stellen wir uns jetzt schon ein. Dass dies relativ langfristig geschehen kann, ist ein Vorteil. Durch manche Vorgänge in anderen Bistümern sind wir sensibilisiert“⁴⁵⁴

Ein ähnliches Resümee zieht der ehemalige Generalvikar aus Köln:

„Manche Bistümer entdecken heute, dass sie früher ans Sparen hätten denken müssen. Derjenige, der nicht lernt, rechtzeitig mit seinem Geld vorsichtig umzugehen, fährt über kurz oder lang vor die Wand. Insofern ist Sparen aus sozialen und aus pastoralen Gründen dringend notwendig. Wo dies versäumt wird, leidet der pastorale Auftrag. Es entstehen Ängste und Frustration bei den Mitarbeitern, die doch eine Hoffungsbotschaft zu vermitteln haben. Kündigungen und die Schließung

⁴⁵² von HOLTUM: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 30:53 Min.

⁴⁵³ GUBALLA: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 30:56 Min.

⁴⁵⁴ PAUL: „Anonymisierung wäre tödlich“. S. 286.

*von Einrichtungen sind unter Finanzausparungen für die Betroffenen viel schmerzhafter. Wer rechtzeitig spart, kann dagegen die einzelnen Maßnahmen viel besser steuern.*⁴⁵⁵

Mit der „Fahrt vor die Wand“ deutet Norbert Feldhoff ein schweres Unglück an, das vermeidbar gewesen wäre. Daher wurden am Rhein Sparmaßnahmen durchgeführt, so sein Nachfolger Dominik Schwaderlapp:

*„Die wirtschaftliche Konsolidierung ist gelungen. Es war ein schwieriger Prozess, ein harter Prozess für manche, aber der Logik des Geldes kann sich kaum jemand widersetzen. Wir haben aktuell weniger im Säckel, dann ist das auch eine Sache, die, wenn nicht geliebt wird, so doch akzeptiert wird.“*⁴⁵⁶

Zu nachhaltigem Wirtschaften gehört, den Blick stetig auch auf die finanziellen Möglichkeiten zu richten und die Ausgaben gegebenenfalls diesen anzupassen. Nicht nur der Osnabrücker Generalvikar Theo Paul „würde immer dafür plädieren, früh damit anzufangen, und nicht erst, wenn es gar nicht mehr geht, wenn es quasi zu spät ist.“⁴⁵⁷

Gerade bei Personaleinstellungen muss beachtet werden, dass es sich um Ausgaben mit langfristigen finanziellen Verpflichtungen handelt. Wenn in den Diözesen Aachen und Berlin in den Jahren und Jahrzehnten vor der Sanierung weniger Personal eingestellt worden wäre, so hätten auch nach Aussage der befragten Mitarbeitervertreter viele Verletzungen und Enttäuschungen, die durch die Sanierung verursacht wurden, vermieden werden können.⁴⁵⁸ Max-Georg Beier von der MAV in Köln hält dem ehemaligen Generalvikar Feldhoff zugute,

„dass der eine vernünftige Finanzplanung gemacht hat, dass er mit der Einstellung von neuem Personal, von mehr Personal, verhältnismäßig vorsichtig umgegangen ist. Wir haben mehr Geld investiert in die Qualität der Ausstattung der Häuser, Baulichkeiten, so dass wir nicht auch

⁴⁵⁵ FELDHOFF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 16.

⁴⁵⁶ SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 11:16 Min.

⁴⁵⁷ PAUL: Interview in Osnabrück am 14. April 2010. 16:57 Min.

⁴⁵⁸ Vgl. MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 49:49 Min. und IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 27:57 Min.

*noch morsche Buden hatten, als das Geld knapper wurde. Nicht so viel Personal. Grundsätzlich kann man sagen, dass man mit Personal nicht sparsam genug umgehen kann.*⁴⁵⁹

Diese Haltung bekräftigt auch Paul M. Zulehner:

*„Eine Kirche, die im gesellschaftlichen Disput sich als eine verlässliche Lobby für die Arbeitslosen versteht, kann nicht selbst durch finanzielle Fahrlässigkeit Arbeitslosigkeit verschulden. Wenn (zudem vorhersehbar) das Geld knapper wird, ist es ethische Pflicht der Kirche, sozialverträglich zu sparen.*⁴⁶⁰

8.12.4 Transparenz und Rechenschaft

Um nachhaltig wirtschaftlich handeln zu können, müssen auch die Bistumsangehörigen so weit einen Einblick in die diözesanen Finanzen erhalten, dass sie eventuelle Probleme auch erkennen können und somit auch bereit sind, schmerzhaftes Einschnitte mitzutragen. So geben viele Bistümer seit einiger Zeit einen Jahresbericht heraus, der über Ein- und Ausgaben Auskunft gibt.

Die Kommunikation der ökonomischen Daten an die Bistumsangehörigen sorgt für Transparenz. Durch diese fällt ein leichtfertiger Umgang mit Geldern schneller auf und wird somit eingedämmt, auch Verschwendung kann vorgebeugt werden. Norbert Feldhoff sieht vor allem bei Gehaltskürzungen die Notwendigkeit zur finanziellen Transparenz:

*„Voraussetzung für solche Lohnkürzungen ist aber, dass die Mitarbeiter reinen Wein eingeschenkt und sie offenen Einblick in die Finanzlage bekommen. Je besser die Mitarbeiter informiert werden, desto besser gelingt die Suche nach fairen Lösungen.*⁴⁶¹

Entscheidendes Kennzeichen für die diözesane Vermögens- und Finanzverwaltung ist die Trennung zwischen dem Bistumshaushalt, der sich zu einem

⁴⁵⁹ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 35:16 Min.

⁴⁶⁰ ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 35.

⁴⁶¹ FELDHOFF: „Darf man Schwachen mehr zumuten, Herr Generalvikar?“

Großteil aus Kirchensteuermitteln speist und dem des (erz-)bischöflichen Stuhls, dem große Teile des Diözesanvermögens zugeordnet sind. Bis auf die Bistümer Magdeburg und Berlin macht zurzeit keine deutsche Diözese öffentlich Angaben über das Vermögen des (erz-)bischöflichen Stuhls. Auch eine begrenzte Veröffentlichung der Vermögenswerte, z. B. ausschließlich für die Vertreter von Gremien, wie dem Kirchensteuer- oder Diözesanrat, findet im Regelfall nicht statt.⁴⁶² Es schwingt die Angst mit, dass diese Auskunft Begehrlichkeiten wecken könnte und die Bemühungen um einen ausgeglichenen jährlichen Haushalt behindern und auf den Zeitpunkt verschieben, an dem sämtliches Vermögen aufgebraucht wäre und keine Rücklagen mehr bestehen würden. Hier könnte aber eine höhere Transparenz in der Vermögensverwaltung das Bewusstsein für die Begrenztheit von Ressourcen und den nachhaltigen Umgang damit fördern. Denn auch bei der beachtlichen Höhe des Vermögens in einzelnen Bistümern muss bedacht werden, dass viele der dazugehörigen Gelder z. B. durch Erbschaften oder Spenden zweckgebunden sind und sowieso nicht für das Stopfen von Haushaltslöchern verwendet werden dürften.

Neben der geschilderten Angst hat die mangelhafte Transparenz in den Finanzstrukturen drei Gründe: Erstens gibt es Bistümer, denen es schlicht nicht gelungen ist, sich einen Überblick über ihre Finanzen zu verschaffen, die überhaupt nicht wissen, wie hoch der Wert ihres Vermögens und ihrer Immobilien ist, wie viel Geld sie jährlich insgesamt ausgeben und wofür genau dieses ausgegeben wird. Wenn ein Bistum erst von seinen externen Beratern erfahren hat, dass die wirklich Schuldenlast mit 148 Mio. Euro doppelt so hoch war, wie die offiziellen Daten bislang offenbarten, dann hat die Finanzverwaltung den Überblick verloren, den sie eigentlich sicherstellen sollte.⁴⁶³ Mangelnde Transparenz und ein fehlender Überblick in finanziellen und wirtschaftlichen Fragen sind aber nicht nur im Erzbistum Berlin beobachtet worden und werden sich – so meine Hypothese – auch in vielen anderen deutschen Diözesen finden lassen, ganz gleich ob sie extern beraten wurden oder nicht. Strukturell sind die Voraussetzungen und Herausforderungen zu ähnlich.

⁴⁶² Vgl. LOLL/WENSIERSKI: Geheime Parallelwelt. S. 67.

⁴⁶³ Vgl. Kap. 7.4.1

Zweitens kann die Differenz zwischen der wirklichen finanziellen Situation und der, die nach außen kommuniziert wird, auch in einer falsch verstandenen Fürsorge liegen. Intransparente Finanzstrukturen bieten die Möglichkeit, die wirkliche Situation zu verschleiern und schaffen damit die Versuchung, die Bistumsangehörigen mit einem väterlichen Beschützerinstinkt vor den Realitäten zu bewahren. Dass dieses möglich und die Skepsis nur begrenzt ist, liegt womöglich auch an der bereits im Zusammenhang mit der Pastoralmacht erwähnten „zumeist unreflektierten, gelegentlich aber auch schlicht infantilen Versorgungsmentalität“⁴⁶⁴. So wie sich Bistumsleitungen konfliktsscheu in die Rolle des wohlmeinenden Beschützers hineindrängen lassen, so vertrauen die treuen Schäfchen solange blind ihren Hirten, bis das Einschenken des reinen, aber dann auch sehr bitteren Weines unumgänglich und die Vertrauenskrise vorprogrammiert ist. Offenlegung der Bücher, transparente Strukturen und unabhängige Kontroll- und Aufsichtsgremien können verhindern helfen, dass man sich der geschilderten Versuchung hingibt.⁴⁶⁵

Drittens können eine Intransparenz und die sich dadurch ergebende Beliebigkeit von der Bistumsleitung darum gewollt sein, weil hierdurch relativ frei von Zwängen und allgemeinen Vorschriften nach persönlichen Beurteilungskriterien bei Bedarf Ressourcen oder Genehmigungen erteilt werden können. Aufgrund des abgeschlossenen Kreises an Leitungspersonen in den Pfarreien und im Bistum und der typisch kirchlichen und grundsätzlich positiven Neigung, „jemandem etwas Gutes tun zu wollen“, gibt es innerhalb einer Diözese viel mehr informelle Kommunikation als in privatwirtschaftlichen Unternehmen ähnlicher Größe. Über „Prälatenwege“, die persönliche Verbindung verschiedener Verantwortungsträger über Hierarchiegrenzen hinweg, sind oftmals Mittelzuweisungen möglich, die eigentlich nicht der Regelfall sind. Ähnlich verhält es sich mit anderen mildtätigen Gaben, für die man sich auch nur begrenzt rechtfertigen muss. So menschlich und gutherzig diese „unbürokratische Hilfe“ oftmals ist, so schwierig ist es aber, langfristig ein faires, überprüfbares und steuerbares Finanzhandeln zu bewahren.

⁴⁶⁴ STEINKAMP: Die sanfte Macht der Hirten. S. 16. Vgl. auch Kap. 2.4.4

⁴⁶⁵ Vgl. hierzu auch Kap. 8.12.5

Die ehemalige Hamburger Finanzdezernentin Claudia Leimkühler hat einen Beitrag dazu geleistet, wie transparente Finanzstrukturen aussehen können,⁴⁶⁶ damit die Verwalter auch der Forderung des Kirchenrechts nachkommen können, um „am Ende jeden Jahres über die Verwaltung Rechenschaft ab[zu]legen.“⁴⁶⁷ Diese Transparenz müsse unabhängig von den Ad limina-Besuchen gewährleistet werden, bei denen die Bischöfe gegenüber dem Papst Rechenschaft über die Entwicklungen in ihrer Diözese ablegen.⁴⁶⁸

Transparenz kann z. B. durch eine doppelte Buchführung zusätzlich helfen, die wirklichen Kosten von einzelnen Punkten genauer zu identifizieren. Gerade bei Immobilien setzen sich die endgültigen Kosten für die Bereitstellung der Räume aus vielen verschiedenen Positionen zusammen (Wertverlust, Renovierungen, Unterhaltung, auch Opportunitätskosten etc.). „Neu für manchen leitenden Mitarbeiter war die Einsicht, dass Räume Geld kosten“, so [Claudia] Leimkühler. Vor die Wahl gestellt, größere Räume oder mehr freie Mittel zur Verfügung zu haben, hätten sich viele für ein ‚Zusammenrücken‘ entschieden“⁴⁶⁹, zitiert die Tagespost sie. Ohne eine doppelte Buchführung als Grundlage ist eine effizienz- und effektivitätsgeleitete Steuerung ungleich schwerer möglich.

In diesem Maße ist eine Transparenz im Umgang mit Ressourcen kirchenrechtlich zwar nicht vorgeschrieben, aber die finanziellen Krisen der letzten zehn Jahre in deutschen Diözesen werfen die Frage auf, ob die kirchenrechtlichen Regelungen reichen, um zukünftigen Problemen vorzubeugen.

8.12.5 Aufsicht und Kontrolle

Als kirchliche Körperschaften öffentlichen Rechts unterliegen die deutschen Bistümer aufgrund des verfassungsrechtlich gewährten Selbstbestimmungs-

⁴⁶⁶ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen.

⁴⁶⁷ CIC Can. 1284 §2.

⁴⁶⁸ Vgl. CIC Can. 399f.

⁴⁶⁹ ZONKER: Verhalten und Denken nachhaltig ändern.

rechts weder einer gesetzlichen Rechnungslegungspflicht, noch einer externen Aufsicht.⁴⁷⁰ Diese Defizite in der diözesanen Finanzaufsicht haben aber unter anderem in Berlin auch dazu geführt, dass erst sehr spät auf das jahrelange Haushaltsdefizit reagiert werden konnte. Dieses wurde später als Problem erkannt, so dass der Erzbischof nach der Krise Maßnahmen ankündigte, die auch Voraussetzungen für den Aufbau von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten einschließen: „Dazu gehören insbesondere Transparenz und wirksame Kontrolle, Wahrnehmung von Mitverantwortung und schließlich Aufarbeitung von Versäumnissen und Fehlern der Vergangenheit.“⁴⁷¹

Das Kirchenrecht versucht eine Kontrolle des Umgangs mit dem diözesanen Vermögen durch Aufsichtsinstanzen sicherzustellen. Obwohl der Diözesanbischof nicht nur oberster Vertreter der Vermögensverwaltung ist, sondern ihm auch die Kontrolle dieser obliegt,⁴⁷² ist versucht worden, die Voraussetzungen für eine personelle und sachliche Trennung der Wahrnehmung von Leitungs- und Kontrollorganen zu schaffen.⁴⁷³ Zum einen ist in jeder Diözese ein Diözesanvermögensverwaltungsrat einzurichten, der die Rechtsaufsicht gegenüber dem Bischof wahrnimmt.⁴⁷⁴ Er ist als bepruchsberechtigtes Konsultationsorgan „als ‚Gegenüber‘ zum Diözesanbischof zu charakterisieren“⁴⁷⁵, so Heribert Schmitz. Da die Mitglieder vom Bischof ernannt werden, ist es aber kein „Repräsentationsorgan der diözesanen Communitas“.⁴⁷⁶

⁴⁷⁰ Vgl. LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 359.

⁴⁷¹ STERZINSKY: „Im guten Gewissen gehandelt“.

⁴⁷² Vgl. CIC Can. 1276.

⁴⁷³ Vgl. LISTL: Die Bedeutung der Aufsicht und Kontrolle bei der kirchlichen Vermögens- und Finanzverwaltung auf der Ebene der Diözesen nach den Bestimmungen des Codex Iuris Canonici. S. 185; SCHMITZ: Organe diözesaner Finanzverwaltung. S. 121; und LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 71.

⁴⁷⁴ Vgl. CIC Can. 492-494.

⁴⁷⁵ SCHMITZ: Organe diözesaner Finanzverwaltung. S. 126.

⁴⁷⁶ Vgl. WITSCH: Synodalität auf Ebene der Diözese. S. 416.

Zusätzlich dient das Konsistorium – in Deutschland vertreten durch das Domkapitel⁴⁷⁷ – als zweites Aufsichtsgremium. Sehr große finanzielle Veränderungen müssen darüber hinaus noch von der römischen Kurie genehmigt werden.⁴⁷⁸

Claudia Leimkühler stellt fest, dass das kirchenrechtliche System der Überwachung den gesamten Bereich unternehmerischer Entscheidungstätigkeit umfassen will:

„Die Überwachungstätigkeit wird nicht auf eine ex-post Kontrolle beschränkt, sondern erstreckt sich auch auf eine prozessuale Beteiligung am Entscheidungsprozeß des Diözesanbischofs. Hieraus wird deutlich, daß das kanonische Recht sowohl die prozeßbegleitende als auch die institutionelle Überwachung ermöglicht.“⁴⁷⁹

Um diese wirksame Kontrolle zu ermöglichen, müssen besonders Prüfer im Diözesanvermögensverwaltungsrat unabhängig und kompetent sein. Gerhard Etzel stellt Probleme bei der Zusammensetzung heraus:

„Die Aufgabe des Vermögensrates wird in manchen deutschen Diözesen anderen Gremien übertragen, deren Mitglieder oft Bedienstete der exekutiven Diözesanverwaltung oder fachfremd in Fragen wirtschaftlicher, vermögens- und verwaltungsrechtlicher Natur sind.“⁴⁸⁰

Wenn das Gremium der Prüfer mehrheitlich aus Personen der Verwaltungshandelnden besteht, so prüft dieses sich letztendlich selbst und hebt den Sinn des Organs aus. Eigentlich sei aber eine personelle Trennung vorgesehen, so wieder Gerhard Etzel:

„Die Mitgliedschaft eines Mitglieds des Vermögensrates im Konsultorenkollegium und im Bischoftrat ist daher unbedingt auszuschließen, im

⁴⁷⁷ Vgl. WENNER: Beschlüsse der Deutschen Bischofskonferenz. S. 520. (Partikularnorm Nr. 6 der Deutschen Bischofskonferenz zu c. 502 §3 CIC (Übertragung der Aufgaben des Konsultorenkollegiums auf das Domkapitel))

⁴⁷⁸ Vgl. CIC Can. 1292.

⁴⁷⁹ LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 73.

⁴⁸⁰ ETZEL: Der Diözesanvermögensverwaltungsrat. S. 254.

*Priesterrat ist sie zu vermeiden, im Pastoralrat ist sie dagegen unbedenklich. Die Abteilungsleiterkonferenz in der Diözesankurie ist streng vom Vermögensrat zu unterscheiden.*⁴⁸¹

Werden diese Bedingungen eingehalten, so ist bei der Transparenz und Rechenschaftspflicht des wirtschaftlichen Handelns in einer Diözese viel erreicht, da finanziell bedrohliche Situationen nicht nur bemerkt werden, sondern auch ein Impuls von außen kommen kann, gegenzusteuern. Um zukünftige wirtschaftliche Krisen z. B. im Erzbistum Berlin zu vermeiden, wurde, so Peter Wehr,

*„die finanztechnische Steuerung neu geordnet, bspw. wurde für den Diözesanverwaltungsrat eine neue Satzung verabschiedet. Diese Maßnahmen sollten nachhaltig sicherstellen, dass solch eine schwierige finanzielle Situation nicht mehr eintreten kann.*⁴⁸²

Die Satzungsänderung im Erzbistum Berlin besagt Folgendes:

*„Die Mehrheit der Mitglieder des DVR ist vom Diözesanrat, vom Pastoralrat, von der Dekanekonferenz und von der Vertretung der Kirchengemeinden gewählt. Zu den vier Gewählten können bis zu drei weitere Mitglieder vom Erzbischof ernannt werden. Alle Mitglieder müssen in wirtschaftlichen und rechtlichen Dingen erfahren sein.*⁴⁸³

⁴⁸¹ Ebd. S. 254. Zur Problematik der Ämterhäufung vgl. auch CLEVE: Inkompatibilität und Kumulationsverbot.

⁴⁸² WEHR: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010. Vgl. auch O. V.: Erzbistum stärkt sein höchstes Finanzgremium.: „Als weitere Reaktion auf die starke Verschuldung des Erzbistums Berlin hat Georg Kardinal Sterzinsky die Rechtsstellung des höchsten Finanzgremiums gestärkt. Gestern trat eine neue Satzung des Diözesanvermögensverwaltungsrats (DVR) in Kraft, teilt das Erzbistum mit. Damit habe der Rat ein effektiveres Instrumentarium zur Steuerung und Kontrolle der Bistumsfinanzen erhalten. So würden die Beratungs-, Mitwirkungs- und Aufsichtsmöglichkeiten des Gremiums verbessert. Zudem erhalte der DVR auch die Aufgaben des bisherigen Kirchensteuerbeirats. Die Mehrheit der Mitglieder des DVR werde künftig vom Diözesanrat, vom Pastoralrat, von der Dekanekonferenz und von der Vertretung der Kirchengemeinden gewählt. Zu den vier gewählten Vertretern könne der Erzbischof drei weitere Mitglieder ernennen.“

⁴⁸³ ERZBISTUM BERLIN: Der Vermögensverwaltungsrat.

Genau wie jeder eingetragene Verein auf der Jahreshauptversammlung mindestens einen Kassenprüfer wählt, der nicht dem Vorstand angehört und nach dessen Bericht die Versammlung über die Entlastung des Vorstandes entscheidet, können hier Dritte für eine Finanzaufsicht sorgen.⁴⁸⁴ Ebenso könnten Überlegungen angestrebt werden, inwieweit eine zusätzliche externe Jahresabschlussprüfung durch unabhängige Wirtschaftsprüfer verpflichtend sein könnte.⁴⁸⁵ Aber auch heute noch finden sich in Deutschland Diözesanbischöfe, die (ausschließlich) Personen in den Diözesanvermögensverwaltungsrat berufen, die direkt für das wirtschaftliche Handeln verantwortlich sind.⁴⁸⁶ Sie verzichten somit bewusst darauf, das Wirtschaft-

⁴⁸⁴ Die Forderungen nach einer Umstrukturierung der verschiedenen diözesanen Gremien, um deren Arbeit effizienter zu gestalten, gehen zum Teil noch weiter. Vgl. z. B. HUBER: Das Amt des Diözesan- bzw. Eparchialbischofs zwischen Autonomie und Bindung. S. 176.: „Eine mit entsprechenden Kompetenzen versehene jährlich tagende Diözesansynode zum Beispiel wäre allemal effektiver als das gegenwärtige Nebeneinander von Pastoralrat und Priesterrat. Dabei erscheint es keineswegs ausgeschlossen, Funktionen des Presbyteriums einerseits und die Mitwirkung des ganzen Gottesvolkes andererseits mit den Prärogativen des hierarchischen Hauptes in einem Gremium zusammenfließen zu lassen. Mit einer zweifachen Mehrheit für die Beschlussfassung (Mehrheit der Synode und Mehrheit der Priester in der Synode) und einem Veto-recht des Bischofs könnte gewährleistet werden, dass jedes der drei ineinandergreifenden theologischen Prinzipien (Amtsgewalt des Bischofs, Teilhabe des Presbyteriums am teilkirchlichen Leitungsamt, Mitwirkung des ganzen Gottesvolkes) zum Tragen käme.“

⁴⁸⁵ Für alle mittelgroßen und großen Kapitalgesellschaften ist die externe Jahresabschlussprüfung durch unabhängige Wirtschaftsprüfer in Deutschland schon seit dem 19. Jahrhundert verpflichtend. Bezogen auf die Umsätze und Mitarbeiterzahlen würden fast alle deutschen Diözesen in den Größenklassen liegen. Vgl. auch DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT: Verspäteter Start: Wirtschaftsprüfung im Deutschland des 19. Jahrhunderts.

⁴⁸⁶ Als Beispiel sei hier nur die größte deutsche Diözese erwähnt: „Gemäß §2 der Satzung des Diözesanverwaltungsrates hat der Erzbischof für die am 1. Januar 2011 beginnende Amtszeit folgende Personen für weitere fünf Jahre zu Mitgliedern des Diözesanverwaltungsrates berufen.

Prälat Hans-Josef Radermacher, stv. Generalvikar, Leiter Hauptabteilung Seelsorgebereiche

Prälat Gerd Bachner, stv. Generalvikar, Leiter Hauptabteilung Schule/Hochschule

Prälat Dr. Stefan Heße, stv. Generalvikar, Leiter Hauptabteilung Seelsorge-Personal

ten der Kurie zu kontrollieren. Um den Bischöfen diese Versuchung zu nehmen, könnten z. B. entsprechende partikularrechtliche Vorschriften erlassen werden: Direkt in das wirtschaftliche Handeln eingebundene Personen dürften nicht in den Aufsichtsgremien sitzen. Ebenso könnte festgelegt werden, dass ein Teil der Personen im Diözesanvermögensverwaltungsrat nicht vom Bischof ernannt, sondern von verschiedenen diözesanen Gremien bestimmt wird.

Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Haushaltsdisziplin werden in den untersuchten Diözesen auch an anderer Stelle Mechanismen nicht so genutzt, wie es das Kirchenrecht eigentlich vorsieht. Dieses verlangt in jeder Diözese nach Anhörung des Konsultorenkollegiums und des Vermögensverwaltungsrates die Ernennung eines Ökonoms durch den Bischof.⁴⁸⁷ Seine Aufgabe ist es

„gemäß dem vom Vermögensverwaltungsrat festgelegten Haushaltsplan das Diözesanvermögen unter der Autorität des Bischofs zu verwalten und aus den festgesetzten Einnahmen der Diözese die Ausgaben zu tätigen, die der Bischof oder andere von ihm dazu Beauftragte rechtmäßig angeordnet haben.“⁴⁸⁸

Das bedeutet, dass er die Einnahmen der Diözese überprüfen, die vorher festgelegten Ausgaben tätigen und laufend kontrollieren muss, wie der vom DVVR verabschiedete Haushaltsplan eingehalten wird, und dass er gegebenenfalls über Unregelmäßigkeiten berichten muss.⁴⁸⁹ Er ist der Hüter des Haushalts, der Wahrer der Haushaltsdisziplin und Kontrolleur der bischöflichen Kurie, in der das wirtschaftliche Handeln des Bistums zusammenläuft. Georg Bier betont, dass das Amt des Diözesanökonoms unvereinbar mit der Mitgliedschaft oder dem Vorsitz im DVVR ist, da der Ökonom die Beschlüsse des DVVR ausführt und am Ende des Jahres Rechenschaft

Monsignore Robert Kleine, Leiter Hauptabteilung Seelsorge
Direktor Dr. Martin Böckel, Leiter Hauptabteilung Verwaltung
Finanzdirektor Hermann Josef Schon, Leiter Hauptabteilung Finanzen“
(ERZBISCHOF VON KÖLN: Mitglieder des Diözesanverwaltungsrates. S. 260.)

⁴⁸⁷ Vgl. CIC Can. 494 §1.

⁴⁸⁸ CIC Can. 494 §3.

⁴⁸⁹ Vgl. BIER: S. 494/8.

ablegt.⁴⁹⁰ Für ihn ist hingegen „fraglich“, ob das Amt des Ökonoms auch inkompatibel mit dem Amt des Generalvikars ist.⁴⁹¹ Insgesamt aber entspreche es „ohne Zweifel nicht der Intention des Gesetzgebers und dem Zweck der gesetzlichen Anordnung, wenn dem Generalvikar das Amt des Ökonomen übertragen würde.“⁴⁹²

Ein Blick in die sechs untersuchten Bistümer offenbart allerdings, dass in Aachen, Berlin, Essen, Köln und Mainz jeweils der Generalvikar selbst das Amt des Ökonoms übernimmt und dann im DVVR zum Teil seinen Hauptabteilungsleitern oder Dezernenten gegenübersteht, die ihn dort beaufsichtigen müssen. In Osnabrück ist mit dem Finanzdirektor ein direkter, weisungsgebundener Mitarbeiter des Generalvikars der Bistumsökonom. Ähnliches ist auch in den anderen deutschen Diözesen zu beobachten.

Heribert Schmitz forderte, ähnlich wie auch Gerhard Etzel, schon 1994 klare kirchenrechtliche Regelungen, die eine wirksame Kontrolle gewährleisten. Das gilt für den DVVR wie auch für den Ökonom:

„Die in den Ordinariaten/Generalvikariaten der deutschen Diözesen weithin bestehenden Kompetenzüberschneidungen und die personalen Verflechtungen sollten beseitigt werden. Durch eine eindeutige Neufassung der einschlägigen Rechtsvorschriften sollte den bemängelten Zuständen vorgebeugt werden.“⁴⁹³

Die erwähnte Satzungsänderung des DVVR in Berlin kann als Beispiel dienen. Um die Arbeit des Bistumsökonom im Sinne des Kirchenrechts zu ermöglichen und sicherzustellen, dass er seinen Aufgaben wirkungsvoll nachkommen kann, müsste die Konzeption des Amtes nach Vorschlag des Autors eine Unabhängigkeit in der Bistumsverwaltung gewährleisten. Zwar müsste er in der diözesanen Finanzverwaltung arbeiten, der Generalvikar dürfte aber nicht sein disziplinarischer Vorgesetzter sein, da er dessen Verwaltung kontrolliert. So besäße er die nötige Unabhängigkeit, die ein ge-

⁴⁹⁰ Vgl. BIER: S. 494/5.

⁴⁹¹ Vgl. BIER: S. 494/1. Leicht andere Auffassungen finden sich dagegen bei ETZEL: Der Diözesanvermögensverwaltungsrat. S. 80. und SCHMITZ: Organe diözesaner Finanzverwaltung. S. 141–142.

⁴⁹² BIER: S. 494/6.

⁴⁹³ SCHMITZ: Organe diözesaner Finanzverwaltung. S. 145.

rechtes und transparentes Arbeiten erleichtern und ihm helfen würde, nicht „mal ein Auge zuzudrücken“. Er dürfte nur dem Bischof unterstellt sein, von dem er ernannt wurde und nur von dem er laut Kirchenrecht absetzt werden darf. Aufgrund der Größe und des Finanzvolumens wäre es aus praktischen Gründen unabdingbar, dass er Vollzeit für das Bistum arbeitet und zwingend profunde betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich Rechnungswesen/Controlling mitbringt. In gewisser Weise zeigen sich konzeptionelle Parallelen zum Amt des Richters. Ebenso wie dieser nur dem Gesetz und seinem Gewissen verantwortlich ist, wäre der Ökonom auch nur dem Haushalt und seinem Gewissen verpflichtet.⁴⁹⁴ Genau wie Richter keine direkten Dienstvorgesetzten haben, so wäre der Ökonom ebenso unabhängig, könnte aber selbstverständlich bei groben Verstößen vom Bischof von seinen Aufgaben entbunden werden.⁴⁹⁵

Unabhängig von der genauen Ausgestaltung dieses Amtes gilt grundsätzlich: Je stärker und unabhängiger der Ökonom ist, desto wirkungsvoller kann er seiner Aufgabe nachkommen und desto besser kann die Haushaltsdisziplin gewahrt werden.

Das Gleiche gilt für die Mitglieder des DVVR, damit eine diözesane Finanzaufsicht ihre Aufgaben gut erfüllen kann: In Verbindung mit dem Kirchenstewerrrat verabschiedet der DVVR einen Haushaltsplan, der Ökonom überwacht während des Jahres dessen Einhaltung und muss seine Arbeit zum Ende der Haushaltsperiode gegenüber dem DVVR rechtfertigen, wobei zusätzlich externe Wirtschaftsprüfer einen Jahresabschluss durchführen.⁴⁹⁶ Vertrauen ist zwar ein christlicher Kernbegriff und ein hohes Gut, aber manchmal ist bei Verwaltungen Kontrolle besser. Je selbstverständlicher sie ausgeübt wird, desto entlastender wirkt sie für alle Beteiligten.

Auch für die Zusammensetzung von wirtschaftlichen Aufsichtsratsgremien und ökonomischen Entscheidungsträgern gilt die allgemeine Beobachtung von Sabine Demel noch, die die „Statistenrolle“ betont, welche

⁴⁹⁴ Vgl. Art. 97 Abs. 1 Grundgesetz für die BRD: „Die Richter sind unabhängig und nur dem Gesetze unterworfen.“

⁴⁹⁵ Vgl. §26 Abs. 1 Deutsches Richtergesetz: „Der Richter untersteht einer Dienstaufsicht nur, soweit nicht seine Unabhängigkeit beeinträchtigt wird.“

⁴⁹⁶ Für das Engagement von externen Wirtschaftsprüfern vgl. auch z. B. LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 361.

Laien im Verhältnis zu Klerikern in der Kirche oft immer noch einnehmen, wenn ihnen aufgrund von Machtüberlegungen nicht die Möglichkeit gegeben wird, an Entscheidungen teilzuhaben.⁴⁹⁷ Die fachliche Kompetenz für die Wahrnehmung einer wirtschaftlichen Aufsicht liegt aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung zumeist nicht in der Gruppe der Kleriker (die in diesem Bereich Laien sind). Um eine gute Aufsicht zu gewährleisten, sollte auf Fähigkeiten der Personen, die zwar keine kirchlichen Weihen empfangen haben, aber dafür wirtschaftliche Kompetenzen mitbringen, nicht bewusst verzichtet werden. Diese Personen sind dann aber auch in der Pflicht, ihre Aufsichtsfunktion wahrzunehmen. Mit Blick auf die untersuchten Prozesse ist zu beobachten, dass viele Kirchensteuerräte lange Jahre eine Ausgabenpolitik genehmigt und mitgetragen haben, die das Bistum langfristig finanziell überforderte.

8.12.6 Kompetenztransfer und Personalentwicklung

Um diese Steuerungsinstrumente aufzubauen und langfristig anzuwenden, braucht es qualifiziertes Personal. Im Laufe der Beratungsprozesse entstand in manchen Bistümern der Eindruck, dass betriebswirtschaftliche Kompetenz fehlt und hier Nachholbedarf besteht.⁴⁹⁸ Hier böte sich an, die Beratungen auch zum Kompetenztransfer zu nutzen, damit langfristig wirtschaftliche Professionalität besser sichergestellt werden kann. Dieser Kompetenztransfer fand bei der Arbeit von Beratern und den Personen des Bistums zwar z. T. statt,⁴⁹⁹ eine systematische Personalentwicklung war aber nie Teil der Beratungen, sondern wurde zumeist lediglich als zukünftig noch anzugehende Aufgabe angesehen.

⁴⁹⁷ Vgl. DEMEL: Zur Verantwortung berufen. S. 74; und auch Kap. 8.6.2

⁴⁹⁸ Vgl. zum Beispiel POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 32:39 Min.: „Wir haben natürlich im Prozess der Beratung aber schon gemerkt, dass wir in einigen Bereichen Nachholbedarf haben, zum Beispiel was die betriebswirtschaftliche Kompetenz betrifft, und dass wir einfach Know-how brauchen für die neue Organisation, die wir aufgestellt hatten, das wir so ohne Weiteres nicht an Bord hatten.“

⁴⁹⁹ Vgl. z. B. SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 06:23 Min.: [Zur Frage: Wie fand ein Kompetenztransfer statt, so dass Wissen und Fähigkeiten von den Beratern auf die Mitarbeitenden des Bistums übergangen?] „In der Projektarbeit. Ganz konkret. In der Sitzung, im Lenkungsausschuss, aber auch in den Projektarbeitsgruppen.“

Beim Umgang mit implementierten Steuerungsinstrumenten und betriebswirtschaftlichen Methoden, die auf Impulse der Berater zurückgehen, sollte aber auf eine intensive Einführung und Fortbildung gedrängt oder diese anderweitig sichergestellt werden, so Jürgen Jansen:

„[Ein Kompetenztransfer TS] war im Konzept nicht angelegt, er fand von den Unternehmensberatern ins Haus nicht statt, sondern er hat stattgefunden über die Koordination und die Etablierung einer eigenen Abteilung Organisation und strategisches Controlling, die genau das jetzt versucht sicherzustellen. Großer Kritikpunkt an Droege, muss ich sagen.“⁵⁰⁰

Ein besonderer Fokus sollte bei der Fortbildung der Führungskräfte liegen. Dieses wurde z. B. in Aachen auf Vorschlag der Berater verstärkt.⁵⁰¹ Wenn es nach der Prognose von Alfred Jäger für leitende Theologen in diakonischen und caritativen Unternehmen in der Zukunft zur Selbstverständlichkeit werden wird, dass sie „ – in welchem Maß auch immer – über eine theologisch-ökonomische Doppelqualifikation verfügen, um mangels Management-Knowhows nicht zum Betriebsrisiko zu werden“⁵⁰², so drängen sich Parallelen zur pastoralen Kirche auf, wo die Verwaltungs- und Managementaufgaben auch komplexer werden und studien- und berufsbiografisch relativ wenig eingeübt sind.

8.12.7 Mögliche Alternativen zur Beratung

In den drei Diözesen, in denen mit den Beratungen ein Sanierungsprozess angestrengt wurde, gab es nach übereinstimmender Aussage aller dazu befragten Projekt- und Abteilungsleiter keine Alternative zu der Zusam-

⁵⁰⁰ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010, 08:04 Min.

⁵⁰¹ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007: [Eine Konsequenz aus den Beratungen mit Droege & Company war] „die gezielte Führungskräfteentwicklung, die im Bistum Aachen auf den Weg gebracht wurde.“

⁵⁰² JÄGER: Epilog: Theologie und Ökonomie - Plädoyer für eine Grenzüberschreitung. S. 207.

menarbeit mit betriebswirtschaftlichen Beratungsunternehmen.⁵⁰³ Winfrid Quint von der Essener Mitarbeitervertretung stellt fest, die Beratung sei alternativlos, es sei denn, die Verantwortlichen selbst hätten es geschafft, sich zusammenzusetzen, die Probleme zu sortieren und dann auch zu eigenen Lösungen zu kommen.⁵⁰⁴ Sein Aachener Kollege Reimund Ignatz betont rückblickend:

„Also, ob wir die Finanzkrise ohne Hilfe überstanden hätten, das wage ich dann doch zu bezweifeln. Ob Droege jetzt die Geeigneten waren, kann ich nicht beurteilen; ob andere besser sind, weiß ich nicht. Irgendwo kommen ja immer dieselben Ergebnisse heraus. Ich weiß es nicht, also wie gesagt: man hätte vorher vielleicht nicht ganz so viel Geld ausgeben dürfen, und man hätte auch vorher besser planen können.“⁵⁰⁵

Bei den befragten Berliner Mitarbeitervertretern wird die Art der externen Beratung grundsätzlich als notwendig eingestuft: „Das war schon richtig.“⁵⁰⁶ Die Transparenz des Beratungsprozesses und die konkreten Ergebnisse werden aber zum Teil scharf kritisiert.⁵⁰⁷

Die Gründe, die bei Sanierungsprojekten zum Einsatz der externen Berater geführt haben, lagen hauptsächlich darin, dass die zuvor unternommenen Sparversuche in Essen und Aachen nicht den gewünschten Erfolg hatten und in Berlin die Deutsche Bischofskonferenz durch das Engagement von McKinsey sicherstellen wollte, dass die Sanierungsbestrebungen durchgreifend angegangen wurden.⁵⁰⁸ Externe können dazu beitragen, Strukturen innerhalb einer Verwaltung aufzubrechen, die als verkrustet empfunden wurden, und helfen, „ein damals vorhandenes ausgeprägtes Ressortdenken“⁵⁰⁹ zu überwinden und mehr „Kooperation unter den verschiede-

⁵⁰³ Vgl. POTTHOFF: Interview in Essen am 09. März 2010. 32:22 Min., GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 21:22 Min. und JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 30:11 Min.

⁵⁰⁴ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 16:33 Min.

⁵⁰⁵ IGNATZ: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 29:22 Min.

⁵⁰⁶ MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010 (Teil 2). 58:50 Min.

⁵⁰⁷ Vgl. Kap. 7.4

⁵⁰⁸ Vgl. Kap. 8.3.1

⁵⁰⁹ QUINT: Interview am 08.03.2010 in Essen. 16:33 Min.

nen Abteilungen⁵¹⁰ herzustellen, indem die Organisation „aufgemischt“⁵¹¹ wird, so Stimmen aus den drei Bistümern.

Aus Osnabrück und Mainz kommen konzeptionelle Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit mit den Beratern. Eberhard Hüser betont, dass er aus heutiger Sicht

„eher mit einer anderen Akzentuierung von Beratung zusammenarbeiten [würde], ohne Betriebswirtschaftliches aus dem Blick zu lassen, wo mehr Kompetenz für den Betrieb von Kirche da gewesen wäre.“⁵¹²

Dem schließt sich Daniela Engelhard an:

„Eine Alternative wäre denkbar, also dass man eine Beratungsfirma zum Beispiel wählt, wo auch theologische Kompetenz vorhanden ist, das gibt es ja, wo vielleicht beides vorhanden ist, also ökonomische und theologische Kompetenz. Und auch eine Alternative der Gesamtanlage des Prozesses wäre auch für mich denkbar, dass man das kombiniert mit diesem Zukunftsgespräch. Es wäre auch denkbar gewesen, dass man ein Zukunftsgespräch durchgeführt hätte und dann auch gefragt hätte: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für uns als Organisation Kirche? Also wenn wir jetzt bestimmte Prioritäten formulieren, die wir verwirklichen wollen in unserem Bistum. Was heißt das jetzt für das Generalvikariat, für die Arbeit der Abteilungen? Was heißt das auch für den Ressourceneinsatz? Das wäre an sich so das Ideal, dass man einen umfangreichen, inhaltlichen Prioritätenprozess macht und dann entsprechend das Strukturelle, Ressourcenorientierte entsprechend anschließt. Aber dafür braucht man auch, glaube ich, eine externe Hilfe.“⁵¹³

Gemein haben diese Vorschläge die Stärkung der inhaltlichen Zielbestimmung, die eine intensive theologische Diskussion beinhalten würde. Hans-Jürgen Eberhardt schlägt ebenso eine „klarere inhaltliche Zielausrichtung“⁵¹⁴ vor. Vorteile hätte

⁵¹⁰ GRIESSBACH: Interview in Berlin am 21. Mai 2010. 21:22 Min.

⁵¹¹ JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 06:27 Min.

⁵¹² HÜSER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 19:22 Min.

⁵¹³ ENGELHARD: Interview in Osnabrück am 22. März 2010. 27:02 Min.

⁵¹⁴ EBERHARDT: Interview in Mainz am 01. Juni 2010. 18:46 Min.

„eine stärker inhaltlich-zielorientierte Vorgehensweise, indem nicht anhand von Ausgaben-/Einnahmenrechnungen, sondern im Blick auf Zielorientierung und Kosten für diese Ziele gearbeitet worden wäre.“⁵¹⁵

Dieses würde auch eine entsprechende Priorisierung der kirchlichen Aufgaben beinhalten, die aber hier nicht unabhängig von den Kosten geschehen sollte. Zusätzlich wäre es notwendig gewesen,

„die Gesamtstruktur der Bistumsleitung und des Bischöflichen Ordinates in den Blick zu nehmen. Das hätte eine neue Zuordnung ermöglicht, und das wäre dann auch nachhaltig gewesen.“⁵¹⁶

Im Erzbistum Köln konnten, so Hermann Josef Schon, die avisierten Veränderungen vom Prozess her durch die Berater verbessert und beschleunigt werden:

„Unser Ziel hätten wir auch [ohne McKinsey TS] erreicht, aber mühsamer, deutlich länger, und ich denke, in der Kommunikation nicht mit der Professionalität, wie wir sie an den Tag legen konnten, weil uns an der Stelle der Berater einfach geholfen hat, die Dinge, die wir diskutiert und [...] entschieden haben, [...] sehr schnell [...] in eine wirklich transparente Folie und Präsentation zu übersetzen. Wir sind abends um 20:30 Uhr aus der Projektsitzung gegangen, und am anderen Morgen um 7:30 Uhr lagen die Unterlagen auf dem Tisch.“⁵¹⁷

Hier war die Beratung stark auf das mit 90 Mio. Euro festgelegte Einsparziel fokussiert, welches nie zur Disposition stand.⁵¹⁸ Inhaltliche Fragen wurden

⁵¹⁵ Ebd. 14:53 Min.

⁵¹⁶ Ebd. 18:46 Min. Eigentlich war dieses für den Beratungsprozess geplant gewesen, vgl. MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 1.: „Aus Ihrer Sicht sollte es nicht nur darum gehen, organisatorische Schwächen in der Verwaltung des Bistums Mainz zu überwinden, etwa in der Ordinariatsstruktur des Generalvikariats oder in der Bischofskanzlei. Vielmehr möchten Sie die Gelegenheit nutzen, anhand einer tiefgehenden gemeinsamen Analyse der Herausforderungen für das Bistum Mainz sehr grundsätzlich über die Verwendung der immer knapper werdenden Mittel nachzudenken.“

⁵¹⁷ SCHON: Interview in Köln am 16. April 2010. 30:30 Min.

⁵¹⁸ Vgl. Kap. 7.6

auch nicht als so zentral angesehen.⁵¹⁹ Auch die Mitarbeitervertreter sahen für diese Einsparbemühungen keine Alternative zur externen Beratung:

„90 Millionen einsparen kann man nicht einfach mit [der] Portokasse und hier ein bisschen und da ein bisschen. Das bedurfte einer Neuorganisation. Und ob man die ohne externe Hilfe hinkriegt, glaube ich nicht.“⁵²⁰

8.12.8 Forschungen zum Kirchenmanagement

Zur Unterstützung der Aufgaben, die für die Leitung und Entwicklung von kirchlichen Einrichtungen und Institutionen gebraucht werden, kann verstärkt die Wissenschaft eingebunden werden. Durch Forschung in den Disziplinen rund um Fragen zum sogenannten „Kirchenmanagement“ können Impulse und Konzepte zur Unterstützung der praktischen Arbeit eingebracht werden. Gerade auf dieser Ebene bietet sich der intensive Dialog zwischen Theologie und Ökonomie an. Während in der evangelischen Theologie die „Kybernetik“ als Lehre vom Amt und der Kirchenverfassung traditionell eine theologische Teildisziplin ist,⁵²¹ wird dieser Bereich in der katholischen Kirche weitgehend dem Kirchenrecht überlassen, vor allem, weil er hier rechtlich sehr stark reguliert ist.⁵²² Eine Reflexion und Wei-

⁵¹⁹ Vgl. z. B. SCHWADERLAPP: Interview in Köln am 16. April 2010. 14:07 Min. „Der Grund für das Projekt war ja keine pastorale Vision, also da darf man jetzt auch nichts überhöhen und plötzlich mit einem theologischen Überbau versehen. Sondern: Wir sind in einer sehr komfortablen Situation in Deutschland. Nirgendwo hat die Kirche so viel Geld zur Verfügung. Was gejammert wird, wird auf höchstem Niveau gejammert. Also: Wir haben weniger, hier muss jetzt gespart werden, und wir müssen so sparen, dass wir unseren Kernauftrag so gut wie möglich bewältigen können. Und müssen dann Prioritäten setzen und Posterioritäten setzen, und das hat sich dann auch in den Maßnahmen niedergeschlagen.“

⁵²⁰ BEIER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes. 37:14 Min.

⁵²¹ Vgl. hierzu vor allem die Forschungen zur Kirchentheorie. Dieser Begriff beschreibt das theologische Selbstverständnis einer Kirche bezüglich ihrer Organisationsgestalt und funktionalen Aufgaben, vgl. als Überblick BECKER: Kirchentheorie; und vor allem PREUL: Kirchentheorie.

⁵²² Vgl. METTE: Einführung in die katholische praktische Theologie. S. 199; und METTE: Kirche als Unternehmen besonderer Art? S. 158.

terentwicklung des konkreten Leitungshandelns und der dazu notwendigen Instrumente findet aber bei dieser kirchenrechtlichen Schwerpunktsetzung entsprechend weniger statt; das gilt besonders für den Umgang mit Geld. Die Bedeutung einer diesbezüglichen Forschung zum „Kirchenmanagement“ und ihr praktischer Nutzen sind nicht zu unterschätzen. Dazu kommt noch ein weiterer Beweggrund von Udo F. Schmälzle für diese Art der praxisnahen Forschung:

„Wenn die Theologie lauthals gegen den Geldpantheismus zu Felde zieht und ihn dämonisiert, dann wird diese Kritik nur glaubhaft, wenn sie sich gleichzeitig mit dem praktischen Umgang ihrer Kirchen mit dem Geld beschäftigt.“⁵²³

Vielleicht ist hier in der Wahrnehmung eine Parallele zum Kirchenrecht zu ziehen: Die Kanonistik, verortet zwischen Rechtswissenschaft und Theologie⁵²⁴ und eine Disziplin wie „Kirchenmanagement“ als Brücke zwischen Theologie und Ökonomie befassen sich mit den notwendigen Regelungen und Rahmenbedingungen, die kirchliches Handeln ermöglichen sollen. Hans Heimerl attestierte dem Kirchenrecht schon vor mehr als 40 Jahren eine gewisse Außenseiterrolle, die ähnlich für ein Kirchenmanagement gelten könnte:

„Was dem Kanonisten am Verständnis der Kirche in breitesten katholischen Kreisen heute auffällt, ist die ablehnende Haltung gegen alles Rechtliche, die von der Hinnahme als notwendiges Übel bis zur schlichten Negation reicht.“⁵²⁵

Fragen rund um kirchliche Finanzen werden manchmal in ähnlicher Weise als „notwendiges Übel“ wahrgenommen. Ein sparsamer Umgang mit Ressourcen aber ist, so Norbert Feldhoff, „aus sozialen und aus pastoralen Gründen dringend notwendig. Wo dies versäumt wird, leidet der pastorale Auftrag“⁵²⁶, und das gilt nicht nur in Deutschland. Auch Christian Kardinal Tumi, Erzbischof von Duala in Kamerun, betont diese Notwendigkeit für die Pastoral:

⁵²³ SCHMÄLZLE: *Monetarisierung von Religion und Kirche*. S. 263.

⁵²⁴ Vgl. SANDERS: *Theologie + Rechtswissenschaft = Kirchenrecht?* S. 394.

⁵²⁵ HEIMERL: *Das Kirchenrecht im neuen Kirchenbild*. S. 1.

⁵²⁶ FELDHOFF: *„Pastoral geht nicht ohne Geld“*. S. 16.

„Kirchliche Gemeinschaften müssen auch den ‚weltlichen‘ Umgang mit Geld sorgfältig pflegen. Eine gesunde Verwaltung der materiellen Güter bringt die Pastoralarbeit zum Blühen, finanzielle Unordnung führt auch seelsorgerlich ins Chaos.“⁵²⁷

8.12.9 Aufmerksamkeit für ökonomische Notwendigkeiten durch Beratungsprozesse

Die Zusammenarbeit der Kirche mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern wurde von der Öffentlichkeit intensiv verfolgt. Allein die Pressemappen über die Berichterstattung zu den Veränderungen im Erzbistum Berlin von 2003-04 umfassen etwa 600 Artikel auf 446 Seiten. Bei der medialen Berichterstattung über die Abläufe und Konsequenzen der Beratungen wurde besonders der Tatsache, dass eben nicht theologische, sondern betriebswirtschaftliche Beratungen involviert waren, eine hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Dessen waren die Berater sich bewusst, so z. B. McKinsey:

„Nach unseren Erfahrungen dürfte das geplante Projekt und insbesondere die Kombination ‚Katholische Kirche und McKinsey & Company‘ erhebliches Interesse bei den regionalen Medien wecken. Wir schlagen deshalb vor, zu Beginn des Projekts eine gemeinsame Presseerklärung abzugeben. Sie sollte das Projekt kurz vorstellen und einen Zeitpunkt für weitere Informationen über die Projektergebnisse nennen. Darüber hinaus sollten während der Projektarbeiten keine weiteren Erklärungen abgegeben werden.“⁵²⁸

Diese hohe Aufmerksamkeit bei den zum Teil sehr schmerzhaften und konfliktträchtigen Veränderungsprozessen war den Diözesen nicht immer genehm. Zum einen, weil die Berichterstattungen über Kürzungen, Entlassungen, innerkirchliche Konflikte und die finanziellen Probleme die Kirche nicht in einem positiven Licht erscheinen ließ. Zum anderen, weil gerade durch das Sanierungsengagement von Firmen wie McKinsey oder Droege

⁵²⁷ MISSIO: Die Kraft der Hoffnung, S. 8.

⁵²⁸ MCKINSEY & COMPANY: Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. S. 10–11.

das sakrale Wesen der Kirche in der Außenwahrnehmung Brüche bekommen hat und Fragen zu ihrem Selbstverständnis gestellt wurden.⁵²⁹

Damit verbunden ist der latente Ökonomisierungsvorwurf, der die Vorschläge der externen Berater oft begleitet.⁵³⁰ Die Kirche ignoriere ihre eigentliche Botschaft, verkaufe sich an den Markt und verkümmere zu einem bloßen Unternehmen.⁵³¹ Die Existenz dieser Vorwürfe vermindert die Akzeptanz der beschlossenen Veränderungen unter den Gläubigen. Dazu kommt als Ablehnungsgrund einer Zusammenarbeit, dass die Beratungen teuer waren und wirklich tiefes und exklusives fachliches Know-how, was die Beratungshonorare rechtfertigen könnte, von den Beratern nicht abgefragt wurde.

Seit dem Ende der hier vorgestellten Beratungsprozesse vor einigen Jahren hat keine deutsche Diözese mit einer überregional bekannten, großen externen Strategieberatung zusammengearbeitet, gleichzeitig sind die finanziellen und strukturellen Herausforderungen nicht geringer geworden. Zu der Scheu, mit einer großen Strategieberatung viel ungewollte Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, gesellt sich die Erkenntnis, dass kleinere Beratungen auch die nötige betriebswirtschaftliche Kompetenz für deutlich weniger Honorar mitbringen.

Viele Bistümer engagierten deshalb in den letzten Jahren kleinere betriebswirtschaftliche Beratungsunternehmen und ließen sich Konzepte oder Analysen erstellen.⁵³² Durch die ungleich geringere mediale Aufmerksamkeit und die entsprechend „geräuschlosere“ Zusammenarbeit ist der hier stattfindende Dialog von Theologie und Ökonomie in der Öffentlichkeit

⁵²⁹ Die unbestimmte Skepsis und das gefühlte Unwohlsein fasste die Süddeutsche Zeitung zusammen: „Dürfen die das? [...] Dürfen die Kirchen ausgerechnet die Unternehmensberatung McKinsey holen, auf dass smarte Jung-Controller Strukturen verbessern, Kosten senken, Personal abbauen?“ (DROBINSKI: Kirchen in Finanznot.)

⁵³⁰ Vgl. Kap. 9.2.3

⁵³¹ Vgl. dazu vor allem Kap. 9.2.3

⁵³² Als Beispiel seien zwei Firmen erwähnt: Die Beratung Egger & Dreher hat Beratungsprojekte in den (Erz-) Diözesen Augsburg, Freiburg, Köln, Mainz und München durchgeführt, die BSL Public Sector Managementberatung zählt die (Erz-) Bistümer Aachen, Bamberg, Freiburg, Speyer und Trier zu ihren Kunden. (Vgl. EGGER & DREHER UNTERNEHMENSBERATUNG: Beratungsmandate -Kundenreferenzen (Auszug); BSL PUBLIC SECTOR MANAGEMENTBERATUNG GMBH: Referenzen > Kirchen.)

und wissenschaftlichen Theologie kaum präsent. Die geringere Aufmerksamkeit, die deren Tätigkeit hervorruft, führt aber nicht im gleichen Maße wie die der untersuchten Beratungen dazu, auf die Dringlichkeit der Beachtung ökonomischer Zwänge zu pochen. Die latente Funktion der externen Berater, die Bistumsleitungen „anzutreiben“⁵³³ und zu helfen, bei den Bistumsangehörigen für ein Problembewusstsein bezüglich der wirtschaftlichen Situation zu sorgen, kann nicht so nachdrücklich erfüllt werden, wie bei den Prozessen, die mit großen und bekannten Beratungen durchgeführt wurden.

Nicht außer Acht gelassen werden darf auch die Gefahr, dass durch diese fast unsichtbaren und geräuschlosen Beratungsprozesse die Veränderungsprozesse nicht so breit reflektiert werden und ein Bewusstsein über die notwendige ökonomische Logik in kirchlichen Entscheidungen nicht so stark verankert wird.

Die Notwendigkeit einer theologischen Beschäftigung mit ökonomischen Fragen in der Kirche bekommt allgemein in der Öffentlichkeit nicht den notwendigen Stellenwert: Es fehlt das Bewusstsein dafür, dass auch kirchliche Ressourcen begrenzt sind. Und daraus folgend werden auch ökonomisch beeinflusste Entscheidungen mit Skepsis aufgenommen, da es in der Kirche „ja eigentlich nicht ums Geld gehe“. Diese Skepsis gilt im Speziellen den externen Beratern. Ohne sichtbare Einwirkung von externen Ökonomen scheint es in der Wahrnehmung Außenstehender auch keine wirtschaftlich begründeten Entscheidungen in einem Bistum zu geben, scheinen auf den ersten Blick ökonomische Gesichtspunkte bei Entscheidungen zu Gestalt und Aufgaben der Kirche keine Rolle zu spielen, weil nur genuin theologische Argumente zu zählen scheinen. Das zu glauben, wäre aber genauso naiv wie zu glauben, in der Kirche gehe es ausschließlich ums Geld. Dieses verschleiert die Herausforderungen, denen eine Organisation wie die Kirche gegenübersteht. Reflektierte Entscheidungen in der Kirche müssen immer in gewisser Weise auch einer ökonomischen Logik folgen, wie die untersuchten Beratungsprozesse bestätigen.

⁵³³ Vgl. Kap. 8.2.2

C. Auswertung und Reflexion

9 Auswertung der empirischen Untersuchung

9.1 Ökonomische Antworten auf theologische Fragen

9.1.1 Unterschiede bei der Beratung in der Privatwirtschaft und der Kirche

Ein grundsätzlicher Unterschied beim Einsatz von betriebswirtschaftlichen Strategieberatern in privatwirtschaftlichen Unternehmen und kirchlichen Institutionen liegt in der Art des Rates, den die externen Berater den Organisationen geben können: Zum einen können sie Empfehlungen geben, zum anderen lediglich Impulse einbringen.

Wenn ein privatwirtschaftliches Unternehmen Unternehmensberater engagiert, um die Betriebsabläufe zu optimieren und die Firmenstrategie zu überprüfen, so ist sich die Leitung des beratenen Unternehmens sicher, dass sie für ihre Branche kompetente Berater mit ins Boot holt. Die Berater bringen branchenrelevante Studien- und Berufserfahrung mit, kennen sich also mit den Abläufen des Unternehmens aus. Sie haben einen Überblick über den relevanten Markt und wissen, wie die internen Strukturen eines solchen Unternehmens aussehen. Es passiert daher regelmäßig, dass die engagierten Berater als Mitarbeiter abgeworben werden und dort z. B. als Manager tätig werden. Auch sind die Berater mit den Zielen des Unternehmens vertraut und können sich kompetent zur zukünftigen Strategie äußern: Auch wenn sie sich nicht in jedem Bereich des Unternehmens auskennen (zum Beispiel in der Forschung und Entwicklung), so können sie dennoch Erfolg und Misserfolg der einzelnen Konzernsegmente beurteilen, weil alle Unternehmensteile dem gemeinsamen Ziel dienen, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, also das Unternehmen zu stärken und profitabler zu machen.

Wenn die Unternehmensberater ohne Eigeninteressen handeln und das Wohl des Unternehmens im Blick haben, wird ihnen aus den genannten Gründen Kompetenz zugesprochen, sie haben deswegen die Autorität, kom-

plett erarbeitete Empfehlungen bezüglich der Arbeitsabläufe und der Firmenstrategie zu entwickeln.

In einem Bistum wird den externen Beratern nur eine Teilkompetenz zugestanden. Sie haben wirtschaftliche, organisationsrelevante und strategische Kompetenz, aber sowohl von den Beratern als auch von den Auftraggebern im Bistum wird betont, dass die Unternehmensberater nicht theologisch und zu keinerlei inhaltlichen Entscheidungen beraten hätten.¹ Zum einen, weil die „Branchenkompeten“Z fehle, also die Vertrautheit mit der Kultur, den Strukturen und den Arbeitsprozessen der Organisation, zum anderen, weil sie als Externe keine inhaltlichen Entscheidungen treffen dürften. So könnten sie diese nicht treffen, weil sie ausschließlich einen ökonomischen Blickwinkel hätten und Entscheidungen in der Kirche nicht rein ökonomisch motiviert sein dürften.

Die notwendige Autorität, Entscheidungen zu treffen, wird ihnen also nicht zugebilligt. Sie können lediglich aus ihren eigenen Kompetenzbereichen Impulse einbringen, die dann von den Vertretern der Bistümer daraufhin geprüft werden, ob sie für den Kontext Kirche kompatibel sind.

Es drängt sich als Vergleich das Bild eines Gerichtes auf. In einem privatwirtschaftlichen Unternehmen sind die Entscheidungen der Berater Urteilen eines Richters ähnlich. Den Beratern wird die Kompetenz und Autorität zugesprochen, eine Situation zu analysieren und Konsequenzen zu bestimmen. Die Firmenleitung wirkt in dem Bild als nächsthöhere Instanz, die bei Nichtzustimmung das Urteil revidieren kann, ihm aber in seiner Grundkonzeption Respekt entgegenbringt.

Bei der Beratung einer kirchlichen Institution zu wirtschaftlichen und strukturellen Fragen agieren die betriebswirtschaftlichen Berater eher als Anwalt und vertreten die ökonomischen Zwänge. Diesen versuchen sie Gehör zu verschaffen und bieten Wege an, wie man ihnen gerecht werden kann. Denen gegenüber stehen die theologischen Ansprüche, die ein fiktiver Anwalt der Gegenseite betont: Mal in Person von Journalisten oder Wissenschaftlern, die kirchliche Ökonomisierungstendenzen kritisieren, mal als Mitarbeiter oder als andere Bistumsangehörige, die die Umsetzbarkeit der Vorschläge anzweifeln. Auch wenn Teile der Bistumsleitung auf bei-

¹ Vgl. Kap. 8.3.3

den Seiten des Gerichtssaals Platz nehmen, so kommt ihr und speziell dem Bischof in diesem Bild die Rolle eines Mediators zu. Als dieser muss er versuchen, die wirtschaftlichen Notwendigkeiten mit den pastoralen Zielen und Wünschen in Einklang zu bringen, für Ausgleich und Kompromiss zu sorgen und einen abschließenden Schlichterspruch aussprechen. Hier verknüpft sich orientierendes und ausbalancierendes Führungsverhalten.²

9.1.2 Verknüpfung von pastoralen und wirtschaftlichen Fragen

Bei den kirchlichen Projekten unterschieden die Berater Bereiche in der Kirche, die entweder einer theologischen oder einer ökonomischen Logik folgten:³ Für den zweiten Bereich könnten sie Empfehlungen erarbeiten, dort liege ihre Kompetenz, Fragen des ersten Bereiches seien „Tabuthemen“⁴. Aber durch solch eine Trennung würde die Theologie in der Kirche an den Rand gedrängt und verkäme die Seelsorge zur bloßen Dienstleistung. Genauso wie die Theologie auf alle Bereiche der Kirche Einfluss hat, so kann verständlicherweise auch die Position vertreten werden, dass die ökonomische Logik ebenfalls alle Bereiche wenigstens indirekt beeinflusst. Somit würde nicht primär inhaltlich, sondern stärker ressourcenorientiert argumentiert.⁵

Mit diesem Argument kann in Situationen, in denen das Augenmerk aufgrund eines Ressourcenmangels sehr stark auf der wirtschaftlichen Logik der Kirche liegt (Sanierung), eine Rechtfertigung entwickelt werden, in der die theologische Logik an den Rand gedrängt wird und weitgehend unbeachtet bleibt. Die Berater – im angeführten Bild des Gerichtes – hebeln mit dieser Argumentation ihr theologisches Gegenüber aus und sind die einzige Stimme, auf die der Mediator hört und unter deren Einfluss er seinen Schlichtungsspruch ausspricht. Der theologische Anwalt bleibt mit seinen Argumenten unberücksichtigt, aus den Impulsen werden Empfehlungen. Die Form bestimmt den Inhalt.

² Vgl. Kap. 8.5

³ Vgl. Kap. 8.3.3

⁴ von MITSCHKE-COLLANDE: Gewohnheiten ändern. Vgl. auch 8.7.5

⁵ Vgl. Kap. 8.3.3

9.1.3 Einfluss einer impliziten Theologie der Berater

Grundlage für diese Trennung von Theologie und Ökonomie bzw. pastoralen und wirtschaftlich-strukturellen Fragen ist eine implizite Theologie, die die Berater mit in die Zusammenarbeit mit der kirchlichen Organisation einbringen. Die Berater nehmen die Kirche in einer ökonomischen Logik wahr: Ein Bistum wird als Wirtschaftsunternehmen gesehen, welches auch entsprechende interne Strukturen aufweise und dessen Ziel in einer effizienten und effektiven Erbringung von Dienstleistungen liege. Wenn zusammen mit den Beratern Zukunftskonzepte erarbeitet wurden, so beschränkte sich der kirchliche Auftrag oftmals auf religiös motivierte Erbringung von Dienstleistungen.

Die „Teilhabe an der Selbstmitteilung Gottes durch Jesus Christus im Heiligen Geist und in der darin geschenkten Vorwegnahme der endzeitlichen Gemeinschaft mit Gott und in Gott“⁶, so Walter Kasper, als Ziel der Kirche, ist aber nicht in priorisierbare Dienstleistungen operationalisierbar, und das Wesen der Kirche wird als Konsequenz daraus ignoriert, da es nicht in betriebswirtschaftlicher Logik ausgedrückt werden kann.

Es wird nämlich durchweg verdeckt, dass die Beratungsprozesse in einer rein ökonomischen Logik ablaufen. Nach außen beraten „Strategieberater“ die Kirche bei Fragen der „pastoralen Zukunftssicherung“, also strategischen Fragen. Die Berater sollen und wollen aber mit betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumenten die ökonomischen Probleme der Bistümer lösen. Das berührt aber wiederum theologische Fragen, auf die die Berater großen Einfluss haben. Diese theologischen Fragen werden nun aber betriebswirtschaftlich beantwortet. Im Endeffekt ist dieses die Beantwortung von theologischen Fragen mit ökonomischen Antworten.⁷

Der Gedanke eines kirchlichen Kerngeschäftes findet sich bei allen untersuchten Prioritätensetzungen von kirchlichen Aufgaben wieder.⁸ Bei schwindenden Ressourcen sind nicht mehr alle Dienstleistungen ausnahmslos finanzierbar, und das betriebswirtschaftliche Konzept des Kerngeschäftes

⁶ KASPER: Kirche – III. Systematisch-theologisch. Sp. 1470.

⁷ Vgl. Kap. 8.4

⁸ Vgl. Kap. 8.7

tes bietet eine Methode an, mit der die Bedeutung und Relevanz der einzelnen Aufgaben gewichtet und in eine Reihenfolge gebracht werden können. Sehr wohl ist aufgrund der sinkenden Finanzmittel in allen untersuchten Diözesen ein Überdenken der übernommenen Aufgaben und Dienste zwingend notwendig, die bloße Fokussierung auf klar umrissene kirchliche „Kernkompetenzen“ kann aber dazu führen, dass der Auftrag der Kirche sehr verkürzt wiedergegeben wird.

9.2 Ausbleibende ökonomische Antworten

9.2.1 Nachhaltigkeit der Beratungsprozesse

Ziel aller untersuchten Beratungsprozesse war die Sicherstellung der „Zukunftsfähigkeit“. Vermieden werden sollte ein kurzfristiges Denken, denn die finanziellen Schwierigkeiten in den untersuchten Bistümern sind in vielerlei Hinsicht darauf zurückzuführen, dass ökonomisch sehr kurzfristig gedacht wurde:⁹ Haushalte waren jahrelang nicht ausgeglichen oder drohten in Kürze so zu werden. Es gab mehr Personal und Immobilien, als finanziert werden konnte. Mit dem Eingeständnis, über die eigenen Verhältnisse gelebt zu haben, begann ein Sparkurs, der mit der finanziellen auch die pastorale Zukunft sichern sollte. Ein nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, möglichst effiziente und zweckdienliche Strukturen und eine fokussierte Auswahl der Aufgaben sollten dies ermöglichen. Durchgreifende Veränderungen konnten gerade in den Bistümern beschlossen und umgesetzt werden, die sich einer Sanierung gegenübersehen.

Gerade in den Diözesen, die sich keinem akuten wirtschaftlichen Handlungsdruck gegenübersehen, ist das aber nur bedingt gelungen: Obwohl man sich in Zusammenarbeit mit den Beratern die Bistumsorganisation und das wirtschaftliche Handeln der Diözese grundsätzlich anschauen und Konsequenzen daraus ziehen wollte, beschränkte die Bistumsleitung den Einfluss dieser Beratungsprozesse dreifach: Bestimmte mögliche Konsequenzen wurden im Vorhinein ausgeschlossen,¹⁰ die Beratungsergebnisse und

⁹ Vgl. Kap. 8.3.1

¹⁰ Vgl. Kap. 8.3.1

Handlungskonsequenzen unverbindlich formuliert und Beschlüsse zum Teil auch nicht umgesetzt.¹¹

Beobachter dieser Veränderungsprozesse wiederum mahnten an, dass diese Maßnahmen nur mittelfristig Erfolg hätten und langfristig nicht zweckdienlich seien. Fest steht: Hinter der Finanzmisere stehen noch ganz andere Probleme, die als gesamtheitliche Identitätskrise zusammengefasst werden können.¹² Die Rolle der deutschen Kirche in der Gesellschaft ändert sich stark und mit ihr das Verhältnis der Gläubigen zur Amtskirche und den Herausforderungen, denen sie gegenübersteht. Ein Veränderungsprozess ist nicht nachhaltig, wenn man aufgrund geringerer Ressourcen die derzeitige Struktur einfach ausdünn, die angebotenen Dienste gleichmäßig abbaut und die Mitarbeiterzahl entsprechend verringert: Die hinter der Finanzkrise liegenden Probleme werden durch die beschlossenen Maßnahmen nicht gelöst.

Trotzdem können Sparmaßnahmen bei allen inhaltlich negativen Konsequenzen dahingehend notwendig sein, dass überhaupt die pastorale Arbeit in den Vordergrund gerückt werden kann: Fast automatisch ist z. B. das Verhältnis zwischen kirchlichen Verwaltungsmitarbeitern und pastoralen Mitarbeitern trotz Einsatz moderner EDV immer ungünstiger geworden,¹³ es fehlen somit Ressourcen für die genuine Seelsorge.

9.2.2 Integrierende Lösungen in einer Dilemmasituation

Das führt zu der Konsequenz, dass sich die untersuchten Bistümer in einem grundsätzlichen Dilemma befinden: Orientieren sie sich im Rahmen von Sanierungs- und Sparkonzepten vorrangig an ökonomischen Kriterien der Zukunftsfähigkeit, kann es passieren, dass sie die eigentlichen Herausfor-

¹¹ Vgl. Kap. 8.12.1

¹² Vgl. Kap. 8.8

¹³ Vgl. z. B. DESSOY: Vom Amt zum Dienstleister. S. 164. „Zwischen 1980 und 2000 verdoppelte sich die Zahl der Mitarbeiter/innen in den deutschen Bistümern sowohl in den (zentralen) Verwaltungseinheiten als auch in den Pfarreien bzw. den Einrichtungen vor Ort. [...] Dennoch blieb im gesamten Zeitraum die Zahl der Priester und hauptamtlichen pastoralen Mitarbeiter in der Summe konstant.“

derungen und damit auch Ziele aus den Augen verlieren.¹⁴ Konzentrieren sie sich ohne Berücksichtigung der ökonomischen Krise auf die theologischen Herausforderungen, können die wachsenden finanziellen Zwänge die Handlungsmöglichkeiten der Kirche so stark einschränken, dass diese Ziele in weitere Ferne rücken. Wenn man der Aussage von Norbert Feldhoff, „Pastoral geht nicht ohne Geld“¹⁵, auch nur so weit zustimmt, dass Geld, also Ressourcen für Mitarbeiter und Angebote, Pastoral fördern kann, eröffnen sich mit ausreichenden finanziellen Ressourcen pastorale Handlungsmöglichkeiten. Je eingeschränkter Finanzmittel zur Verfügung stehen, desto geringer sind die Möglichkeiten, am Menschen und mit dem Menschen zu arbeiten und die dafür nötige Infrastruktur kann nur schwer aufrechterhalten werden.

Eine tragfähige Lösung kann nur dadurch erarbeitet werden, dass sowohl eine theologische als auch eine ökonomische Logik, z. B. unterstützt durch ein integriertes Managementsystem, aufeinander abgestimmt im Dialog, in die Veränderungsprozesse einfließen und abgewogen werden. Das kann im Endeffekt auch so aussehen, dass kurzfristig ökonomisch notwendige Schritte gemacht werden, die auf dieser Zeitebene zwar theologisch verheerend sein können, langfristig gesehen, aber zu rechtfertigen sind. Ein Beispiel sind die betriebsbedingten Entlassungen kirchlicher Mitarbeiter und die daraus resultierende pastorale Vertrauenskrise.

9.2.3 Reflexion einer grundsätzlichen Kritik an betriebswirtschaftlichen Impulsen

„Heiliger McKinsey, bitte für uns!“ So überschrieb der Tagesspiegel einen Artikel über die Sanierung des Erzbistums Berlin.¹⁶ Andere warnten vor dem „Goldenen Kalb Finanznot“¹⁷ oder prangerten in Bezug auf die externen Berater im negativen Sinne „Fremdprophetie“¹⁸ an. Es drängt sich der

¹⁴ Vgl. Kap. 8.7.4

¹⁵ FELDHOF: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. S. 17.

¹⁶ Vgl. GEHLEN: Heiliger McKinsey, bitte für uns!

¹⁷ BÖHLEMANN: Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält. S. 112.

¹⁸ RAMMINGER: McKinsey und das „Kerngeschäft Kirche“.

Eindruck auf, dass Außenstehende den Prozess zum Teil so wahrgenommen haben, als werde die Kirche von einer anderen Religion unterwandert.¹⁹ Ausschnitte aus drei Gastbeiträgen in der Süddeutschen Zeitung zu den Beratungsprozessen können diese These stützen:

„Die Kirche hatte sich mit den Consultants von McKinsey Problemlöser ins Haus geholt. Problemlöser sind Menschen, die es nicht darauf ankommen lassen wollen, dass man auf Erlösung angewiesen ist. [...] Die Kirche, die sich diesem Sog nicht entzieht, begeht Götzendienst. Denn in dem Maße, wie sie den Problemlösern das eigene Haus überlässt, verliert sie den Respekt vor dem, was sich nicht fassen lässt. Früher hieß das Fassungslose „Geist“, heute ist es ein Skandal für jede Controller-Mentalität. Als Expertin des Fassungslosen aber hat die Kirche mehr verdient als Ratschläge dieser Art. So wie sie auch selbst mehr bietet als Rat: Sie hat Trost.“²⁰

Konkret werden die Berater als geheime Konkurrenten identifiziert:

„Psychotherapeuten werden oft als die säkularisierten Beichtväter bezeichnet. Analog dazu sind Unternehmensberater die spirituellen Führer und Fundamentaltheologen einer von Wirtschaft dominierten Gesellschaft. Unternehmensberater und Theologen konkurrieren auf einem zum Verwechseln ähnlichen Feld: Sie sind mit Blick auf das so genannte Letzte Erzkonkurrenten. Das Wesen dieser Konkurrenz scheint mir theologisch nicht wirklich begriffen zu sein. Mit der Übernahme der Kirchenführung durch Berater – man spricht heute von Visionsmanagement – wird ein verräterisches Signal gesetzt. Die Denkhöhe in Sachen Weg und Ziel gehört damit weithin sichtbar nicht mehr den Theologen, sondern den Technokraten. Sie definieren Ziele und kontrollieren die Wege. Controlling, die McKinsey-Königsstrategie, wird zum Maß allen Handelns der Kirche, also der Gemeinschaft der Gläubigen. Indem

¹⁹ Die Idee der Betrachtung des Kapitalismus als Religion, auf die sich diese Stimmen beziehen, geht unter anderem auf Walter Benjamin zurück. Vgl. z. B. BENJAMIN: Fragmente, Autobiographische Schriften. S. 100.: „Im Kapitalismus ist eine Religion zu erblicken, d.h. der Kapitalismus dient essentiell der Befriedigung derselben Sorgen, Qualen, Unruhen, auf die ehemals die so genannten Religionen Antwort gaben.“

²⁰ WERNER: Tröstliche Umwege.

McKinsey den Kirchen entscheidende Ratschläge gibt, haben die Unternehmensberater ihr Ziel, Marktführer auch des Sinngeschäftes zu werden, erreicht. Ihre implizit religiöse Rede, der theologische Unterton ihrer Beratung wird durch die Kirche selbst, die ihren mental-strategischen Bankrott eingesteht, symbolisch abgesegnet. [...] Wenn man bedenkt, dass die Kirche bislang das globalste Unternehmen mit der längsten Beratungserfahrung war, wird man das Gefühl nicht los, es bei McKinsey mit einer konkurrierenden Religion zu tun zu haben, mit einer Bruderschaft, einer Art Geheimbund derer, die in Wirtschaft, Finanzen und Unternehmen weltweit bestimmen. Business Week sprach von den Jesuiten der Wirtschaft. McKinsey gilt als das päpstlichste Unternehmen, wenn es ums Rechnen und Rationalisieren geht.²¹

Die Unternehmensberater werden als Vertreter der Wirtschaft und des Marktes identifiziert und der Markt an sich zur gefährlichen Gegenreligion erklärt:

„Die Reichsreligion des Geldes. Das also ist der Tatbestand: Die traditionellen Kirchen stehen einer Zentralmacht gegenüber, für die der alte konstantinische Pakt zwischen Thron und Altar nichtssagend geworden ist. Solange die TINA-Formel²² anerkannt wird und solange der Markt seine Seelsorge unbekümmert betreiben kann, sollen die Kirchen ruhig als Teil des Kulturbetriebs weiterwursteln. Und der Markt kann davon ausgehen, dass weniger schwierige, mit stärkeren Drogen angereicherte Kulte die alten Traditionen überflügeln und überflüssig machen werden. Die Prognose glaubt an ein spektakuläres Wachstum von Freikirchen und sektiererischen Angeboten, an ihre Verdopplung in den nächsten 40 Jahren von 500 Millionen auf eine Milliarde, während die alten verfasserten Kirchen ihre statistischen Bestände höchstens halten können. Besonders schlecht sind die Aussichten für den Protestantismus. Was ist also zu tun? Die schlichte Wahrheit lautet, dass die Verkündigung kraftlos bleiben wird, wenn sie nicht den einen Schwerpunkt, die entscheiden-

²¹ SCOBEL: Freundliche Übernahme.

²² TINA ist die Abkürzung für „There is no alternative“ und bezieht sich auf die Ansprüche der Gültigkeit von Marktgesetzen. Siehe dazu auch den zitierten Artikel von Carl Amery.

*de Blindheit des fundamentalistischen Marktes aufdeckt und bekämpft:
seine Unfähigkeit zur Zukunft.*²³

Aus der Unvereinbarkeit eines marktwirtschaftlichen und christlichen Glaubens, so die Gastbeiträge, ergebe sich zwangsläufig eine Konkurrenz und somit die Angst der Kirche, durch Ökonomisierung der Eigengesetzlichkeit beraubt und ihre Bedeutung betreffend innerlich ausgehöhlt zu werden.²⁴

Wenn sich die Kirche, so wird vom Initiativkreis „Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft“ angefragt, „unkritisch der Sprache der Gewinner im Wettbewerb bedient“²⁵, wie soll sie dann zum Anwalt der Armen und Schwachen werden? Eine Sorge für die Benachteiligten könne nicht einfach mit „Erfolgskriterien, Denkmodellen und Methoden“²⁶ möglich sein. Dem Initiativkreis ist tendenziell zuzustimmen,

„daß die gegenwärtigen Bemühungen [, die Beratungsprozesse, TS] eher auf selbstgemachte Neuerungen strategischer und organisatorischer Art setzen, statt daß sich die Kirche im Kern erneuern läßt. Die Reformimpulse der genannten Unternehmungen leiten sich insbesondere aus der

²³ AMERY: Die einzige Alternative - Warum wir eine mutige Kirche bräuchten.

²⁴ Vgl. zum religiösen Charakter betriebswirtschaftlicher Instrumente auch BOWLES: Der Management Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen. S. 282, 301; und grundsätzlicher RUSTER: Der verwechselbare Gott. „Dieser Religion des Kapitalismus gegenüber ist nur eine entschiedene christliche Gegnerschaft möglich. Die Wirtschaft ist heute das Instrument, dessen der Tod sich bedient, um seine Herrschaft auszuüben; um des lebendigen und Leben schaffenden Gottes willen ist ihr der Kampf anzusagen. Dieser Kampf kann geführt werden durch ein Leben nach den Geboten Gottes, jenen Geboten, von denen es heißt, dass durch sie leben wird, wer sie tut (Lev 18,5). Die Rückwendung zur biblischen Leitunterscheidung Gott/Götter bedeutet zugleich eine Wiederentdeckung der Tora als dem Gesetz des Lebens. Exemplarisch kann man auf die Bedeutung des Zinsverbots als Mittel gegen den mörderischen Wachstumszwang der Wirtschaft verweisen.“ (RUSTER: Der verwechselbare Gott. Einführung in die Grundthese des gleichnamigen Buches, S. 23.)

²⁵ INITIATIVKREIS „KIRCHE IN DER WETTBEWERBSGESELLSCHAFT“: Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung. S. 9.

²⁶ Ebd. S. 9. Vgl. hierzu auch die befreiungstheologischen Ansätze zum Dialog von Theologie und Ökonomie z. B. in ASSMANN/HINKELAMMERT: Götz Markt.

*Krisenwahrnehmung sinkender Zahlen (Finanzen und Mitglieder) ab und sind dem Bemühen um Bewahrung des Bestehenden verpflichtet.*²⁷

Auch der direkt folgende Satz stimmt und erweist sich als sehr wichtig: „Diese Perspektive ist für eine Kirche, die sich als Volkskirche versteht, naheliegend und vermag sich durchaus als Verantwortungsgefühl guter Haushalterschaft zu artikulieren.“²⁸ Ohne gute Haushalterschaft bricht ein großer Teil des kirchlichen Lebens in Deutschland einfach weg.²⁹

Der Vorbehalt gegenüber Denkmodellen aus der Ökonomie liegt auch darin begründet, dass sich die Struktur eines Unternehmens von der der Kirche unterscheide. Durch die Übernahme von privatwirtschaftlichen Begriffen wie „Kunde“, „Anbieter“ und „Qualität“ würde die Strukturiertheit dieser *communio* nicht angemessen abgebildet. Man verkenne, so Edmund Arens,

*„daß das kommunikative Handeln sich in wechselseitiger Kommunikation und reziproker Interaktion vollzieht und auf Konsens ausgerichtet ist. Gleiches gilt für die Glaubenskommunikation.“*³⁰

Ähnlich sieht das der erwähnte Initiativkreis: „Kommunikation im Evangelium statt Kommunikation des Evangeliums“, „Kommunikative Praxis statt Strategie zur Kirchenentwicklung“ und „Wege suchen statt Ziele durchsetzen“ sind einige seiner Thesen.³¹ Reflektierte Kommunikations- und transparente Entscheidungsstrukturen sind aber nicht mit der ökonomischen Gedankenwelt unvereinbar.

Solange ein Bistum die Verantwortung für hauptamtliche Mitarbeiter hat, gemeinnützige Einrichtungen trägt und diese finanziert, den Anspruch

²⁷ INITIATIVKREIS „KIRCHE IN DER WETTBEWERBSGESELLSCHAFT“: Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung, S. 7.

²⁸ Ebd. S. 7–8.

²⁹ Vgl. Kap. 3.2.6

³⁰ ARENS: Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. S. 127.

³¹ Vgl. INITIATIVKREIS „KIRCHE IN DER WETTBEWERBSGESELLSCHAFT“: Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung. S. 13–16.

hat, langfristig Dienst am Menschen zu betreiben, und dazu auch die Mittel zur Verfügung stellen möchte, solange ist eine konsequente Abkehr von betriebswirtschaftlichen Methoden und das Ignorieren ökonomischer Zwänge nicht verantwortbar.

Wenn man sich einer finanziellen Sanierung konsequent verweigerte, nähme man bewusst in Kauf, dass nach wenigen Jahren auch die letzten Rücklagen aufgebraucht und Immobilien verkauft wären und ein Bistum zahlungsunfähig wäre. Es ist fraglich, ob die Einstellung der meisten kirchlichen Dienste und die Entlassung sehr vieler kirchlichen Mitarbeiter deswegen provoziert werden sollten, nur um zu hoffen, dass dann eine neue, bessere und menschenfreundlichere Kirche entstünde, oder ob es nicht einen Weg gibt, ohne Fundamentalopposition gegen wirtschaftliches Denken, Rücksicht auf Ressourcen und die innerweltlich eben begrenzten Möglichkeiten, Kirche zu gestalten.

9.3 Fazit

9.3.1 Bewertung

Bezüglich der Nachhaltigkeit der Beschlüsse, die mit Hilfe der externen Berater entstanden sind, gibt es prinzipiell die beiden vorgestellten situationsspezifischen Versuchungen:³²

Befindet sich ein Bistum zum einen in ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten, die die Bistumsleitung dazu veranlassen, kurzfristig schmerzhaft Einschnitte durch Mitarbeiterkündigungen, Kirchen- und Einrichtungsschließungen durchzuführen, dann besteht die Gefahr, dass, motiviert durch die externen Berater, die finanzielle Sanierung des Bistums sehr stark im Vordergrund steht und durchgreifend gespart und gestrichen wird. Somit könnten gegebenenfalls die daraus resultierende Enttäuschung, Wut und Trauer die eigentlichen seelsorgerischen Aufgaben so sehr erschweren, dass die finanziellen Verbesserungen und Ressourcen dies nur schwer aufwiegen würden. Im kirchlichen Kontext ist eine größere Sensibilität für ihre Eigengesetzlichkeit nötig als in der Privatwirtschaft, da die Kirche eben nicht

³² Vgl. auch Kap. 9.1 und 9.2

nur Arbeitgeber, Geschäftspartner und Dienstleister, sondern auch seelsorgerischer Halt ist und ihre Ziele keine primär monetären sind. Das müssen eventuelle Berater beachten.

Befindet sich ein Bistum dagegen noch in einer relativ komfortablen finanziellen Situation und sollen Maßnahmen ergriffen werden, um diese auch für die Zukunft zu erhalten, dann besteht eine gegenteilige Gefahr: Die Notwendigkeit von Einsparungen und Einschnitten kann schwer vermittelt werden, die externen Berater und internen Finanzfachleute drängen zwar mit ihrem ökonomischen Blick auf das Bistum zu finanziellen Konsolidierungsmaßnahmen, aber von tiefgreifenden Veränderungen lässt sich das Bistum nicht überzeugen oder die abschließenden Beschlüsse werden nicht konsequent umgesetzt: Die Angst vor Enttäuschungen ist zu groß, der Wille nicht vorhanden, den Status Quo zu verlassen und es fehlt die Bereitschaft, Bestehendes zu verändern und Konflikte einzugehen. So bleiben die aufwändigen Beratungen im Endeffekt wirkungslos. Hier bietet sich eventuell unter Einbindung der Berater eine regelmäßige und langfristige Umsetzungskontrolle an.

Die grundsätzliche Intention der Beratungszusammenarbeiten, eine ökonomische Nachhaltigkeit sicherzustellen, muss als richtig und wichtig angesehen werden. Ohne eine Beachtung der ökonomischen Grenzen in seinem pastoralen Handeln kann ein Bistum seinem Auftrag zukünftig nur deutlich begrenzter nachkommen und das Bewusstsein dafür muss oftmals noch geschärft werden. Die Konzeption der Beratungen offenbart aber im Gesamtüberblick Probleme: Bistumsangehörige jenseits der Bistumsleitung sind in Zukunftsentscheidungen zum Teil nur marginal eingebunden worden, mit ihrer impliziten Theologie nahmen die externen Berater Einfluss auf die Entscheidungen, inhaltliche und strukturelle Fragen wurden bisweilen nicht zusammenhängend betrachtet. In der Durchführung der Prozesse mangelte es zum Teil an Transparenz, Kommunikationsgeschick und Leitungskompetenz. Daneben erfüllten einige Beratungsprozesse ihren eigentlichen Zweck, die Ausgaben mit den Einnahmen übereinzubringen oder effizientere Strukturen aufzubauen, nicht, weil Beschlüsse nur sehr offen formuliert oder gar nicht umgesetzt wurden. Trotz all dieser Defizite sind die Prozesse dennoch darin positiv zu bewerten, dass die Durchsetzung von

Einsparungen auf anderen Wegen nur sehr schwer erreicht worden wäre.³³ Sparen ist sehr schwierig und keine dankbare Aufgabe, bei allgemein sinkenden Einnahmen aber unabwendbar.

Zusammengefasst werden können die eigentlichen Vorbehalten gegen das Engagement der externen betriebswirtschaftlichen Strategieberater in katholischen Diözesen aber gut mit einer Reaktion auf Beratungsprozesse in der Münchner und Nürnberger evangelischen Kirche:

„Das Problem [...] ist nicht das ökonomische Denken als solches. Ökonomischer Sachverstand und organisatorisches Geschick ist selbstverständlich wichtig, wo so viele Gelder und Besitztümer zu verwalten sind wie in der Kirche. Ökonomie im Sinne der ‚Haushalterschaft‘ ist zudem ein biblischer Leitbegriff für das Verständnis der Kirche. Das Problem ist vielmehr die ökonomische Ideologie, das Sendungsbewusstsein der ‚Berater‘, das Pathos der gesellschaftlichen Innovation durch Marketing- oder Consulting-Konzepte.“³⁴

Impulse, die darin lägen, dass mit einer neuen, betriebswirtschaftlich geprägten Sicht nun die pastorale und caritative Arbeit grundlegend verändert würde, offenbart die vorliegende Arbeit aber nur sehr begrenzt.

Die Befürchtungen vieler waren groß, durch externe Berater aus der Wirtschaft komme es zu einem „Ausverkauf christlicher Identität“³⁵, einer schädlichen „Fremdprophetie“³⁶, zur Umdefinierung zentraler Ziele der Kirche³⁷, die nur unter „Marketingaspekten“³⁸ definiert würden und einer „Übernahme der Kirchenführung durch Berater“³⁹, die „blind geworden sind für den totalen Herrschaftsanspruch der Ökonomie.“⁴⁰ Allerdings erwiesen sich diese Ängste in der geäußerten Dramatik als ungerechtfertigt.

³³ Vgl. Kap. 8.12

³⁴ Ebd. S. 29. und vgl. auch Kap. 9.2.3

³⁵ Vgl. zu den Befürchtungen besonders HALFAR/BORGER/SCHUCK: Kirchenmanagement. S. 60.

³⁶ RAMMINGER: McKinsey und das „Kerngeschäft Kirche“.

³⁷ Vgl. SCOBEL: Freundliche Übernahme.

³⁸ RAMMINGER: McKinsey und das „Kerngeschäft Kirche“.

³⁹ SCOBEL: Freundliche Übernahme.

⁴⁰ NÜRNBERGER: Warum McKinsey für die Kirche keine Lösung ist. S. 14.

Zwar beeinflusst, wie erwähnt, auch die Form die Inhalte und dadurch haben die Berater auch Einfluss auf die Theologie. Ein Versuch, Kirche-Sein komplett betriebswirtschaftlich durchzudeklinieren, „marktgerecht“ auszurichten oder sogar ein strategisches Reformkonzept für die einzelnen Bistümer zu liefern, ist aber in den untersuchten Prozessen nie die Intention und das Angebot der Berater gewesen.

Im schlimmsten Fall wurde durch die Beratungsprozesse viel Geld nutzlos und ohne Konsequenzen ausgegeben oder Bistumsleitungen haben versucht, ihre kirchenpolitischen Pflöcke festzuzurren, im besten Fall konnten mit den Beratern aber bezahlbarere Strukturen geschaffen werden.

Die grundsätzliche Ablehnung von ökonomischen Impulsen konnte die Beratungsprozesse behindern. Durch die Gegenüberstellung von Theologie und Ökonomie, die wie geschildert angemahnte Konkurrenz der Wissenschaften und Logiken,⁴¹ wurde es schwierig, im Dialog Lösungen zu sehen und Kommunikationsschwierigkeiten zu beheben. Durch das Festhalten an der Unmöglichkeit einer Zusammenarbeit entstanden unüberbrückbare Sprachbarrieren, die aufhebbar wären. Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Droege konnte nach Aussage des Beraters Oliver Weirauch „dem Bistum das Prinzip der Kundenorientierung näher bringen“⁴², weil sich dahinter nicht unbedingt eine totale Abkehr vom bisherigen Verhältnis zu den Gläubigen verborgen hätte. Denn, so Oliver Weirauch in seiner Erläuterung weiter, „dieses Prinzip aus der Betriebswirtschaft wirkt sich auf die gesamte Organisationskultur aus und stellt im Kontext von Kirche den Gläubigen in den Mittelpunkt.“⁴³ In diesem Verständnis ist „Kundenorientierung“ auch theologisch anschlussfähig.⁴⁴ Die Einführung eines Kundenbegriffes war in Aachen jedoch umstritten, weil sich Kundenbeziehungen – gleich wie verstanden – nach Meinung vieler nicht mit dem Wesen von Kirche verbinden lassen würden.⁴⁵ Eine große negative Beeinflussung der pastoralen Arbeit durch eventuell mehr Kundenorientierung kann aus der

⁴¹ Vgl. Kap. 9.2.3

⁴² WEIRAUCH: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.

⁴³ Ebd.

⁴⁴ Vgl. Kap. 4.2.2

⁴⁵ Vgl. JANSEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010. 36:07 Min.: [Zur Frage: Welche Impulse zur kirchlichen Kundenorientierung konnten durch die Beratungen entwickelt

Außenperspektive nicht festgestellt werden. Eher ist zu beobachten, dass die Konflikte, die durch die unterschiedliche Bezeichnung oftmals fast identischer Ideen und Modelle herrühren, durch einen intensiveren Dialog gelöst werden könnten. Zwar ist der Ideenhintergrund eines Begriffes wie „Kundenorientierung“ klar ein ökonomischer, daraus folgt aber keineswegs zwangsläufig, dass dieser im kirchlichen Kontext keine Rolle spielen darf. Auch eine Bischöfliche Verwaltung, die sich neben ihrer Aufsichtsfunktion auch als Dienstleistungs- und Servicestelle für die Pfarrgemeinden versteht, büßt durch diese „Kundenorientierung“ ihren kirchlichen Charakter nicht ein. Der nötige Dialog über verschiedene Sprachen hinweg setzt aber Vertrauen zwischen den Mitarbeitern der Bistümer und denen der Unternehmensberatung voraus, denn darauf basiert eine Zusammenarbeit.

Diese Beobachtung ist auf andere Beratungsbereiche auszuweiten: In keiner Diözese wurden Konzepte entworfen, wie man „marktwirtschaftlich“ oder in Ermangelung eines treffenderen Begriffes „profitorientiert“ Kirche sein könnte. In keinem Bistum wurde das Marketing, inspiriert durch die Berater, auf den Gläubigen in einer Weise zugeschnitten, die sich von der bestehenden Art und Weise sehr unterschieden hätte, oder grundsätzliche Änderungen im Bezug auf die Arbeitsverhältnisse und den Umgang mit finanziellen Ressourcen vorgenommen.

Die Berichterstattung über die Zusammenarbeit mit externen Beratern in allen Bistümern war oft von der Angst geprägt, die Berater würden ein eigenes, in ökonomischer Logik entworfenes Konzept von Kirche mitbringen und dadurch die Kirche so ausrichten, dass sie letztendlich ihre eigentlichen Ziele nicht mehr verfolge. Dazu hätten die externen Berater aber in den sechs untersuchten Diözesen keine Möglichkeit gehabt: In den Diözesen, in denen sie eine Sanierung begleitet haben, waren überhaupt keine Mittel oder Freiräume da, solch ein Konzept umzusetzen. Die bisherige Struktur wurde ausgedünnt, konzeptionelle Veränderungen gab es wenige. In den Bistümern, wo eine präventive Finanzkonsolidierung angestrebt wurde, hatten die Berater nicht den Einfluss, solch ein Konzept einzubrin-

werden?] „Also einmal, dass wir überhaupt den Kundenbegriff in unseren Sprachschatz aufgenommen haben, was immer noch umstritten ist, weil – natürlich – unsere Kunden sind sehr stark und sehr direkt am Zustandekommen des Produktes beteiligt.“

gen, da der Wille zu Veränderungen in den jeweiligen Diözesen nicht überschätzt werden darf, sowohl bei Organisationsstrukturen, Arbeitsschwerpunkten, als auch Arbeitsabläufen. Hier wurden die Vorschläge sehr konservativ aufgenommen.⁴⁶

Ein gewichtiger Grund dafür, dass die Strategieberater in weiten Teilen darauf verzichteten, in strategische Fragen einzugreifen, mag im Scheitern des Evangelischen Münchenprogramms (eMp) liegen, wo die Berater deutlich stärker beanspruchten, theologisch zu arbeiten.⁴⁷ Die untersuchten Beratungsprojekte in katholischen Bistümern und das eMp unterscheiden sich grundlegend darin, dass die Berater anders als beim eMp darauf verzichtet haben, offensiv eine theologisch begründete Strategie zu entwickeln und darauf aufbauend Empfehlungen zu geben. Bei allen hier untersuchten Projekten betonten die Berater, dass sie nicht auf theologische Entscheidungen Einfluss nehmen und nur zu organisatorischen und wirtschaftlichen Fragen beraten wollen. So eine Selbstbeschränkung hatte es beim eMp nicht in der Klarheit gegeben. Das erste Beratungsprojekt auf katholischer Seite, das Engagement McKinseys im Bistum Essen,⁴⁸ hätte mit seiner nachhaltig geringen Wirkung noch stärker ein (negatives) Lernbeispiel für die konsequente Gestaltung von erfolgreichen Einsparprozessen sein können.

9.3.1.1 Konstruktive Kritik

Ein Blick auf die untersuchten Prozesse lässt im Resümee eine Kritik der Zusammenarbeiten zu. In sechs Punkten soll diese im Folgenden aufgeführt werden.

9.3.1.2 Steuerungsverständnis im Beratungsprozess

Das Steuerungsverständnis einer Organisation, dem der Beratungsansatz der untersuchten Prozesse folgt, ist nur bedingt anschlussfähig an die Theologie des Zweiten Vatikanums.⁴⁹ Anders als die von den untersuchten Bera-

⁴⁶ Vgl. Kap. 9.1 und 9.2

⁴⁷ Vgl. Kap. 5.3.1

⁴⁸ Vgl. Kap. 7.1

⁴⁹ Vgl. Kap. 3.3.3

tungen abzugrenzende Organisationsentwicklung wird hier ein hierarchisches System von Kirche zugrunde gelegt. Eine Partizipation an und die Information über Entscheidungen wird nur soweit für nötig gehalten, als dass sie bei der Umsetzung der beschlossenen Entscheidungen hilfreich sind; die Gefahr besteht somit, dass nur eine bloße Scheinbeteiligung gewährt wird. Im Sinne des *Communio*-Gedankens sollte die Kirche aber versuchen, möglichst die charismatische Kompetenz aller Getauften zu nutzen und damit Entscheidungen zu treffen.⁵⁰

Hier wäre es nötig, dass die Bistumsleitungen stärker auf eine andere Struktur der Beratungszusammenarbeit drängen, sich in ihren Entscheidungsvollmachten selbst beschneiden und mehr Partizipation ermöglichen.

9.3.1.3 Partizipation von Bistumsangehörigen

Die Abwägung von mittel- und langfristigen Interessen sowie ökonomischer und theologischer Logik, die abschließende Entscheidung und die Umsetzung der Beschlüsse kann und darf ein Bischof nicht alleine schultern. Zum einen kann er es nicht, weil er möglichst viele Bistumsangehörige motivieren muss, diese Beschlüsse umzusetzen. Ohne die Einbindung eines breiten und repräsentativen Kreises von Personen in die Beschlüsse des Veränderungsprozesses sind die Motivation für die Gestaltung der Zukunft, das Problembewusstsein für die Notwendigkeit der zum Teil schmerzhaften Einschnitte und das stärkende Gefühl bei den Gläubigen, als Mitglied der Kirche ernstgenommen zu werden, deutlich schwerer zu erreichen. Zum anderen darf er es nicht, weil diese Form der Partizipation, die Einbindung der Bistumsangehörigen, dogmatisch geboten ist.⁵¹

9.3.1.4 Führungsaufgaben eines Bischofs

Aufgrund der Tatsache, dass die Berater mit ihrer ökonomischen Kompetenz nur eine Teilkompetenz zur kirchlichen Zukunftssicherung haben, ist

⁵⁰ Vgl. Kap. 1.2

⁵¹ Vgl. Kap. 8.6.2

es ihnen nur möglich, Impulse zu setzen. Für die endgültigen Entscheidungen muss der Bischof die Verantwortung übernehmen.⁵² An die externen Berater kann keine Führungsverantwortung übertragen werden, auch sie müssen geführt werden. Ein Bischof muss Orientierung geben und ausbalancierend auf die Organisation und die Vorschläge für die Zukunft wirken.⁵³

Bei Beratungsprojekten in der Privatwirtschaft ist die Delegation der Verantwortung an die Berater bei Misserfolg der angedachten Schritte möglich und höchstens ein Zeichen von persönlicher Führungsschwäche. Im kirchlichen Kontext dagegen ist der Eindruck, externe Berater würden die relevanten Entscheidungen in einem Bistum treffen, ungleich problematischer, da die Führung in der Kirche auch die geistliche Führung umfasst. Auch wenn das geistliche Amt des Bischofs etwas mit „Vaterschaft“⁵⁴ zu tun hat, so ist die Gestaltung eines Veränderungsprozesses in einem Bistum eine so wichtige Aufgabe, dass bei absehbarer Unmöglichkeit der Erfüllung der Führungsaufgaben in diesem Prozess personelle Konsequenzen anzudenken sind.⁵⁵ Es ist auch ein „sakraler Fehlschluss“, wenn der sakrale Charakter eines Amtes zur faktischen Unmöglichkeit eines Rücktritts führt.⁵⁶

In einer Diözese liegt viel Verantwortung beim Ortsbischof. Er leitet sein Bistum, prägt es und trifft wichtige Entscheidungen. Somit hat seine Position in einem Veränderungsprozess auch eine hervorgehobene Bedeutung. Auch bereichert er die Diskussionen und bringt Vorschläge ein. Dieses deckt sich nicht mit dem Bild des anfangs erwähnten neutralen, zuhörenden Mediators, der sich erst eine Meinung bilden und Positionen in Einklang bringen muss. Diese Rolle muss er aber zusätzlich innehaben. Bei der Zusammenarbeit mit externen Beratern sollte der Ortsbischof nicht aktiv in die Beratungen eingebunden werden und in den Projektgremien sitzen. Es hat sich in verschiedenen Diözesen bewährt, ein übergeordnetes Gremium zu schaffen, in dem der Bischof über die Ideen informiert wird und

⁵² Vgl. Kap. 8.5.2

⁵³ Vgl. Kap. 8.5.1

⁵⁴ Vgl. Kap. 8.5.3

⁵⁵ Vgl. Kap. 7.3.2

⁵⁶ Vgl. NETHÖFEL: Gebet und Controlling, S. 19. und 8.3.4

seine Position einbringen kann. Dieses Konstrukt erlaubt ihm, einerseits aktiv an der Beschlussfassung teilzunehmen, andererseits bei Konflikten als Vermittler aufzutreten und eine gewisse Distanz zu den Diskussionen zu wahren.

Als Bischof der Diözese muss er den Veränderungsprozess aktiv unterstützen. Dieses geschieht vor allem durch Kommunikation. Alle Bistumsangehörigen müssen merken, dass er mit seinem Amt hinter den Veränderungen steht, diese gutheißt und die von ihm mitentwickelten Beschlüsse auch gegen Kritik verteidigt. Er muss sich zum Kopf des Veränderungsprozesses machen und diesen erläutern: auf die Notwendigkeit der Einschnitte hinweisen, die Möglichkeiten aufzeigen, die eine Schwerpunktsetzung bietet, Anerkennung für die Arbeit in den Gemeinden aussprechen, zuhören und informierend Transparenz sicherstellen.⁵⁷

9.3.1.5 Aufgaben der externen Berater

Vorrangig wurden die Berater aufgrund ihrer ökonomischen Kompetenz engagiert. Ihre Analysemethoden und betriebswirtschaftlichen Impulse konnten die Beschlussfassungen bereichern.⁵⁸ Hilfreich für ihre Tätigkeit sind eine Erfahrung mit der Arbeit und den Abläufen in einem Bistum sowie theologische und speziell kirchenrechtliche Kenntnisse.

Noch wichtiger war im Endeffekt aber ihr Engagement in der Begleitung des Prozesses. Durch die Aufstellung einer Projektorganisation, die Festlegung eines strikten Zeitplans und ihre Erfahrung im Veränderungsmanagement konnten die Berater viel in Bewegung setzen. Der Erfolg dieses Prozesses ist stark abhängig davon, wie die Vertreter der jeweiligen Bistumsleitung und ihre Berater miteinander arbeiten können. Ohne ein vertrauensvolles Verhältnis sind ein Dialog und somit eine konstruktive Zusammenarbeit nicht möglich. Das impliziert auch als notwendige Erfolgsvoraussetzung, dass die am Beratungsprozess Beteiligten auch beraten werden wollen.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Kap. 8.5.3

⁵⁸ Vgl. Kap. 8.2.1

⁵⁹ Vgl. Kap. 8.10.1

9.3.1.6 Notwendigkeit einer grundlegenden Zielorientierung

Das Drängen auf Zeit und auf schnelle Entscheidungen in den installierten Projektstrukturen impliziert, dass aus der Perspektive der Berater und der Bistumsleitung diese Entscheidungen ohne langwierige Diskussionen getroffen werden können. Diese dadurch verhinderten Diskussionen würden aber weniger um die konkrete Priorisierung von Aufgaben kreisen, sondern wären genauer betrachtet viel grundsätzlicherer Natur und würden versuchen, Übereinstimmung über die Wahrnehmung des Zieles von Kirche zu erlangen.⁶⁰ Das Ausbleiben der Diskussion von Zielen und Aufgaben in einer längeren zeitlichen Perspektive und damit von grundsätzlicherer Natur sieht Peter Hünermann aber auch bei Diözesansynoden, -foren oder -tagen: „Bedrückend ist, dass keine Konsultationsprozesse über die langfristigen Perspektiven eingeleitet werden.“⁶¹

Diese mittelfristig zwangsläufig notwendigen Gespräche müssten nicht unbedingt in jedem Bistum einzeln geführt werden, sondern in einem größeren Kontext. Sämtliche deutschen Diözesen stehen in einem relativ ähnlichen gesellschaftlichen Kontext, finanzieren sich größtenteils über die Kirchensteuer und bieten in vergleichbarem Umfang Dienstleistungen an. So böte sich zum Beispiel im Rahmen einer diözesanübergreifenden Synode eine Diskussion über die Ziele und Aufgaben der Kirche in ihrer Gesamtheit an. Dies setzt voraus, dass sich die einzelnen Bistümer diesen Debatten stellen und auch die späteren Beschlüsse mittragen.⁶²

Zwar sind laut Kirchenrecht in einer Synode alle vorgelegten Fragen in den Sitzungen „der freien Erörterung der Synodalen zu überlassen“⁶³, aber: „Einzigster Gesetzgeber in der Diözesansynode ist der Diözesanbischof, während die anderen Teilnehmer der Synode nur beratendes Stimmrecht ha-

⁶⁰ Vgl. Kap. 8.8 und 10.3.1

⁶¹ HÜNERMANN: Geld, Dienst und Gemeinden. S. 282.

⁶² Der Vorschlag, einen deutschlandweiten, „breiten Dialogprozess“ anzustoßen, der in einem „Zukunftskonzept“ mündet, findet sich auch bei dem McKinsey-Berater Thomas von Mitschke-Collande. Vgl.: von MITSCHKE-COLLANDE: Jesus Christus GmbH und Co. KG. S. 2.

⁶³ CIC Can. 465.

ben.⁶⁴ Dem Bischof obliegt hier die Pflicht, auf die Vorschläge der Teilnehmer möglichst einzugehen und zusammen mit ihnen an Beschlüssen zu arbeiten.⁶⁵

Ohne eine grundsätzliche und intensive Diskussion über die fundamentalen kirchlichen Ziele und die konkrete Ableitung ihrer Aufgaben, unter Beachtung der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, ist aber eine bistumsinterne Prioritätensetzung unter Beteiligung möglichst vieler Bistumsangehöriger zum Scheitern verurteilt. Die Debatten bleiben zu oft oberflächlich, die Beschlüsse ignorieren regelmäßig die finanziellen und persönlichen Möglichkeiten der Diözesen, und Interessensgruppen vertreten eigene Ziele. Ohne Beachtung der Ressourcen und einer Konsequenz in der Zielgerichtetheit ist solch ein Veränderungsprozess in der Kirche aber nicht möglich. Hier müssen zielführende Kommunikationsforen und -strukturen etabliert werden.

Von daher ist es verständlich, dass bei diözesanen Veränderungsprozessen die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte von einem exklusiven Gremium der Bistumsleitung festgelegt werden. Auch wenn diese Debatten sehr oberflächlich sind, zum Teil in Ein-Tag-Workshops ablaufen und der Bedeutung der offenen Fragen keinesfalls gerecht werden, so garantieren diese Beschlüsse wenigstens, dass überhaupt zeitnah theologisch reflektierte Ergebnisse zustande kommen, die auch umgesetzt werden können. Aber trotzdem ergibt sich die Gefahr, dass theologische Fragestellungen, die für die externen Berater keine Relevanz zu haben scheinen, durch die Zeitvorgaben nicht intensiv diskutiert und reflektiert werden, weil sie nicht auf der Agenda stehen. Dadurch bleiben die Maßnahmen, die auf diesen Entscheidungen beruhen, immer angreifbar und werden von den Gläubigen nur eingeschränkt akzeptiert.⁶⁶

⁶⁴ CIC Can. 466.

⁶⁵ Vgl. Kap. 2.4.1 und 8.5.3

⁶⁶ Vgl. Kap. 9.1 und 9.2

9.3.1.7 Überdiözesane Kooperation

Jenseits der Notwendigkeit einer inhaltlichen Abstimmung über Aufgaben und Ziele zeigt die Untersuchung auch, wie viel Potential in einer überdiözesanen Zusammenarbeit zu praktischen Fragestellungen in der Bistumsverwaltung und -organisation liegen kann.⁶⁷ Aufgrund der Vergleichbarkeit der Probleme in allen betrachteten Bistümern können auch die Lösungsmöglichkeiten ähnlich sein, und durch einen verstärkten Austausch Ideen und Methoden verbessert werden.

9.3.2 Integrierte Managementsysteme als Möglichkeit kirchlicher Organisationssteuerung

9.3.2.1 Notwendigkeit einer Finanzkonsolidierung

Die deutsche katholische Kirche, die – historisch bedingt – über eine engmaschige pastorale und caritative Infrastruktur verfügt, kann diese nur dadurch langfristig für den Menschen nutzbar machen, indem betriebswirtschaftliche Faktoren mitgedacht werden. Auch wenn die Warnungen vor einer Ökonomisierung der Kirche ihre grundsätzliche Berechtigung haben, so liegt in der Missachtung der Ökonomie keine Chance, sondern eine Gefahr: Die finanzielle Situation in den Bistümern Aachen, Berlin und Essen verschlechterte sich auch deswegen, weil in den Jahren vor der Sanierung die wirtschaftlichen Facetten der Kirche nur unzureichend beachtet wurden und auch dahingehend Missmanagement betrieben wurde, dass die Ausgaben über Jahre hinweg die Einnahmen deutlich übertrafen: Es wurden zu viele Kirchen gebaut, zu viele Dienste übernommen und zu viele Mitarbeiter eingestellt.

Es gehörte etwas Weltabgewandtheit dazu, für offensichtliche Entwicklungen blind zu sein und langfristige Konsequenzen des eigenen Handelns nicht zu reflektieren und im Ruhrgebiet intensiv Kirchenneubauten zu forcieren, während die Zahl der Katholiken stark sank und die Finanzmittel auch weniger wurden, in Berlin oder Aachen Neuanstellungen vorzunehmen und den Mitarbeitern ein lebenslanges Beschäftigungsverhältnis in

⁶⁷ Vgl. Kap. 8.9.2

Aussicht zu stellen, während die mittelfristige Finanzierung der Anstellungen – geschweige denn der Pensionsleistungen – nicht gesichert war. Wenn dieses Handeln versteckt damit gerechtfertigt würde, man orientiere sich an Jesus, der auch keine langfristigen Pläne machte, auf Gott vertraute und auf die Vögel verwies, die ernten, ohne zu säen,⁶⁸ dann würde diese ignorante Haltung schon an Arroganz grenzen.

9.3.2.2 Bedingungen für integrierte Managementsysteme in der Kirche

Um an den Führungsstrukturen und -instrumenten in einem Bistum zu arbeiten, soll zuerst eine grundsätzliche Frage zur Steuerung einer Organisation betrachtet werden: Ist die Persönlichkeit der Führungspersonen für den Erfolg ausschlaggebend oder kommt den Führungsstrukturen eine höhere Bedeutung zu? Die Frage ist nicht abschließend zu klären: In guten Führungspersonen „brennt das Feuer, das ihre Unternehmen antreibt“⁶⁹, betonen die einen, andere weisen auf die Strukturen hin: „Wenn es um den Erfolgsfaktor Führung geht, dann meinen wir in erster Linie Strukturen und Kommunikationsprozesse, in denen das Geschäft des Führens im Alltag ausgeübt wird.“⁷⁰ Bei aller Diskussion steht aber fest: Angemessene Organisations- und Führungsstrukturen können Leitungspersonen unterstützen, ihre individuellen Fähigkeiten zur Geltung zu bringen.⁷¹

In der Konzeption von Managementsystemen werden die jeweiligen individuellen Leitungsfähigkeiten primär nicht betrachtet. Da in kirchlichen Organisationen, so Andreas Heller, „eine nahezu geschlossene Eintracht [besteht], Führungs- und Leitungsprobleme zu personalisieren“⁷², fehlt bislang ein Blick auf die Strukturen:

⁶⁸ Vgl. Lk 12,24 und Mt 6,26

⁶⁹ WIMMER: Die Zukunft von Führung. S. 48.

⁷⁰ SIMON: Die heimlichen Gewinner. S. 194.

⁷¹ Vgl. auch HELLER: Leiten in der Kirche. S. 148–149.

⁷² Ebd. S. 149.

„Es geht darum, Leitung, diesseits übrigens Jahrtausendalter, mythologischer und emotional hochbesetzter Vorstellungen, nicht mehr allein als ein Handeln von hervorragenden Einzelpersonlichkeiten zu sehen.“⁷³

Wenn man sich von der Fokussierung auf Einzelpersonen mit uneingeschränkten Machtbefugnissen lösen will, ergeben sich zwei Aspekte: Zum einen ist es notwendig, die Befugnisse einzuschränken, zum Beispiel über starke Aufsichts- und Kontrollgremien. Zum anderen können kollegialere Führungsstrukturen die Verantwortung auf mehrere Schultern laden. Durch diese Absicherungsmechanismen wäre besser gewährleistet, dass nicht einzelne Personen ihre jeweiligen Führungsaufgaben vernachlässigen.⁷⁴ Effektive Kontrollfunktionen hätten die finanzielle Krise in einigen der untersuchten Bistümer weniger dramatisch ausfallen lassen. „Die Bischofsweihe garantiert keine Kompetenz in Wirtschaftsfragen“⁷⁵, so der Berliner Diözesanratsvorsitzende Hans-Jürgen van Schewick.

Für finanzielle Fragen sieht das Kirchenrecht solche Gremien vor, notwendig ist es aber, sie auch so mit unabhängigen und kompetenten Personen zu besetzen, dass Kontrolle gut möglich ist.⁷⁶

Zur Entpersonalisierung des Leitungshandelns durch kollegialere Führungsstrukturen gehört auch die Sicherstellung einer breiten Entscheidungspartizipation. Wenn den Organisationsmitgliedern ermöglicht wird, auch nur indirekt in die wichtigen Entscheidungen bezüglich ihrer Organisation eingebunden zu werden, verhilft das zu einer besseren Identifikation mit dieser und sorgt für mehr Verständnis bei kritischen Entscheidungen.⁷⁷

Notwendig für einen theologisch-ökonomischen Dialog, unter Einbeziehung von ökonomischen Gegebenheiten und Grenzen in theologische Entscheidungen, ist nicht nur ein jeweiliges Abschätzen der Konsequenzen. Es ist gut, wenn Leitungspersonen reflektiert wirtschaften, die finanziellen Möglichkeiten im Blick haben und Bedingungen schaffen, in denen

⁷³ Ebd. S. 150.

⁷⁴ Vgl. Kap. 2.4.5 und 8.5.3

⁷⁵ O. V.: Berlins Katholiken begrüßen Finanzhilfe der Bischofskonferenz und wollen Reformen.

⁷⁶ Vgl. Kap. 8.12.4 und 8.12.5

⁷⁷ Vgl. Kap. 8.6.2

Seelsorge am besten ermöglicht wird. Solange dieses aber nicht anhand objektiv nachvollziehbarer Kriterien, sondern nur „aus dem gesunden Menschenverstand heraus“ und damit auf der Grundlage subjektiver Entscheidungen der jeweiligen Führungsperson geschieht, besteht die Gefahr, dass diese Entschlüsse intransparent erscheinen. Vor allem können sie als willkürlich wahrgenommen werden und fördern die Versuchung zum Machtmissbrauch.⁷⁸

Besser wäre es, wenn ein offenes, transparentes System die theologischen und ökonomischen Konsequenzen für alle Beteiligten einsehbar verknüpfen würde, die Entscheidungen dann auf eine klar nachvollziehbare Grundlage gestellt würden. Nicht nur Willkür und Intransparenz könnten dadurch verringert werden, sondern es könnte auch der Gefahr begegnet werden, dass unbemerkt eben keine Verknüpfung von Theologie und Ökonomie stattfindet.

Neben der angesprochenen Notwendigkeit, überhaupt kirchliche Ziele konkret zu bestimmen,⁷⁹ erweist sich die Messbarkeit derselben als Herausforderung: Nicht nur in den untersuchten Beratungsprozessen, ganz allgemein erscheint die Festlegung und Messung von nachvollziehbaren und objektiven Kennzahlen, an denen die Zielerreichung gemessen werden soll, in vielen kirchlichen Organisationen als höchst umstritten.⁸⁰ Begründet wird die Ablehnung von kennzahlenbasierten Steuerungssystemen mit dem Argument, Glaube sei nicht messbar und daher die Definition der Kennzahlen grundsätzlich nicht möglich, sogar störend und schädlich.⁸¹

⁷⁸ Vgl. auch 8.11.2 und 8.12.4

⁷⁹ Vgl. Kap. 5.3.3 und 8.7

⁸⁰ Vgl. Kap. 4.4 Daneben gilt allgemein, dass die Messung erreichter Ziele oft auch in Organisationen außerhalb der Kirche ein Thema ist, dem mit viel Abwehr begegnet wird, wenn diese nicht klar quantifizierbar sind. Vgl. HORVÁTH & PARTNER: Balanced Scorecard umsetzen. S. 421: „Die Messung von immateriellen („weichen“) Faktoren stellt eine fundamentale Herausforderung dar, wie auch die Unzufriedenheit der Praxis mit diesem Thema deutlich beweist.“

⁸¹ Auch wenn es verschiedene Modelle gibt, die diese Steuerung zu gewährleisten versuchen, bleiben z. T. Vorbehalte bestehen. Vgl. Kap. 4.4

Es gilt der Satz von Martin Mertes, der im Rahmen seiner betriebswirtschaftlichen Promotion ein Steuerungskonzept für das Bistum Münster entwickelt hat und auf diese Vorbehalte hinweist:

„Der Gefahr, durch eine Überbetonung ökonomischen Gedankenguts in kirchlichen Einrichtungen und Organisationen eine ablehnende Haltung gegenüber jeglichem Einzug von Managementmethoden heraufzubeschwören, muss sich jeder bewusst sein, der sich mit dieser Thematik auseinandersetzt.“⁸²

Die externen Berater, denen die Mitarbeiter und Mitglieder der untersuchten Bistümer sowieso eine zumeist ablehnende Haltung entgegenbrachten,⁸³ hatten es mit ihrer sehr starken Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Fragen entsprechend schwer,⁸⁴ für Steuerungssysteme zu werben. Dass es hilfreich sein kann, ökonomische Überlegungen in die Organisation und Steuerung der pastoralen Arbeit einfließen zu lassen, erscheint oftmals offensichtlich. Nach welchen Strukturen dieses genau geschehen soll und darf, diese Fragen kann hier nicht beantwortet werden und würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.⁸⁵

⁸² MERTES: Leistungsorientierung mit der Balanced Scorecard als Baustein eines kirchlichen Controlling. S. 312.

⁸³ Vgl. jeweils die Unterkapitel zu „Durchführung und Auftrag“ in Kap. 7

⁸⁴ Vgl. Kap. 5.2.4 und 8.3.2

⁸⁵ Es sei dahingehend zustimmend auf Claudia Leimkühler verwiesen, dass hier noch Forschungsbedarf besteht: „Durch gezielte Reformbemühungen läßt sich die Steuerung kirchlicher Rechtspersonen insgesamt auf ein neues Paradigma ausrichten, das dem Aufbau langfristiger Erfolgspotentiale im Sinne einer lern- und entwicklungsfähigen Organisation sowie der Sicherung der Zukunfts- und Handlungsfähigkeit der Kirche verpflichtet ist. Die Untersuchung zeigt die Entwicklungsrichtung eines strategischen Managements in kirchlichen Verwaltungen auf, kann aber dessen Konzeption in seiner Komplexität nur andeuten. Für die Zukunft des strategischen Managements in kirchlichen Verwaltungen bleibt es weiteren Arbeiten vorbehalten, einen Ausbau und eine Präzisierung des Instrumentariums zu beschreiben.“ (vgl. LEIMKÜHLER: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. S. 363.)

10 Rückblick – Grundsätzlichere Betrachtungen

10.1 Auswertung der geäußerten Kritikpunkte an den untersuchten Beratungsprozessen

Die untersuchten Beratungsprozesse sind Ausdruck dessen, wie die Bistümer ihre inhaltliche Arbeit und ihre Organisationsstruktur an die jeweiligen finanziellen Möglichkeiten anpassen. Impulse aus der Ökonomie sollen gewährleisten, dass die Aufgaben der Kirche auch in den nächsten Jahren weiterhin erfüllt werden können, da die „pastorale Zukunftssicherung“ – so ein Teil der Projekttitel der Beratungsprozesse – mit der wirtschaftlichen Zukunftssicherung verknüpft wird.

Die Analyse der Beratungsprozesse und deren Ergebnisse, die unter der Mitarbeit der externen Berater entstanden sind, zeigen, wie die ökonomische Realität in der kirchlichen Arbeit nicht ignoriert werden darf. Wenn aus einer „Vogelperspektive“ die Beratungszusammenarbeiten betrachtet wurden, so orientierte sich der Blick bislang primär daran, mithilfe der Analysen Stärken und Schwächen der Beratungszusammenarbeiten benennen und bewerten zu können und in der Konsequenz den Versuch zu wagen, Vorschläge zu skizzieren, wie ein katholisches Bistum in Deutschland seinen derzeitigen Veränderungsprozess integrativer gestalten kann.

Zu allen nachhaltigen Lösungen gehört aber ein Verständnis der zu behandelnden Probleme. Wenn von integrativen Ansätzen und integrierten Managementsystemen gesprochen wird, so impliziert dieser Schluss hier nicht nur, dass verschiedene Logiken bzw. Wissenschaften miteinander und ineinander verwoben werden, sondern dass auch berechnete unterschiedliche Positionen innerhalb der jeweiligen Wissenschaften in einen Dialog gebracht werden.

Dieses „Rückblickkapitel“ möchte einen verstärkten Blick darauf legen, was die Personen, die die Veränderungsprozesse mitgestaltet haben, als problematisch aufgefasst haben, wo es Unstimmigkeiten und Kritik gab. Die Untersuchung dieser kritischen Selbstwahrnehmung soll zu einem tieferen Verständnis der Probleme führen. Hieraus können Bedingungen für even-

tuelle Lösungen sowie Konsequenzen für die Berater und vor allem für die Diözesen entwickelt werden.

Es sind vor allem fünf Bereiche aufgefallen, in denen die Kritik an den Ergebnissen von unterschiedlichsten Seiten deutlich vorgebracht wurde oder Beschlüsse aufgrund von zu verschiedenen Vorstellungen überhaupt nicht möglich waren. Anhand dieser Kritik, der Uneinigkeit in den Ideen, Konzepten und Maßnahmen sollen grundsätzlichere Thesen entwickelt werden. Indem die „Knackpunkte“ der Beratungsprozesse untersucht werden, wird deutlich, wo im integrativen Dialog von Theologie und Ökonomie, von Zielen und Grenzen, die Hauptunstimmigkeiten in der praktischen Zusammenarbeit liegen.

10.1.1 Radikale Sparmaßnahmen

In mehreren Diözesen kam es zu einem beträchtlichen Abbau von Mitarbeiterstellen durch betriebsbedingte Kündigungen. Menschen, die sich in einem sicheren Arbeitsverhältnis wähnten, wurden mit Arbeitslosigkeit konfrontiert. Daneben wurden Löhne gekürzt und Weihnachtsgelder gestrichen. Der Ruf wurde laut, dass solch ein Arbeitsplatzabbau unchristlich sei und eine wohl- und mildtätige Organisation wie die Kirche einen Schritt wie diesen nicht vollziehen dürfte. Ähnliche Reaktionen rief die Verringerung von caritativen und seelsorgerischen Angeboten hervor. Die Kirche dürfe nicht so kaltherzig und unmenschlich handeln und die Unterstützung für Bedürftige sowie den Betrieb von wichtigen Bildungs- und Seelsorgeeinrichtungen einstellen. Mit bislang nie dagewesener Konsequenz wurden jedoch in manchen Diözesen Gelder eingespart und die entsprechenden Widerstände in Kauf genommen.¹ Die betriebswirtschaftlichen Berater drängten auf eine umfassende Ausgabenreduktion, um die Haushaltsdefizite abzubauen.²

Der Vorwurf an die Bistumsleitungen und die engagierten Berater lautete hierbei, dass das wirtschaftliche Handeln der Kirche ihren ethischen Ansprüchen nicht gerecht würde.

¹ Vgl. Kap. 7

² Vgl. Kap. 8.3

10.1.2 Top-down-Beratungsansatz

In den untersuchten Diözesen waren Bistumsangehörige jenseits der Bistumsleitung z. T. nur sehr marginal in die Beratungsprozesse eingebunden. Die Konzepte, die die Ausgestaltung der kirchlichen Arbeit für die Zukunft fundamental mitgestalteten, wurden fast ausschließlich von den jeweiligen Bistumsleitungen festgelegt. Ihre Mitarbeiter arbeiteten in Arbeitsgruppen die Konzepte im Detail aus und Bistumsangehörige hatten nur sehr begrenzt die Möglichkeit, auf die Beschlüsse Einfluss zu nehmen.³ Die Analysen zeigen, dass die Berater aufgrund ihres Tätigkeitshintergrundes und Beratungsansatzes diese Form der Beschlussfassungen stark unterstützten und einer Beteiligung größerer Gruppen von Bistumsangehörigen an den Entscheidungsfindungsprozessen eher ablehnend gegenüberstanden. Sie wollten schnell Ergebnisse erreichen und erachteten grundsätzliche Diskussionen über kirchliche Ziele als weniger zielführend.⁴

Der Vorwurf an Berater und Bistumsleitung lag zum einen darin, durch die fehlende Einbindung der Bistumsangehörigen deren Motivation zur Identifikation mit der Kirche zu wenig zu fördern, zum anderen den Communio-Charakter der Kirche zu vernachlässigen.

10.1.3 Priorisierung

Eng mit der Problematik rund um die Frage, wer Entscheidungen in der Kirche fällen sollte, ist die Kritik an den jeweiligen Priorisierungen verbunden. In allen untersuchten Diözesen wurden Prioritätenlisten von kirchlichen Diensten und Aufgaben erstellt, die anschließend gewertet und gewichtet wurden. Von dieser Gewichtung war dann die Ausstattung mit Finanzmitteln abhängig. Auch von den Beratern wurde eine große Orientierungslosigkeit bei der Festlegung der Prioritäten durch die Vertreter der Diözesen festgestellt. Auf die Frage, was die Aufgabe, das Ziel und der Zweck der Kirche sei und wie sich diese in der konkreten Situation äußern, konnte von Bistumsseite auf breiter Basis schwer eine einvernehmliche Ant-

³ Vgl. Kap. 7

⁴ Vgl. Kap. 8.4.1 und 8.6.1

wort gegeben werden.⁵ Man beschränkte sich bei der Auswahl der Prioritäten auf wenige Personen. Wenn diese Priorisierung durch einen großen Personenkreis durchgeführt worden wäre, so die Befürchtungen, wären die Meinungsverschiedenheiten noch größer gewesen.

Kritisiert wurde hier die jeweils andere Meinung zu kirchlichen Zielen und Aufgaben sowie die Größe der jeweilig gewährten Entscheidungsvollmachten. Die Beobachtung offenbart eine Unklarheit der Organisationsziele sowie eine unzureichende Reflexion und Diskussion der theologischen Globalziele und ihrer Bedeutung für die jeweilige Situation.

10.1.4 Aufbau von Steuerungsinstrumenten

Oftmals zusammen mit der Einführung einer doppelten Buchführung zur Erlangung von mehr Kostentransparenz wollten die Berater breit angelegte Steuerungsinstrumente etablieren. Kennzahlen aus der caritativen und seelsorgerischen Arbeit sollten definiert und erhoben werden. Damit sollte dann eine bessere Steuerung der Arbeit möglich sein: Erfolg sei besser messbar und eine Fokussierung darauf leichter erreichbar. Außerdem würde eine Vergleichbarkeit einen intensiveren Erfahrungsaustausch zum Beispiel über Best-Practice-Modelle stärken. Versuche, Managementsysteme aufzubauen und damit auch die seelsorgerische Arbeit ergebnisorientiert zu betrachten und z. B. ihre Qualität zu untersuchen, waren nur sehr begrenzt mit Erfolg gekrönt. Schon die Definition von Kennzahlen erschien im pastoralen Bereich nur schwer möglich, die diesbezüglich weitergehenden Ambitionen fanden in untersuchten Diözesen zum großen Teil keine Umsetzung, weil die von den Beratern vorgeschlagenen Modelle in der Wahrnehmung von Beteiligten nicht auf den Kontext Kirche zugeschnitten werden konnten.⁶

Kritisiert wurde hier, dass Seelsorge als genuin zweckfreie Tätigkeit in ihrem Erfolg eben nicht messbar sei. Es bestand eine grundsätzliche Uneinigkeit über die Bedeutung von Effizienz in der pastoralen Arbeit und dahinterliegend darüber, ob die Arbeit in der Kirche überhaupt gesteuert

⁵ Vgl. Kap. 8.7.4 und 8.7.5

⁶ Vgl. Kap. 7, hier konkret z. B. Kap. 7.3.4

werden könne. Daneben wurde kritisiert, dass die vorgeschlagenen Steuerungsinstrumente in dem angedachten Zuschnitt nicht zur Kirche passten, sondern ein schädliches Kontrollinstrumentarium darstellten.⁷

10.1.5 Ignorieren pastoraler Herausforderungen

Die Sicherstellung der „Zukunftsfähigkeit“ wird in den untersuchten Prozessen zumeist auf eine finanzielle Zukunftsfähigkeit beschränkt, die die Weitererfüllung der kirchlichen Aufgaben gewährleisten soll. Dabei werden tendenziell die nichtfinanziellen Herausforderungen ignoriert, die auf die Kirche warten.⁸ Wenn sich die Gesellschaft und das Verhältnis der Menschen zur Kirche wandeln, und damit auch die Aufgaben der Kirche, so wäre eine bloße Ausdünnung der vorhandenen Struktur kein zukunftsfähiges Modell, sondern eine grundlegende Neuorientierung ist notwendig.

Durch die Beschränkung auf die Verhinderung eines Haushaltsdefizits, so ein Vorwurf, wurden die eigentlichen Probleme ausgeblendet und die Nachhaltigkeit der Zukunftssicherung gefährdet.⁹

10.2 Resultierende Kritik an der Beraterseite

Die Berater beeinflussen die Ergebnisse der Veränderungsprozesse stark. Auch wenn sie vom Wortverständnis her nur beraten, so ist ihre Meinung für die letztendliche Entscheidung doch bedeutsam.

Sie bringen eine unvermeidbare implizite Theologie mit, indem sie Problemlösungsstrategien und Organisationsgrundlagen ihrer Arbeit aus der freien Wirtschaft auf die Kirche übertragen und damit den speziellen Ansprüchen an eine kirchliche Organisation nicht gerecht werden können. Ihnen fehlt eine theologische Vorbildung, die Kirche in ihren Grundlagen zu verstehen hilft. Zudem kennen die Berater die kirchlichen Eigengesetzlichkeiten nicht. Die fehlende Feld- und Branchenkompetenz macht es ihnen

⁷ Vgl. z. B. Kap. 9.2.3

⁸ Vgl. Kap. 9.1

⁹ Vgl. Kap. 8.8.4 und 9.1

schwer, Lösungen zu erarbeiten, die in kirchlichen Organisationen tragfähig sind. In dem ihnen relativ unbekanntem Umfeld fremdeln sie mit der kirchlichen Unternehmenskultur und der anderen Sprache.¹⁰

Fest steht, dass konzeptionelle Modifikationen in der Beratungszusammenarbeit nötig sind. Vor allem müssen inhaltliche Fragen zur Pastoral der Zukunft beantwortet werden und, unter Einbindung von mehr Bistumsangehörigen, konkrete strukturelle Konsequenzen mit entsprechenden Schwerpunktsetzungen erarbeitet werden. Und abgesehen davon: Die Qualität der Arbeit von externen betriebswirtschaftlichen Beratern im Kontext Kirche stiege an, wenn sie über eine theologische Ausbildung verfügen würden und Praxiserfahrungen bei der Arbeit in einer kirchlichen Organisation gesammelt hätten. Dann wäre es besser möglich, die Vorschläge an die jeweilige Situation anzupassen, innovative Lösungen unter stärkerer Beachtung der nichtfinanziellen Probleme zu finden und deren Wirksamkeit durch kirchenrechtliche Regelungen langfristig sicherzustellen.

10.3 Resultierende Kritik an der Bistumsseite

Die Bistumsleitungen sind letztendlich für die Berater und die Ergebnisse verantwortlich und haben die beschlossenen Entscheidungen getroffen. Die Kritikpunkte an der Beratungszusammenarbeit gelten somit konsequenterweise auch den Beratenen, den Bistumsleitungen.

Die finanziellen Probleme, die mithilfe der externen Berater gelöst werden sollten, fördern noch andere Probleme an die Oberfläche, die zwar schon vorhanden waren, aber nun noch deutlicher sichtbar werden. Die These von Dieter Richarz zu den Veränderungsprozessen im Bistum Aachen lässt sich in der Grundtendenz auch auf andere Diözesen in Deutschland übertragen:

„Die Finanzkrise (Finanzmisere) ist eine Verschiebung des eigentlichen Identitätskonfliktes der Organisation und ihrer Subjekte. Es gibt konkurrierende Kirchen-, Gemeinde- und Rollenbilder, die in der verschärften Verteilungsfrage von Ressourcen in der Umstrukturierung verstärkt

¹⁰ Vgl. Kap. 8.4 und 8.10.1 sowie 9.1

miteinander konkurrieren. Der zwangsläufige Ab- und Umbau kirchlicher Strukturen wird als Bedrohung wahrgenommen und löst bei den Betroffenen, Angestellten wie Leitung, Angst aus. [...] Die ‚Finanzmisere‘ offenbart die Misere der Vertrauens-, Tradierungs-, Spiritualitäts- und Pastoralkrise, also eine allgemeine Identitätskrise, die sich auf die Organisation wie ihre Subjekte bezieht.¹¹

Diese Facetten der Identitätskrise sind auch in den hier untersuchten Beratungsprozessen sichtbar. Sie sind nicht Folge der Zusammenarbeit mit den externen Beratern, sondern eher indirekt der Grund für diese, da auch hier eine Ursache der Finanzkrise liegt: Eine mangelnde Identifizierung mit der Kirche führt in letzter Konsequenz zu einem Kirchenaustritt und damit zum Ausbleiben von Kirchensteuern.

Die Identitätsfragen können durch die Hilfe von externen betriebswirtschaftlichen Beratern nicht gelöst werden, höchstens können die vorhandenen Strukturen durch eine vorsichtigere Haushaltsführung länger in Bestand gehalten werden und somit Zeit gewonnen werden.

Die Vertrauens-, Tradierungs-, Spiritualitäts- und Pastoralkrise überlagert die Beratungsprozesse, die sich stark auf wirtschaftliche Fragen fokussieren. Während für die angestoßenen Veränderungen ein Konsens über die konkreten Ziele eines Bistums und seine Wege und Aufgaben dahin günstig wäre, zeugen die fünf oben beschriebenen Kritikpunkte davon, dass kirchlicherseits eine große Unsicherheit und Orientierungslosigkeit besteht. Ohne die weitgehende Übereinstimmung in einem Bistum zur Zukunft der Kirche fehlt eine Grundvoraussetzung für deren Gestaltung. Drei Facetten der Orientierungslosigkeit sollen im Folgenden beleuchtet werden.

10.3.1 Mangelhafte Zielklarheit – Was wollen wir überhaupt?

10.3.1.1 Die Kirche als erfolgreich scheiternde Organisation

Der Politikwissenschaftler Wolfgang Seibel macht auf eine besondere Art von NPOs aufmerksam.¹² Diese sind deutlich größer als alternative Basis-

¹¹ RICHARZ: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. S. 182.

¹² Vgl. SEIBEL: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat.

organisationen, besitzen eine ausgeprägtere Organisationsstruktur und unterscheiden sich deutlich von gemeinnützigen Dienstleistungsriesen:¹³ Zwischen den Härten des kapitalistischen Marktes auf der einen und der Unerbittlichkeit der staatlichen Regulation auf der anderen Seite handeln diese NPOs nicht nach einer ökonomischen Logik.¹⁴ Wolfgang Seibel zeigt auf, dass diese halbstaatlich-gemeinnützigen Organisationen trotz organisatorischer Dysfunktionalitäten, ineffizienter Abläufe und Strukturen sowie nur ideologisch und unkonkret formulierter Ziele gut überleben.

„[Diese NPOs] ‚überleben‘ nicht, obwohl, sondern weil sie gemessen an den Maßstäben der Rechtmäßigkeit und Effizienz versagen, nicht obwohl, sondern weil sie nur begrenzte Lernfähigkeit und Responsivität aufweisen, daß ihr Erfolg darin liegt, daß sie notorisch scheitern.“¹⁵

Die betriebswirtschaftlich offensichtlichen Probleme stehen den Ansprüchen an eine erfolgreiche Organisation diametral gegenüber, trotzdem sind diese NPOs erfolgreich. Seine These besagt, dass die Organisation gerade deshalb erfolgreich ist, weil sie eben ineffizient arbeitet und die Anforderungen der Umwelt scheinbar ignoriert:

„Die primäre latente Funktion von NPOs [ist] die Relativierung von Zweck- und Normrationalität durch die Bereitstellung von Bereichen der Entmodernisierung.“¹⁶

Innerhalb der rational ausgerichteten (Wirtschafts-)Welt handeln diese NPOs mit einer anders verorteten Rationalität. „Deren Nutzen liegt in der Bereitstellung symbolischer Lösungsversuche in Situationen, die als unlösbar betrachtet werden.“¹⁷ Dies folgert Wolfgang Seibel aus seinen Beobachtungen:

¹³ Vgl. Kap. 2.3.1 (Als gemeinnützige Dienstleistungsriesen gelten hier z. B. die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege.)

¹⁴ Vgl. ZECH: Mittelmäßigkeit als Marktressource. Über die Lernunfähigkeit politischer Organisationen. S. 256.

¹⁵ SEIBEL: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheidende Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. S. 17.

¹⁶ SIMSA: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. S. 135.

¹⁷ Ebd. S. 135-136.

„Alle Gesellschaften produzieren mehr Probleme, als sie zu lösen imstande sind, insofern besteht ein Grundbedarf an ‚erfolgreich scheiternden Organisationen‘, die die Lösung von Problemen simulieren.“¹⁸

Bestimmte NPOs können somit entlastend wirken, wenn es sie als Organisationen gibt, die gegen die Probleme in der Welt ankämpfen: NPOs als „gute Seele“ und „gutes Gewissen“ der Gesellschaft, welche zumindest guten Willen zeigen. Die offensichtliche Diskrepanz zwischen Erwartungen und der faktischen Erfolglosigkeit dürfe aber nie offengelegt werden:

„Die Funktionalität des Dilettantismus im Dritten Sektor ist an das Nicht-Wahr-Haben-Wollen seiner Existenz gebunden, und sein ‚natürlicher Feind‘ ist die Öffentlichkeit.“¹⁹

Seibel widerspricht mit dieser These den Grundannahmen der Organisationstheorie,

„daß die moderne Industriegesellschaft einen mehr oder weniger homogenen Typus der zweck- und/oder normrationalen Organisation hervorbringt, der zwar empirische, aber eben keine typologischen Abweichungen zuläßt.“²⁰

Eben jene Verletzung der Norm- oder Zweckrationalität, also der Logik von Effektivität und Effizienz, sei das Kriterium der Überlebensfähigkeit in einer modernen Organisationskultur. Diese Annahmen gehen auf Max Weber zurück, der schon propagierte, dass der Bürokratisierung die Zukunft gehöre:²¹ „Man hat nur die Wahl zwischen ‚Bureaucratisierung‘ und ‚Dilettantisierung‘ der Verwaltung“²², so ein berühmter Satz von ihm.

Die Überlegungen von Wolfgang Seibel zu NPOs, die jenseits ökonomischer Logik agieren, lassen sich auch unter veränderten Vorzeichen auf

¹⁸ SEIBEL: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. S. 291.

¹⁹ Ebd. S. 20.

²⁰ Ebd. S. 17.

²¹ Vgl. WEBER: Wirtschaft und Gesellschaft. S. 834.

²² Ebd. S. 128.

die Kirche übertragen, so die These des Autors. Auch kirchliche Organisationen, wie zum Beispiel Bistümer, sind NPOs. Der Philosoph Jürgen Werner, der mit dem Beraterengagement eine Ökonomisierung der Kirche beobachtete und dies in der Süddeutschen Zeitung anprangerte, stützt indirekt und unbeabsichtigt die Übertragung von Wolfgang Seibels Modell auf die Kirche, wenn er schreibt:

„Die Kirche ist eine Spezialistin des Scheiterns und identifiziert dieses – wider alle ökonomische Vernunft – als Inbegriff eines geglückten Anfangs. Wie sollte man sonst erklären, dass der Tod eines Menschen am Kreuz als Grund bezeichnet wird für die Lebendigkeit des Menschlichen?“²³

Als „erfolgreich scheiternde Organisation“ nähme die Kirche also wichtige Funktionen in der Gesellschaft wahr, Dienste, die mit den Härten des Marktes und dem unerbittlichen Staat nicht möglich wären. Barmherzigkeit, Mitleid und Vergebung bräuchten keine rationale Begründung.

10.3.1.2 Unausweichlichkeit der Beachtung ökonomischer Logik

„Glauben Sie nicht, dass die Konstantinische Ära der Kirche vor unseren Augen zu Ende geht?“

So zitiert Paul Zulehner den ehemaligen Erzbischof von Wien, Kardinal König.²⁴ Aus der Volkskirche, die eng mit dem Staat verbunden war, entwickelt sich in Mitteleuropa eine Kirche im Volk, die in Konkurrenz zu anderen Sinndeutungsorganisationen tritt. Da die Kirche keine gesellschaftlich verpflichtende Organisation mehr ist, folgt, dass sich Teile der Gesellschaft von ihr lösen und damit zu den kirchlichen Finanzschwierigkeiten beigetragen wird.²⁵

²³ WERNER: Tröstliche Umwege. Vgl. auch Kap. 9.2.3

²⁴ Zitiert nach ZULEHNER: Kirche umbauen - nicht totsparen. S. 11.

²⁵ Nur angedeutet werden sollen hier die möglichen staatskirchenrechtlichen Veränderungen in Deutschland. Sollte es hier, wie öffentlich regelmäßig gefordert, zu einem Einschnitt von Staatsleistungen kommen, müssten die Finanzierungsmodelle vieler kirchlicher Angebote neu überdacht werden. Vgl. dazu LÜBBE: Das Recht der Religionen. S. 8.

Weil die Kirche mit ausreichenden Ressourcen nie gezwungen war, sich finanziell zu rechtfertigen, konnte sie es sich jahrzehntelang bis zu den ersten Finanzkrisen in den neunziger Jahren leisten, unwirtschaftlich zu handeln. Effiziente Organisationsstrukturen, Zielkontrollen, Evaluationen oder Prioritätensetzungen waren nur bedingt nötig und wurden zudem oft als unmöglich angesehen. Ähnlich wie die von Wolfgang Seibel untersuchten NPOs mit ideologisch formulierten Zielen und ausgeprägten Dysfunktionalitäten zeichnete die Kirche vergleichbare Eigenschaften aus.

Seit den neunziger Jahren steigt in der deutschen Kirche aber das Bewusstsein dafür stark an, dass ihre finanziellen Ressourcen begrenzt sind. Das hat auf ihr eigenes Verständnis und das ihrer Arbeit große Auswirkungen. Erst zu diesem Zeitpunkt wurden Rufe nach einer Priorisierung laut, ein Abwägungs-, Ziel- oder Interessenskonflikt trat vorher nie auf.²⁶

Veränderungen verlangen immer Entscheidungen, in welche Richtung die Veränderung gehen soll. Das gilt ganz besonders für Knappheitssituationen, in denen nicht all das möglich ist, was erstrebenswert wäre. In Zeiten von Ressourcenknappheit flammen in der Kirche Konflikte zwischen Gruppen auf, die bei ausreichenden Ressourcen ihre unterschiedlichen Vorstellungen nebeneinander verfolgen konnten: Plötzlich ist nicht mehr für jedes Engagement Geld da.²⁷

Wolfgang Seibel macht bei seiner These zu „erfolgreich scheiternden Organisationen“ eine wichtige Einschränkung: Alle Organisationen des untersuchten Typs konnten sich finanziell nicht selber tragen und waren auf öffentliche Subventionen angewiesen, um mit dieser „Bestandsgarantie“ ihre Dienste und somit ihre Funktion erfüllen zu können.²⁸ Mit Eintreten der kirchlichen Finanzkrise durch wegbrechende katholische Milieus und eine sozial nicht mehr verpflichtende Kirchenmitgliedschaft (und entsprechend ausbleibender Kirchensteuerzahlung) gab es diese Bestandsgarantie nicht mehr. Bistümer haben in den letzten Jahren die konkrete Erfahrung gemacht, dass Maßnahmen getroffen werden mussten, damit ihre Ausga-

²⁶ Vgl. Kap. 0.2 und 8.7.2 sowie 8.7.4

²⁷ Vgl. Kap. 8.8.1

²⁸ Vgl. SEIBEL: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. S. 16.

ben nicht höher als die Einnahmen sind, und dass sie gezwungen waren, ökonomische Gesichtspunkte in ihrer Arbeit deutlich stärker zu beachten.

Durch die ausbleibende finanzielle „Bestandsgarantie“ kann die katholische Kirche ihre Dienste als menschlichere und barmherzigere Lücke zwischen Markt und Staat nicht mehr so ausfüllen, wie sie es gewohnt war. Sie ist mehr denn je gezwungen, eine ökonomische Logik in ihr Denken einzubinden und mit ihrem pastoralen Auftrag in Dialog zu bringen.

10.3.1.3 Zwingende Konsequenz der langfristigen Finanzknappheit

Die ökonomisch verschärfte Situation führte zu Konflikten, die lange Zeit mit Geld und Personal klein gehalten werden konnten. Als in Zeiten voller Kassen für jede seelsorgerische Idee ausreichend Geld und Personal bereitstanden, da konnte auch alles ermöglicht werden: Eine Abwägung, Bewertung, Auswahl und Evaluation war entsprechend nicht nötig.

Plötzlich änderte sich die Situation, und pastorale Konzepte, Kirchenbilder und seelsorgerische Zielgruppen standen in Konkurrenz zueinander. Daraus entwickelten sich Diskussionen und auch Streit: Nun konkurrierte die Armenspeisung direkt mit der Sakramentenspendung, die Senioren mit der Kinderseelsorge, die Begabtenförderung mit der Arbeit für sozial Benachteiligte.

Die 2004 eingeführte Begründungspflicht für kirchliche Aufgaben in der evangelischen Kirche mit einem klaren Effektivitätskriterium zeigt beispielhaft die Konsequenz dieser Entwicklung:

„Bei jeder finanziellen Unterstützung durch die EKD muss die Frage überzeugend beantwortet werden können, ob es für die Zukunft des Protestantismus in Deutschland von herausragender Bedeutung sei, diese Aufgabe fortzusetzen. Was würde der evangelischen Kirche fehlen, wenn es diese Aufgabe nicht mehr gäbe?“²⁹

Solch eine Umkehrung der Begründungspflicht entwickelt sich tendenziell auch auf katholischer Seite und zeigt sich exemplarisch in den Beratungen:

²⁹ KIRCHENAMT DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND: Kirche der Freiheit. S. 42.

Wenn alles angefragt wird, muss für alles eine Rechtfertigung gefunden werden. Das hat zur Konsequenz, dass erst einmal auf die Frage, was „für die Zukunft des Katholizismus in Deutschland von herausragender Bedeutung sei“, eine gemeinhin akzeptierte und möglichst konkrete Antwort gefunden werden muss – und das erscheint schwierig.³⁰

Eng mit der Frage nach den Aufgaben der Kirche ist die Frage verbunden, welche Wege und Mittel für diese Aufgabenerfüllung die richtigen sind. Mit begrenzten Ressourcen kann die Kirche sich in den ausgewählten Arbeitsbereichen dann nur sehr begrenzt Ineffizienz leisten, denn sonst müsste sie sich noch mehr einschränken. Wenn im Idealfall möglichst viel mit möglichst wenigen Ressourcen erreicht werden soll, so wird das Ergebnis grundsätzlich über die Ressourcen gestellt. Dieses birgt auch Probleme in sich: Zum einen kann dieser Ansatz auf Kosten der Personen gehen, die für die Ergebnisse verantwortlich sind und die Ressourcen darstellen. Zum anderen ist der Begriff der Effizienz nicht ein überall wiederzufindendes Prinzip der christlichen Botschaft: Viele der Vorbehalte gegen die betriebswirtschaftlichen Berater waren darauf zurückzuführen, dass deren Streben nach Effizienz als unchristliche Fremdprophetie angesehen wurde. Veränderungen hin zu Controlling und Ergebnissteuerung, Rationalisierungen, Prioritätensetzungen etc. wurden für die Kirche mit der Begründung abgelehnt, dass diese Impulse aus der freien Wirtschaft aus Organisationen kämen, die sich die Kirche keinesfalls, auch nicht in Facetten, zum Vorbild nehmen dürfe.³¹ Dabei kann sich die Kirche aber nicht von ökonomischen Zwängen frei machen, auch wenn sie sich in ihrer Struktur und Organisation von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet. Ignoriert sie diese, so handelt sie unverantwortlich, wenn sie nicht gleichzeitig ihren wirtschaftlichen Bankrott akzeptieren will.³² Unter Beachtung der notwendigen Sensibilität und in dem Bewusstsein der Begrenztheit der Steuerungs- und Ergebnisüberprüfungsmöglichkeiten in pastoralen Prozessen erweist sich diese Beachtung der wirtschaftlichen Zwänge aber als notwendig, wenn die Kirche ihre Dienste an den Menschen und mit den Men-

³⁰ Vgl. Kap. 8.8

³¹ Vgl. Kap. 9.2.3

³² Vgl. Kap. 9.3.3

schen ernst nimmt und ihr der Erfolg ihres Wirkens wichtig ist. Eine Entscheidung zum Glauben ist selbstverständlich nicht machbar, Glaube ist ein Geschenk Gottes. Gleichzeitig kann aber die kirchliche Arbeit effektiv darauf ausgerichtet werden, das Evangelium „bis an die Grenzen der Erde“³³ zu bezeugen und zu verkünden.

Durch die Kirchensteuer, große Besitztümer und staatliche Privilegien verfügt die deutsche Kirche über beträchtliche finanzielle Ressourcen und beschäftigt viele Mitarbeiter; die deutschen Diözesen gehören zu den umsatzstärksten der Welt. Dieses eröffnet ihr die Möglichkeit, sich für ihre Sache zu engagieren; diese nicht zu nutzen, wäre Verschwendung von Talenten. Als gemeinnützige Großorganisation benötigt die Kirche Orientierung über ihre wirtschaftliche Seite, wenn sie eine Organisation in der bestehenden Form bleiben will. Ein Ignorieren ökonomischer Fragen würde einerseits sonst zwangsläufig zum mittelfristigen finanziellen Offenbarungseid und zum Zusammenbruch vieler kirchlicher Organisationsstrukturen und etlicher Dienste führen, andererseits würde aber ein kirchliches Agieren wie das eines gewöhnlichen Wirtschaftsunternehmens dem kirchlichen Anspruch nicht gerecht werden.³⁴

10.3.2 Das Unverwechselbare an Kirche – Was zeichnet uns aus?

10.3.2.1 Kirche als Organisation

Wie erläutert, besteht die Notwendigkeit, eine ökonomische Logik in der Arbeit der Kirche zu beachten.³⁵ Gleichzeitig muss feststehen, was die Kirche von weltlichen Gruppierungen unterscheidet und wie einer theologischen Logik Ausdruck verliehen werden kann. Unaufgebarer Bestandteil der katholischen Kirche sind ihre Strukturen und ihre Organisation.³⁶ Für die Erfüllung ihres Auftrages erweisen sich diese, auch sozialwissenschaftlich betrachtet, als zwingend notwendig. Moderne Gesellschaften sind Or-

³³ Vgl. Apg 1,8

³⁴ Vgl. Kap. 9.3.3

³⁵ Vgl. Kap. 9.2

³⁶ Vgl. Kap. 1.2

ganisationsgesellschaften; in faktisch allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen kommt den Organisationen eine zentrale Rolle zu:

„Wir leben in einer Welt von Organisationen. Der hohe Grad von Organisiertheit ist zum Kennzeichen der modernen ausdifferenzierten Gesellschaften geworden. Ihre Funktions- und Leistungsfähigkeiten hängen radikal von der Operationsfähigkeit ihrer Organisationen ab.“³⁷

Heute scheinen die wichtigsten Gestalter menschlicher Realität nicht mehr primär die handelnden Individuen zu sein, so erneut Andreas Heller, sondern „sekundäre handelnde Institutionen“, vor allem Unternehmen und ihre Repräsentanten.³⁸ Die Existenzfähigkeit und auch die Wirksamkeit der Religion ist bei der vorliegenden Gesellschaftsstruktur „vollends an die soziale Errungenschaft ‚Organisation‘ gebunden“³⁹, so Karl Gabriel. Als Institution, dies zeigt Andreas Heller, ist die Kirche „Organisation von Organisationen“⁴⁰, die menschlich entwickelt wurden. Somit ist sie

„in der Hergestelltheit der Formen und Gestaltungen zeitlich und kulturell bedingt, relativierbar und veränderbar. Der institutionelle Gehalt bleibt, wird tradiert.“⁴¹

Dass auch Kirchen typische Merkmale von Großorganisationen aufweisen, verwundert nicht, da zum Entstehen der modernen Organisationsgesellschaft das Christentum einen bedeutenden Beitrag geleistet hat. Besonders das westliche Christentum zeichnet sich durch eine starke Ausformung einer organisierten Religionspraxis aus, hier speziell die römisch-katholische Kirche, die mit ihrer Organisationsstruktur als ein Vorbild für moderne Großorganisationen auch aus der Wirtschaft diente. Nur in Organisationen lassen sich spezifische und nur arbeitsteilig realisierbare Ziele erreichen.⁴²

Somit wurden die Kirche und ihre Glieder in dieser Untersuchung bei ihrer innerweltlichen Seite als Organisation, speziell als NPO, aufgefasst.

³⁷ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 15.

³⁸ Vgl. ebd. S. 15.

³⁹ GABRIEL: Modernisierung als Organisation von Religion. S. 27.

⁴⁰ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 30.

⁴¹ Ebd. S. 30.

⁴² Vgl. GABRIEL: Modernisierung als Organisation von Religion. S. 19–25.

Von faktisch allen am Beratungsprozess Beteiligten wurde die Kirche auch so wahrgenommen: ob z. B. Unternehmensberater sie als Unternehmen sehen, sie für Mitarbeiter der Arbeitgeber ist, oder für Kirchenmitglieder eine gesellschaftliche Gruppe darstellt, in der man sein Glaubensleben gestalten kann und sich gemeinsam engagiert. „Kirchenreform ist Organisationsreform“⁴³, darüber bestand Einigkeit, auch wenn diese Einigkeit sich nicht auf die Antwort der Frage bezog, wie diese Organisationsreform denn aussehe. Johannes Dantine ist grundsätzlich zuzustimmen:

*„Die Kirche muss Institution sein, sie muss organisiert sein, wegen ihrer Größe und um der Sicherstellung der Tradierung des Evangeliums willen. Die Frage ist nur die, wie die Kirche organisiert ist. Bei der Behandlung dieser Frage stellt sich ein entscheidendes Theoriedefizit heraus.“*⁴⁴

Dieses Theoriedefizit war bei den Bestrebungen der untersuchten Beratungen zu beobachten, ein Bistum als Organisation so umzugestalten, dass den finanziellen Möglichkeiten und den pastoralen Herausforderungen der Zukunft Rechnung getragen werden könne. Die Organisation sollte an diese Faktoren angepasst werden, um so ihre „Zukunftsfähigkeit“ sicherzustellen.

Als Institution beansprucht die Kirche zwangsläufig, eine Organisation zu sein.⁴⁵ Ohne den Charakter einer Institution, so Medard Kehl, verlöre die Kirche ihren Kontakt mit der Welt und könnte nur bedingt in ihr wirken:

*„Denn nur in dem Maße, als das Institutionelle den theologischen Sinngehalt der Kirche als *Communio* auch in der gesellschaftlich-rechtlichen Dimension auszudrücken vermag, bekommt es einen theologischen Sinn; dann ‚bewährt‘ und bewahrheitet sich das grundlegende Selbstverständnis der Kirche als *Communio* eben auch im Raum des gesellschaftlich*

⁴³ HELLER/KROBATH: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. S. 14.

⁴⁴ DANTINE: „In der Welt, aber nicht von dieser Welt“. S. 191–192.

⁴⁵ Vgl. ZELINKA: Institution, Institutionalisierung. Sp. 545. „Institutionen sind komplexe soz. Gebilde und Organisationen, welche die Handlungs- und Beziehungsschemata menschlichen Zusammenlebens auf Dauer normativ strukturieren.“ Wie anfangs auch geschildert kann das genaue Verhältnis von Institution und Organisation hier nicht beleuchtet werden.

„Objektiven‘ und nicht nur in den kleinen überschaubaren Primärgruppierungen.“⁴⁶

Auf Gefahren weist Rainer Bucher hin: Dass Kirche Institution ist, das sei „ganz unvermeidlich“⁴⁷, er warnt aber vor einem Institutionalismus: „Das ist die Verwechslung des eigenen Bestehenszwecks mit dem eigenen Bestehen.“⁴⁸ Passiere das, würde die Kirche zum Selbstzweck und ihre Botschaft und ihr Auftrag verschwinden dahinter.⁴⁹

10.3.2.2 Kirche zwischen ursprünglicher und zielgerichteter Struktur

Organisationen bilden als Kollektiv eine juristische Person, mit der andere natürliche und juristische Personen in Kontakt treten können. Ein solcher kollektive Akteur speist sein Handeln aus den ähnlichen Interessen seiner Mitglieder. Aus diesen Überlegungen lassen sich Unterschiede zwischen Individuum und Organisation herleiten:

„Während etwa in den privaten Lebensformen die Menschen sich als ‚ganze‘ Personen begegnen, die Liebe tendenziell nichts am Anderen auszuschließen vermag, bleiben Menschen als ‚Ganze‘ prinzipiell außerhalb der Grenzen der Organisation.“⁵⁰

Organisationen beschränken sich auf Ausschnitte und Facetten von Personen, private und persönliche Aspekte des Lebens können Personen der Interaktion entziehen. Die Logik des Systems und die Logik der Person kön-

⁴⁶ KEHL: Die Kirche. S. 393.

⁴⁷ BUCHER: Die pastorale Konstitution der Kirche. S. 30.

⁴⁸ Ebd. S. 31.

⁴⁹ Vgl. BUCHER: Die pastorale Konstitution der Kirche. S. 31.: „Der Institutionalismus im landläufigen Kirchenbegriff ist eines der pastoralen Grundprobleme der Gegenwart. Er nimmt die Institution für ihren Zweck und das Funktionieren der Kirche schon für die Präsenz des Evangeliums. Er erlebt daher die aktuellen kirchlichen Territorialverluste auf dem religiösen Markt und die schwindende Pastoralmacht der Kirche vor allem als Katastrophe.“

⁵⁰ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 26. (unter Bezugnahme auf Niklas Luhmann)

nen, so Niklas Luhmann, „auf verschiedene Gleise gesetzt werden“⁵¹. Das Interesse einer Organisation liegt an einzelnen Ressourcen der Personen, und das Interesse der Personen an der Organisation besteht aus entsprechenden Gegenleistungen. Es besteht eben kein Interesse an der ganzen Person, so James S. Coleman:

*„Die Körperschaft [im Sinne einer Organisation TS] kann ein Geschäftsunternehmen, eine Regierungsbehörde oder eine freiwillige Vereinigung sein, und das Individuum kann als Arbeitnehmer, Klient oder Kunde oder als Mitglied agieren. In jedem Fall besitzt jeder der Akteure ein Interesse an etwas, das der Andere bieten kann, jedoch nicht ein Interesse am Anderen als Person.“*⁵²

James Coleman erkennt neben der Organisation mit ihrer zielgerichteten Struktur eine zweite mögliche gesellschaftliche Struktur: die ursprüngliche Struktur.⁵³ Die ursprüngliche, auf die Familie gegründete Struktur zeichnet sich durch faktisch unaufkündbare, persönliche Beziehungen aus und bezieht sich immer auf den ganzen Menschen.

Auch religiöse Gruppen zeichnet aus, dass sie eine ursprüngliche Struktur aufweisen.⁵⁴ Anreden wie „Brüder und Schwester“, Bezeichnungen wie „Pater“ und „Mutter Kirche“ oder „Pfarrfamilie“ zeugen gerade in der katholischen Kirche davon. In dieser Facette ist die Kirche nicht zweckorientiert.

Die Kirche ist aber auch eine Organisation, weil sie Ziele hat, die sie in dieser Welt erreichen will. Diese Facette ihrer Wesenseigenschaft ist ihr eingeschrieben und der Organisationscharakter der Kirche „gehört heute mehr denn je zu ihren Existenzbedingungen, erzeugt aber gleichzeitig prinzipielle wie historisch spezifische Spannungen und Konfliktlagen“⁵⁵, so Karl Gabriel. Er zeigt im Folgenden, dass Religionsgemeinschaften mit der Umschreibung einer Organisation nicht vollständig erfasst werden können:

⁵¹ LUHMANN: Funktionen und Folgen formaler Organisation. S. 389.

⁵² COLEMAN: Grundlagen der Sozialtheorie. S. 358.

⁵³ Vgl. ebd., S. 340.

⁵⁴ Vgl. ebd. S. 340.

⁵⁵ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 25.

„Religion – so lässt sich zusammenfassen – ist auf Sozialbeziehungen angewiesen, in denen es um mehr als spezifische Beiträge, Dienstleistungen oder sonstige Ressourcen von Personen geht; um mehr als um einen Tausch von Leistung und Gegenleistung; um mehr als um eine Interaktion zwischen Rollenträgern und Agenten kollektiver Akteure. Religion impliziert vielmehr Sozialbeziehungen mit dem Interesse am Anderen als Person.“⁵⁶

Wenn in einem Veränderungsprozess die Organisationsstrukturen umgestaltet werden, so muss beachtet werden, dass die Kirche als Religionsgemeinschaft nicht nur Organisation ist. Sie unterscheidet sich von weltlichen Organisationen vor allem dadurch, dass sie nicht nur Facetten, sondern den ganzen Menschen berühren will. Kirche gründet sich sowohl auf einer ursprünglichen Struktur als Religionsgemeinschaft als auch auf einer zielgeleiteten Struktur als Gruppierung, die sich einem Auftrag verpflichtet fühlt, den sie zur Verherrlichung Gottes erfüllen möchte.

Während die externen Berater der Kirche in Organisationsfragen helfen wollen, gerät aus dem Blick, dass die Kirche eben mehr ist als nur Organisation, so z. B. Karl Gabriel:

„Als Organisationen scheinen sich Kirchen selbst im Wege zu stehen, ohne daß eindeutig klar würde, worauf der Widerspruch tatsächlich zurückgeht. Ist man auf der einen Seite geneigt, das Problem der Kirchen in einem zu viel an Organisation zu sehen, so gibt es auch Stimmen, die eher auf ein zu wenig hinweisen.“⁵⁷

Hier liegt ein Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen.⁵⁸ Diese Organisationen sind klar zweckorientiert und sollen so aufgebaut sein, dass dieser Zweck möglichst effektiv erfüllt werden kann. Die Kirche aber hat auch eine ursprüngliche Struktur und somit Facetten, die sich nicht über ein Ergebnis rechtfertigen. Bei einer reinen Betrachtung der Kirche als Unternehmen oder als NPO, welche Dienstleistungen anbietet, wird diese Seite der Kirche nur unzureichend berücksichtigt.

⁵⁶ Ebd. S. 28.

⁵⁷ Ebd. S. 20.

⁵⁸ Vgl. Kap. 2.3.2

10.3.2.3 Unterschiede zwischen verschiedenen kirchlichen Bereichen

Die Kirche ist heute durch ihr vielfältiges caritatives Engagement für den Dienst an den Armen und Kranken in der Gesellschaft unentbehrlich. Einen beträchtlichen Prozentsatz des Sozial- und Gesundheitssektors in Deutschland verantwortet die katholische Kirche in Form der verbandlichen Caritas und die evangelische Kirche mit der Diakonie. Die wirtschaftlichen Zwänge, denen die pastorale Kirche ausgesetzt ist, ähneln jenen, denen sich die Caritas vor zwei bis drei Jahrzehnten gegenüber sah. Als gemeinnützige Dienstleistungsorganisation stellte sie sich als Konsequenz in der folgenden Zeit in vielen Bereichen ihrer Arbeit auf die Anforderungen des Marktes ein. Gleichzeitig war und ist es ihr Anspruch,

„unentdeckte Not zu erspüren, ein Horchposten für die Defizite inmitten des menschlichen und gesellschaftlichen Lebens zu sein und als prophetisch-kritisches Frühwarnsystem aufzutreten.“⁵⁹

Um das leisten zu können, muss sie ihre Dienste fachmännisch organisieren. Schon Franz Hitze, einer der Gründerväter der katholischen Wohlfahrtsbewegung im 19. Jahrhundert, sah die Caritas auf diesem Kurs verortet:

„Mehr Organisation! – Das ist der Ruf der Zeit auf allen Gebieten; er gilt auch für die Caritas [...] Die Verhältnisse werden verwickelter, schwieriger. Die Concurrrenz wird schärfer. Guter Wille und Opfersinn allein genügen nicht – es muss klar und zielbewusst gearbeitet werden.“⁶⁰

Die externen Berater in den untersuchten Prozessen dieser Arbeit machten für die Bistümer Vorschläge, die zwar in dieser Tradition standen, aber auf andere Voraussetzungen trafen, denn Franz Hitze sprach von der auch damals größtenteils refinanzierten verbandlichen Caritas und die heutigen Berater entwickelten Vorschläge für die pastorale Kirche, speziell für die Seelsorge.

⁵⁹ KARRER: Geld und Geist. S. 53.

⁶⁰ Franz Hitze (1896) zitiert nach LEHMANN: Predigt. Festgottesdienst zum 150. Geburtstag von Prälat Dr. Lorenz Werthmann, Gründer und erster Präsident des Deutschen Caritasverbandes, am 29. September 2008 im Freiburger Münster.

Kirchen berufen sich als Glaubens- und Gesinnungsgemeinschaft auf eine transzendente Wirklichkeit, die sie symbolisch und rituell darzustellen bestrebt sind. Die Adressaten ihrer Botschaft sind die Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensvollzügen. Wahrgenommen als Organisation in einer Organisationsgesellschaft, werden sie aber nach Karl Gabriel in eine Sozialform hineingedrängt, durch die sie anderen Organisationen, die nur ausschnittshafte Beziehungen und Ansprüche an die Menschen haben, immer ähnlicher werden.⁶¹

„Kirchen können dann zwar für Vielerlei nützlich sein und bleiben, sie können auch für den Dienst an den Armen und Kranken in der Gesellschaft für unentbehrlich gehalten werden, sie werden sich aber schwer tun, authentisch für einen Glauben und seine Förderung und Weitergabe zu stehen.“⁶²

Caritative Dienste können eher als Dienstleistung beschrieben werden als als seelsorgerische Dienste, da das Ergebnis der Seelsorge deutlich schwerer feststellbar ist und für gewöhnlich in diesem Bereich keine finanzielle Gegenleistung für die pastoralen Dienste erfolgt, während das in vielen Bereichen der refinanzierten Caritas eingefordert wird. Eine Eins-zu-eins-Übernahme von Lösungen der refinanzierten Caritas zu strukturellen und organisatorischen Fragen empfiehlt sich daher für die pastorale Kirche nicht, Impulse sind aber möglich.

10.3.2.4 Strukturelle Spannungen

Die Probleme mit der Organisationsgestalt der Kirche zeigten sich erst in den letzten Jahren. Die ersten Jahrzehnte der Nachkriegszeit waren stark geprägt durch feste katholische Milieus und die Wahrnehmung der Kirche als sozial verpflichtende Organisation.⁶³ Zu der Zeit konnte die Kirche wie eine straff zentralistisch aufgebaute Organisation agieren und die entsprechenden Vorteile bei der Durchsetzung von Zielen nutzen, ohne dass die

⁶¹ Vgl. GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 29.

⁶² Ebd. S. 29.

⁶³ Vgl. GABRIEL: Die Katholiken in den 50er Jahren. und GABRIEL: Katholizismus und katholisches Milieu in den fünfziger Jahren der Bundesrepublik.

Gläubigen sie als Organisation wahrgenommen hätten, dafür war die soziale Bindung, gerade in den Milieus, zu stark.⁶⁴ Die Auflösung des Katholizismus als Großgruppenmilieu nach 1968 zeichnete sich dann durch drei Merkmale aus, so Karl Gabriel:

„eine entgrenzte strukturelle Differenzierung der Gesellschaft in funktionale Teilsysteme, die damit in Zusammenhang stehende kulturelle Pluralisierung und eine strukturell erzeugte Individualisierung.“⁶⁵

Ohne diese sozialen Bindungen und gesellschaftlichen Verpflichtungen steht die Kirche in ihrer Organisationsstruktur gewissermaßen „nackt“ da.⁶⁶ Heute wird die katholische Kirche in Deutschland von einer wachsenden Zahl ihrer Mitglieder primär als Organisation wahrgenommen: abwählbar, freiwillig, ähnlich anderen nicht religiös fundierten Organisationen.

Beschleunigt wurde dieser Prozess durch die Enthomogenisierung der Kirchenmitgliedschaft. Die Milieus lösten sich auf, die Mitgliedschaft ist nicht mehr abhängig von Familie, Region und Schicht. Mit der verlorenen Plausibilität der Selbstverständlichkeit der tradierten Lebens- und Weltdeutung kam es zu einer vom strukturellen Wandel erzwungenen stärkeren Orientierung auf die individuelle Person und ihre Situation. Damit endete eine hohe Korrespondenz von individueller religiöser und kirchlich-kollektiver Identität:⁶⁷ Es wurde offensichtlich, so Karl Gabriel, dass es der „etablierten, institutionell verfassten christlichen Religion nicht mehr in gleicher Weise gelingt, religiöse Orientierungen, Empfindungen und Verhaltensweisen in ein institutionell festgelegtes und vorgegebenes Muster zu binden wie bisher.“⁶⁸ Diese höhere Individualität hatte eine wichtige Konsequenz:

⁶⁴ Vgl. GABRIEL: Modernisierung als Organisation von Religion. S. 29.

⁶⁵ GABRIEL: Christentum zwischen Tradition und Postmoderne. S. 195., vgl. auch EBERTZ: Leitbilder katholischer Krankenhäuser. S. 34.

⁶⁶ Vgl. GABRIEL: Modernisierung als Organisation von Religion. S. 29.

⁶⁷ Vgl. ebd. S. 32.

⁶⁸ GABRIEL: Christentum zwischen Tradition und Postmoderne. S. 146.

„Aus der Gemeinschaftsbindung an eine Wertgemeinschaft – so lässt sich der Trend verkürzt formulieren – ist in stärkerem Maße eine Organisationsbindung geworden.“⁶⁹

Diese Organisationsbindung wiederum lässt die religiöse Rolle der Kirchen hinter ihr sozial-ethisches Engagement zurücktreten. Die Identifikation mit der Kirche findet heute besonders über die caritative Arbeit statt.

„Anders als die Kirchen erfreut sich die Caritas eines hohen öffentlichen Ansehens, genießt Ansehen und Respekt – nicht zuletzt wegen ihrer professionellen Fachlichkeit und Qualität“⁷⁰,

so Hejo Manderscheid und Joachim Hake. Die verbandliche Caritas wuchs seit Aufbrechen der katholischen Milieus in den sechziger Jahren stark an und vollzog einen „Professionalisierungsschub“.⁷¹ In ihrer Rolle als gemeinnütziges Sozialunternehmen wird sie in der Öffentlichkeit als wichtiger angesehen als die pastorale Kirche, deren Organisationsnetz sich auch mangels Nachfrage stark ausdünn. So folgert Karl Gabriel:

„Die strukturellen Spannungen zwischen Organisation und Religion machten sich in einer Verschiebung der primären Rollenbezüge der Kirche von religiösen zu sozial-ethischen Funktionen bemerkbar.“⁷²

Die Innendifferenzierung in einen seelsorgerisch-pastoralen und einen caritativen Teil der Kirche führt zu einem organisatorischen Sonderweg der Caritas und gefährdet einerseits in „nicht geringerem Maß die Identität von Christentum und Kirche“⁷³, so Walter Fürst. Aber es schafft andererseits

⁶⁹ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 32–33.

⁷⁰ MANDERSCHIED/HAKE: Vorwort. S. 7.

⁷¹ Vgl. BUCHER: Vom Aschenputtel zum Imageretter. Die Caritas in der Transformationskrise der katholischen Kirche. S. 16–17.

⁷² GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 33. Karl Gabriel bezieht sich unter anderem auf die Schweizer „Sonderfall-Studie“, in der das caritative Wirken der Kirche von befragten Kirchenmitgliedern als deutlich wichtiger eingestuft wird als die Erfüllung seelsorgerischer Aufgaben. Während die normative Bindung an die Kirche sehr gering war, war die Identifikation mit der Caritas deutlich höher. Auch der Caritas in Deutschland wird mehr Vertrauen zugesprochen als der Amtskirche und ihre Bedeutung höher eingeschätzt. Vgl. FAßBENDER/KLUGE: Perspektive Deutschland. und DUBACH: Bindungsfähigkeit der Kirchen.

⁷³ Vgl. FÜRST: Pastorale Diakonie - Diakonische Pastoral. S. 55.

„die organisatorische Arbeitsteilung beider Praxisbereiche unter den gegebenen Verhältnissen anscheinend erst die reale Möglichkeitsbedingung gesellschaftlicher Relevanz des christlich-kirchlichen Glaubens in der modernen Gesellschaft.“⁷⁴

Die Situation erscheint als Dilemma: Die derzeitige Organisationsstruktur erschwere die Identifikation mit der Institution Kirche, erweise sich gleichzeitig aber als notwendig, um in der Gesellschaft wirken zu können. Welche Konsequenzen aus dieser Situation gezogen werden sollten, kann an dieser Stelle nicht abschließend geklärt werden.

10.3.2.5 Sackgassen betriebswirtschaftlicher Logik

Die Konsequenzen aus den erwähnten strukturellen Spannungen sind auch aus einer Außenperspektive leicht erkennbar: weniger Kirchenmitglieder, sinkende Teilhabe am kirchlichen Leben, Entfremdung und, aus all dem resultierend, auch finanzielle Engpässe in Form eines Haushaltsdefizits durch weniger Kirchensteuern. Dieses war in allen untersuchten Beratungsprozessen die Triebfeder für die Veränderung. Um dieses ökonomische Problem zu beseitigen – und das war das primäre Ziel der engagierten Unternehmensberater – ergaben sich grundsätzlich zwei betriebswirtschaftliche Alternativen: Erhöhung der Einnahmen oder Verminderung der Ausgaben. Diese Beobachtungen sind auch im Bezug auf andere Bistümer zu verallgemeinern, die nicht mit externen Beratern zusammengearbeitet haben, aber vor ähnlichen finanziellen Herausforderungen standen.

Nur in geringem Maße wurden Möglichkeiten gesehen, die Einnahmen der Bistümer zu erhöhen. Zwar wurden zum Teil Preise für bestimmte Dienstleitungen angehoben (z. B. in Bildungshäusern) und das Fundraising intensiviert,⁷⁵ aber dieses reichte nicht, um die vor allem durch sinkende Kirchensteuereinkünfte begründeten Mindereinnahmen auszugleichen.

Sich orientierend an der wirtschaftlich wachsenden Caritas, hätte grundsätzlich auch der Weg eingeschlagen werden können, die Nachfrage dadurch zu steigern, dass man sich stärker an den Bedürfnissen orientiert und so

⁷⁴ Ebd. S. 55.

⁷⁵ Vgl. Kap. 8.7.1

Angebote schafft, damit dadurch auch die finanziellen Einnahmen wachsen würden. Der Versuch einer Steigerung der religiösen und seelsorgerischen Nachfrage mit ausschließlich betriebs- und organisationswissenschaftlichen Instrumenten und in deren je eigener Logik wäre nach Karl Gabriel eine problematische Versuchung, denn die Identitätskrise der Kirche mit allen erwähnten Folgen wüchse weiter:

„Die Schwächung des Glaubens und seiner gemeinschaftsstiftenden Kraft kann zu erhöhten organisatorischen Anstrengungen Anlaß geben und diese wiederum zu einer latenten Verschärfung der Krise – und so weiter.“⁷⁶

Deutlich intensiver als mit einer Einnahmensteigerung versuchte man mit der Reduzierung der Ausgaben der Finanzkrise Herr zu werden. Damit ging zwingend eine Ökonomisierung der Strukturen und Abläufe einher: Rationalisierungen und Priorisierungen waren die Folge. Die Berater wurden engagiert, um die Diözesen dabei zu unterstützen, diese Rationalisierungen und Priorisierungen so weit voranzutreiben, dass Haushaltsdefizite abgebaut werden und die als die am wichtigsten definierten Aufgaben weitergeführt werden konnten. Diese beiden Ziele bedingen sich gegenseitig, da in nicht-priorisierten Bereichen entsprechend stärker gespart und rationalisiert wurde.

Als Kriterium für eine Priorisierung böte sich, nach betriebswirtschaftlicher Logik naheliegend, das Alleinstellungsmerkmal der Dienste an, das „spezifisch Katholische“⁷⁷, jenes Alleinstellungsmerkmal, das außer der katholischen Kirche niemand leisten kann.⁷⁸ Die konsequente Verfolgung dieser Strategie würde dem Grundauftrag der Kirche aber nicht gerecht und gäbe ihr in letzter Konsequenz sektenähnliche Züge: Alle caritativen Dienste der Kirche z. B. können nicht für sich beanspruchen, das spezifisch, ausschließlich Katholische zu sein, und erschienen somit als aufgebbar. Auch

⁷⁶ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 29.

⁷⁷ Vgl. z. B. SCHWADERLAPP: „Zukunft heute“ in den Seelsorgebereichen und Gemeinden. S. 13; und BISTUM OSNABRÜCK: Präsentation der Projektergebnisse. Folie 9; sowie Kap. 8.7

⁷⁸ Vgl. dazu auch Kap. 8.7.3

im Bezug auf die direkte Seelsorge hat die Kirche im Vergleich zu anderen christlichen Konfessionen nur bei den Sakramenten und den eigenen Traditionen ein Alleinstellungsmerkmal. Es droht die Gefahr, dass sie sich als Gemeinschaft nur um sich selbst dreht und den Blick für „Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedürftigen aller Art“⁷⁹ aus dem Blick verliert. Orthodoxie und Orthopraxis wären auseinandergerissen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft mit der Aufgabe von „Nebenleistungen“ wäre, so Karl Gabriel, zwar eine naheliegende Versuchung in der Identitätskrise, „erweist sich [aber] als zu einfach und zu kurz gegriffen.“⁸⁰ Es zeigt sich hier beispielhaft, dass die rein ökonomisch begründeten Vorschläge für eine zukünftige kirchliche Strategie den spezifischen Ansprüchen an die Organisation Kirche nicht gerecht werden würden.⁸¹ Für die besondere Organisation Kirche müssen Lösungen gefunden werden, die sowohl einer theologischen als auch einer ökonomischen Logik gerecht werden. Einer theologischen Logik entspricht es, Martyria, Leiturgia und Diakonia zusammenzubinden und zu verknüpfen, sich eines göttlichen Auftrags bewusst zu sein und dieses Ziel mit den Menschen zu verwirklichen. Einer ökonomischen Logik entspricht es, die zur Verfügung stehenden Ressourcen angemessen zu nutzen. Auch die Struktur der Kirche mit einer Form zwischen Gemeinschaft und Organisation muss beiden Anforderungen entsprechend gerecht werden, denn die Form beeinflusst den Inhalt.⁸²

10.3.2.6 Betrachtung der Kirche als intermediärer Organisation

Basierend auf der These der Kompatibilität von Religion und Moderne von Jose Casanova mit der Verortung der Religion auf der Ebene der Zivilge-

⁷⁹ Gaudium et spes. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. Nr. 1.

⁸⁰ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 35.

⁸¹ Vgl. auch Kap. 9.1

⁸² Vgl. Kap. 8.3 und 8.4

sellschaft⁸³ entfaltete Karl Gabriel dieses Konzept im deutschen Kontext.⁸⁴ Kirchen als Teil der Zivilgesellschaft leisten ihren Beitrag bei der Vermittlung zwischen der Privatsphäre der Bürger auf der einen und staatlichen Institutionen sowie Wirtschaftsunternehmen auf der anderen Seite. Mithilfe der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit und ihren Strukturen können die Bürger sich in politische Entscheidungsprozesse einbringen, indem sie auf die staatlichen Organe und Unternehmen einwirken, welche von den Bürgern als Wähler und potentielle Kunden, Mitarbeiter etc. abhängig sind.⁸⁵ Während die Religion „im Modernisierungsprozess strukturell erzwungen aus der staatlichen wie politischen Öffentlichkeit im engeren Sinne zurückgedrängt wird“⁸⁶, bietet die Sphäre der zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit Möglichkeiten, als Religion einen Wirkraum zu haben.⁸⁷ Die Kirche kann sich als zivilgesellschaftlicher Akteur für die Gesellschaft einsetzen:

Religiöse Traditionen können und sollen entsprechend – aus dem privaten Bereich heraustretend – ihre Vorstellungen von Gemeinwohl, Gerechtigkeit, Solidarität und gutem Leben in den öffentlichen Diskurs einbringen. [...] Die religiösen Traditionen können dafür sorgen, daß Wertfragen, Wahrheitsfragen und Themen kultureller Bindung nicht aus den zivilgesellschaftlichen, öffentlichen Diskursen herausgedrängt werden.“⁸⁸

Die Kirche ist damit auch gezwungen, sich auf den entsprechenden Kommunikationsstil einzulassen:

„Sie sind gezwungen, ihre Anliegen, Vorstellungen und Lösungsperspektiven argumentativ und offen für Kritik vorzutragen. Wo sie sich auf Verlautbarungen beschränken oder zur Agitation übergehen, verfehlen sie die Sphäre diskursiver Öffentlichkeit.“⁸⁹

⁸³ Vgl. CASANOVA: Chancen und Gefahren öffentlicher Religion. Ost- und Westeuropa im Vergleich.

⁸⁴ Vgl. GABRIEL: Konzepte der Öffentlichkeit und ihre theologischen Konsequenzen.

⁸⁵ Ebd. S. 29–30.

⁸⁶ Vgl. GABRIEL: Konzepte der Öffentlichkeit und ihre theologischen Konsequenzen. S. 31–32.

⁸⁷ Vgl. CASANOVA: Religion und Öffentlichkeit. Ein Ost-/Westvergleich.

⁸⁸ GABRIEL: Konzepte der Öffentlichkeit und ihre theologischen Konsequenzen. S. 32.

⁸⁹ Ebd. S. 32.

Da die Kirche eine vermittelnde Funktion zwischen dem Bereich des Privaten und des Staatlichen hat, bezeichnet Karl Gabriel sie auch als „intermediäre Organisation“.⁹⁰ Wenn sie so gesehen wird, wird ihr zuerkannt, dass sie einerseits Mitglieder hat, andererseits Mitglied in einem Netz sie umgebener Organisationen ist. Als solch eine Organisation steht sie in dem Modell in einer doppelten Umweltbeziehung und muss zwei verschiedenen Logiken gehorchen: einer Mitgliederschaftslogik auf der einen und „der an Systemintegration orientierten Einflusslogik“⁹¹ auf der anderen Seite.⁹² Diesen Logiken kann sich die Kirche nicht entziehen.

Dazu kommt religionspezifisch noch eine dritte Logik, die Tradierungslogik, als Verpflichtung auf ihre Ursprungsbotschaft, die es zu verkünden gilt.⁹³ Diese drei Logiken muss die Kirche beachten: Die Ansprüche ihrer Mitglieder und ihre Bedürfnisse, die Zwänge, denen sie als Organisation umgeben von anderen Organisationen unterworfen ist, und die Ansprüche ihres christlichen Grundauftrages. Als intermediäre Organisation ist es für die Kirche nicht möglich, so Judith Könemann,

„sich als bloße Trostspenderin allein um die so genannten ‚letzten Dinge‘ zu sorgen und in dieser Trostfunktion das reibungslose Funktionieren der Individuen als loyale Staatsbürger zu stützen.“⁹⁴

Sie beteiligt sich am öffentlichen Diskurs und an der politischen Willensbildung, handelt aus einem „Selbstverständnis des Christentums als öffentliche und politisch bedeutsame Religion“ und ist als intermediäre Organisation so „modernekompatibel“⁹⁵. Diesem Verständnis von Kirche folgt, dass

⁹⁰ Vgl. dazu ebd. S. 33–34.: „[Die Kirchen TS] sind einerseits der Ort, an dem die religiösen Erfahrungen der einzelnen aus der Welt des Privaten in den Raum der Erzähl- und Kommunikationsgemeinschaft eintreten können. Andererseits vermitteln sie die Gehalte des christlichen Glaubens in die Sphäre zivilgesellschaftlicher Auseinandersetzung um die Identität und Zukunft der Gesellschaft hinein.“

⁹¹ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 31.

⁹² Vgl. STREECK: Vielfalt und Interdependenz. S. 473.

⁹³ Vgl. GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 31–32.

⁹⁴ KÖNEMANN: „Ich wünschte, ich wäre gläubig, glaub’ ich“. S. 388–389.

⁹⁵ Ebd. S. 389; vgl. auch CASANOVA: Chancen und Gefahren öffentlicher Religion. Ost- und Westeuropa im Vergleich. S. 195.

es sich auch in der kirchlichen Strukturiertheit widerspiegeln muss. Karl Gabriel sieht allgemein Veränderungsbedarf:

„Nicht im heute unvermeidlichen Organisationscharakter der Kirchen besteht der Kern des Problems, sondern im Verfehlen und Misslingen einer Balance und eines schwierigen und konfliktreichen Interdependenzproblems. Die Kirchen in Westeuropa müssen aus dem Zirkel herausfinden, in den sie infolge des plötzlichen Einbruchs von Vielfalt in ihrer Mitgliedschaft und von Interdependenz in ihrem Organisationsnetz hingeraten sind.“⁹⁶

Wenn Judith Könemann daneben betont, dass intermediäre Organisationen ihre Interessen und Perspektiven primär durch das Handeln ihrer einzelnen Mitglieder in den zivilgesellschaftlichen Diskurs einbringen und nicht erstrangig über „Lobbytätigkeiten“ ihrer Spitzen⁹⁷, so heißt das, dass die individuellen Gläubigen in ihrer Position stärker wahrgenommen werden müssen als bisher, wenn in der öffentlichen Wahrnehmung das Episkopat dominiert.

10.3.2.7 Exkurs: Beispiel einer darauf aufbauenden pastoralen Strategie

Auf dem Hintergrund der heutigen, von Rückgängen geprägten Situation der Kirche in Deutschland, hat Medard Kehl versucht, eine pastorale Strategie zu entwickeln. Ein realistisches Ziel kirchlicher Pastoral sei es, eine kulturell beachtenswerte und geachtete Minderheit zu sein, deren Wort und deren Tun insgesamt als vertrauenswürdig geschätzt würden. Dazu solle der innere Erosionsprozess der Kirche gestoppt werden: Die öffentlich erkennbare Identität als Gemeinschaft im Glauben müsse gewahrt bleiben.

„[Man könne] zwei pastorale und durchaus missionarische Grundimpulse, die es bereits gibt, die aber wohl noch zu unverbunden nebeneinander

⁹⁶ GABRIEL: Modernisierung als Organisierung von Religion. S. 34–35.

⁹⁷ KÖNEMANN: „Ich wünschte, ich wäre gläubig, glaub’ ich“. S. 389; vgl. auch CASANOVA: Chancen und Gefahren öffentlicher Religion. Ost- und Westeuropa im Vergleich. S. 195.

herlaufen, stärker aufeinander zu bewegen und miteinander verknüpfen; nämlich eine ‚Pastoral mit Breitenwirkung‘ mit einer ‚Pastoral der Dichte‘.⁹⁸

Die Pastoral mit Breitenwirkung will, dass der christliche Glaube gerade in der pluralistischen und wirtschaftlich-orientierten Gesellschaft der Gegenwart als humanisierende Kraft wahrgenommen wird. Kirche soll als ernst zu nehmende Gesprächs- und Koalitionspartnerin in der Öffentlichkeit geachtet bleiben.⁹⁹ Ihren gesellschaftlich akzeptierten Sinn gewinne die Kirche durch ihre „kulturelle Diakonie, durch ihren Dienst an den Menschen dieser Kultur in den Bereichen religiöser, ethischer, diakonischer, sozialpolitischer und pädagogischer Bedürfnisse.“¹⁰⁰ Für die Auswahl von solchen pastoralen Tätigkeiten bietet sich nach Medard Kehl das folgende Kriterium an, in dem sich auch abgeschwächt der Gedanke der Kernkompetenz wiederfindet:

„Solche Arbeiten sind vorzuziehen, in denen wir eine relativ einzigartige Kompetenz haben, die man bei uns besonders schätzt und die auch gut zu unserem theologischen Auftrag passen.“¹⁰¹

Die Pastoral der Dichte umfasst die Glaubensverkündigung und das Glaubensleben in den kommunikativen Glaubensmilieus. Kleine Gemeinschaften bilden Biotope des Glaubens und sind durch ihr Zeugnis ein authentisches Beispiel für das Christsein.¹⁰² Diese lebendigen Glaubensgemeinschaften bilden ein Gegengewicht zur

„dominierenden Sozialform der Kirche als ‚religiöser Dienstleistungsgesellschaft‘, [aber] beide genannten pastoralen Grundimpulse dürfen nicht zueinander im Verhältnis der Konkurrenz gesehen werden, sondern [in der] des wechselseitigen Korrektivs; denn schließlich haben beide ihre Stärken und Gefährdungen.“¹⁰³

⁹⁸ KEHL: Welche „pastorale Strategie“ braucht die deutsche Kirche heute? S. 124.

⁹⁹ Vgl. ebd. S. 125.

¹⁰⁰ Ebd. S. 125.

¹⁰¹ Ebd. S. 126.

¹⁰² Vgl. hierzu auch die näheren Ausführungen in: SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISHOFSKONFERENZ: Zeit zur Aussaat. Missionarisch Kirche sein. S. 25.

¹⁰³ KEHL: Welche „pastorale Strategie“ braucht die deutsche Kirche heute? S. 127.

Die Glaubenszellen sorgen für die nötige Vergewisserung im Glauben, ohne die keine lebendige Kirche ihren Diensten langfristig nachkommen kann. Bei einer Festlegung auf kirchliche Aufgabenschwerpunkte und die diesen zugrunde liegenden Finanzzuweisungen können diese Überlegungen wichtige Impulse geben.

10.3.3 Unterschiedliches Verständnis von kirchlicher Gemeinschaft – Wer sind wir überhaupt?

Da die deutschen Diözesen aufgrund der erwähnten Entwicklungen weniger Finanzmittel zur Verfügung haben und zumindest kurz- und mittelfristig keine Möglichkeiten sehen, diese signifikant zu erhöhen, müssen die Ausgaben und Aufgaben eingeschränkt werden. Die Auswahl dieser Aufgaben erweist sich als komplex:

Zum einen kann das primäre Ziel der Kirche in der Verherrlichung Gottes gesehen werden. Dieses Ziel ist in einer theologischen Logik formuliert. Zum anderen kann dieses Ziel durch den Dienst am Menschen erreicht werden. Diese möglichst wirkungsstarke Hilfe kann zusätzlich mit einer ökonomischen Logik betrachtet werden, die in die Zielbestimmung einfließt:¹⁰⁴ Je engagierter die Bekämpfung menschlichen Leids und Ermöglichung seelsorgerischer Verkündigung, desto intensiver die Verherrlichung Gottes.

Um zu verhindern, dass immer weniger Menschen die Kirche mit Spenden und Kirchensteuern unterstützen, versucht die Kirche die Notwendigkeit der Finanzmittel zu unterstreichen. Je glaubensferner die finanziellen Unterstützer sind, desto weniger möglich ist es, die Notwendigkeit von Spenden mit der Verherrlichung Gottes zu rechtfertigen. Es gibt die Tendenz, dass hier vermehrt die Dienste am Menschen erwähnt werden und besonders deutlich betont wird, wie viel Prozent der Kirchensteuern direkt den Gläubigen und der Gesellschaft zugutekommen, um austrittswilli-

¹⁰⁴ Sobald man die Probleme, Notlagen und Hilfsbedürfnisse der Menschen ernst nimmt, an einer Verbesserung der Situation interessiert ist und das als Ziel ansieht, ergibt sich eine Offenheit für Lösungsansätze, die mit möglichst wenig Ressourceneinsatz ein bestmögliches Ergebnis erzielen. Vgl. auch Kap. 3.2.6

gen Kirchenmitgliedern für sie relevante Gründe für einen Verbleib in der Kirche zu bieten.¹⁰⁵

An dieser Stelle entsteht eine Konkurrenz: Liturgische Gewänder oder Entwicklungshilfe; welche Investition ist wichtiger? Wo wird Gott eher verherrlicht? Hier zeigen sich auch die erwähnten unterschiedlichen Logiken: Eine direkt theologisch begründete Liturgie neben einer theologisch begründeten, aber effizient und ökonomisch durchgeführten Entwicklungshilfe; Orthodoxie vs. Orthopraxis.

Daneben existiert ein zweites Konkurrenzverhältnis zwischen den einzelnen Heildiensten, die in ihrer Bedeutung gegeneinander aufgewogen werden, auch innerhalb des caritativen und pastoralen Spektrums an Diensten. Aus einer grundsätzlichen Vorstellung von kirchlicher Aufgabenerfüllung ergeben sich die jeweiligen konkreten Präferenzen, und die Konflikte treten erst bei den Veränderungsprozessen zutage.¹⁰⁶

Abgesehen davon gibt es grundsätzlich unterschiedliche Positionen zum Verständnis von Kirche, also verschiedene ekklesiologische Grundüberlegungen. An diese sei hier von Bernhard Nitsche erinnert:

„Bekanntermaßen sind viele kräfteverschleißende Phänomene in der römisch-katholischen Kirche darauf zurückzuführen, dass es einen Konflikt zwischen mindestens zwei konkurrierenden Leitbildern von Kirche gibt, die zu ziemlich entgegengesetzten Selbstverständnissen, Organisationsformen und pastoralen Konsequenzen führen. Die Fachleute bezeichnen diesen Konflikt als Widerstreit zwischen einer Volk-Gottes- oder Communio-Ekklesiologie, welche bei der Sendung und Berufung aller Getauften ansetzt, und einer hierarchisch juristischen Ekklesiologie, welche den Papst bzw. den Bischof als erstes und vorrangiges Kirchensubjekt versteht.“¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. in den Internetpräsenzen fast aller deutschen Bistümer die Beschreibungen der Verwendung der Kirchensteuer und z. B. BUCHER: Vom Aschenputtel zum Image-retter. Die Caritas in der Transformationskrise der katholischen Kirche. S. 17: „Sozialdiakonische Handlungsfelder der Kirche genießen durchaus beachtliches Prestige. Man sieht das nicht zuletzt daran, dass sie bei den periodisch auftretenden Diskussionen zur Legitimation der Kirchensteuer inner- wie außerkirchlich reflexartig zu deren Begründung herangezogen werden.“

¹⁰⁶ Vgl. Kap. 8.8.1

¹⁰⁷ NITSCHKE/HILBERATH: Einleitung. S. 11–12.

Dieser Leitbildkonflikt zieht sich auch durch alle Beratungsprozesse und konkretisiert sich z. B. in der Frage, wer über die zukünftige Gestalt der Kirche entscheidet: Welche Entscheidungen trifft auf welchem Weg der Diözesanbischof? Welche Rolle spielen die unterschiedlichen diözesanen Gremien? Wann sind synodale Prozesse anzustreben?

10.4 Fazit

Die Untersuchung der Zusammenarbeit von strategischen betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatern und katholischen Bistümern zeigt exemplarisch, in welchen drei Orientierungskonflikten sich die katholische Kirche in Deutschland befindet.¹⁰⁸ Die aufgezeigten Herausforderungen beschränken sich keineswegs auf die Diözesen, die die Dienste von externen Beratern in Anspruch genommen haben, auch die anderen Diözesen in Deutschland müssen für sich diese offenen Fragen beantworten. Die aufgezeigten grundsätzlichen Fragen konnten an dieser Stelle nicht abschließend geklärt, sondern lediglich aufgeworfen und in den Hintergründen näher beschrieben werden. Sie bedürfen aber einer Antwort, über die möglichst Konsens besteht. Einen Ursprung haben die drei aufgeführten Fragen im gesellschaftlichen und kirchlichen Wandel der letzten Jahrzehnte, welche das Verhältnis Gesellschaft – Kirche und Mensch – Kirche verändert haben. Zusammenfassend lassen sich drei Thesen formulieren: – Da die katholische Kirche in Deutschland als (gesellschaftlich) nicht verpflichtende Organisation durch ihre Abwählbarkeit und Abhängigkeit von den Kirchensteuern über keine garantierten Einkünfte verfügt, ist sie gezwungen, ressourcensparend zu wirtschaften und eine ökonomische Nachhaltigkeit sicherzustellen.¹⁰⁹

– Gleichzeitig ist die Kirche nicht nur eine Organisation, sondern besitzt mit einer ursprünglichen und zielgerichteten Struktur eine doppelte Struktur. Das verursacht strukturelle Spannungen innerhalb ihrer Gesamtorganisation. Als intermediäre Organisation kann sie mit der modernen

¹⁰⁸ Vgl. Kap. 10.3

¹⁰⁹ Vgl. Kap. 10.3.1

Gesellschaft in Dialog treten, benötigt aber auch die dafür notwendigen inneren Strukturen.¹¹⁰

– Eine Lösung dieser Spannungen wird noch durch unterschiedliche kirchenpolitische Positionen erschwert, denen verschiedene ekklesiologische Verständnisse zugrunde liegen.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. Kap. 10.3.2

¹¹¹ Vgl. Kap. 10.3.3

11 Ergebnis

11.1 Keine ausreichende Partizipation an Entscheidungen

In der vorliegenden Analyse und Auswertung konnte gezeigt werden, dass die Beratungsprozesse bezüglich ihrer finanziellen Dringlichkeit unterschieden werden müssen.¹ Ein kurzfristiger Handlungsbedarf kann in Ausnahmefällen rechtfertigen, dass die Bistumsleitungen exklusiv und ohne Einbindungen der anderen Bistumsangehörigen Entscheidungen zu zukünftigen Arbeitsbereichen der Kirche treffen. Zu beobachten ist aber, dass die Bistumsangehörigen auch bei nicht vorhandenem zeitlichen Druck teilweise nur sehr marginal in die Veränderungsprozesse eingebunden wurden, zum großen Teil weniger, als dies aus den Vorgaben des Zweiten Vatikanums zu folgen wäre. Die Festlegung des Wirkens der Kirche muss grundlegend diskutiert, reflektiert und verbindlich bestimmt werden, und gerade für die Bestimmung der zukünftigen Aufgaben der Kirche ist das Potential an Partizipation noch nicht ausgeschöpft.²

Solch ein Orientierungsprozess kann nicht in Kurzzeit-Workshops stattfinden, sondern bedarf eines intensiven Dialogs, der zudem nicht ohne Beachtung der jeweiligen finanziellen Begleiterscheinungen stattfinden darf.³ Dieser Dialog muss widerspiegeln, dass sich die Kirche als *Communio* versteht, in die all ihre Mitglieder ihre je eigenen Charismen einbringen können.

In Anbetracht wirtschaftlicher Problemen, fachlicher Organisationsfragen, des großen zeitlichen Aufwands von Begegnungstreffen, der Vorbehalte der Bistumsleitungen und der nicht überall vorhandenen Bereitschaft, sich als Gläubiger in diesen Veränderungsprozessen zu engagieren, könnte es aber illusorisch und naiv erscheinen, zu ausschließlich betriebswirtschaftlichen Fragen auf kräftezehrende Diskussionen mit ungewissem Aus-

¹ Vgl. Kap. 8.3.1

² Vgl. Kap. 8.6.2

³ Vgl. Kap. 8.8

gang zu setzen.⁴ Wenn es Gespräche, Debatten und Meinungsaustausche gibt, dann über grundsätzlichere Fragen. Eine breite und grundlegende (Neu)Orientierung über die Zukunft der Kirche, ihre Aufgaben, ihre Strukturen und ihr Selbstverständnis betreffend, ist ohne Alternative, um die zukünftigen Herausforderungen annehmen zu können. Das wird nur im Dialog über verschiedene Hierarchiestufen hinweg möglich sein.

Die Situation, in der die katholische Kirche in Deutschland agiert, wird sich auch in den nächsten Jahrzehnten stark verändern, und die beobachtete Orientierungslosigkeit unter den Gläubigen ist groß. Die Missbrauchsskandale haben das Vertrauen in die Kirche bei vielen Gläubigen erschüttert und die bestehende Identitätskrise nochmals vergrößert.⁵

Unter diesen Umständen erscheint als einzige Option nur eine Abkehr vom „Weiter-So“ als „zukunftsfähig“, um sich dadurch des ekklesiologischen Grundverständnisses der Kirche in der konkreten Situation zu vergewissern.

Wenn der Ruf nach Partizipation und Diskussion auftritt, so darf die Kirche, um „zukunftsfähig“ zu bleiben, nicht bei Konsultationen und Gesprächsforen stehen bleiben, sondern muss versuchen, sich als Gemeinschaft der Gläubigen in der modernen Gesellschaft mit ihren Bedingungen grund-

⁴ Vgl. Kap. 8.6

⁵ Vgl. von MITSCHKE-COLLANDE: Jesus Christus GmbH und Co. KG. S. 2. „Die Institution hat an Glaubwürdigkeit verloren, die Gläubigen, gerade die treuesten, zweifeln, die Mitarbeiter sind verunsichert. Die Zahl der Kirchenausritte ist sprunghaft gestiegen, sie könnte 2010 zwischen 250 000 und 370 000 liegen; 2007 lag sie noch bei 90 000. Es droht eine Marginalisierung des gesellschaftlichen Einflusses; katholischen Seelsorgern und Einrichtungen droht der Generalverdacht. [...] Laut Umfragen steht die katholische Kirche in der Vertrauensskala noch hinter Parteien, Aufsichtsräten und Großbanken.“ Dazu auch RICKERS: Schlechtes Image: Katholische Kirche unbeliebter als Banken: „Die katholische Kirche genießt in Deutschland noch weniger Vertrauen als Großbanken und Parteien. Und dem katholischen Oberhirten Robert Zollitsch wird weniger Wertorientierung zugetraut als Deutschbanker Josef Ackermann. [...] Wenn Demoskopien die Deutschen fragen, welchen Institutionen sie Vertrauen schenken, dann war bislang stets eindeutig, wer nicht darunter war: Großbanken, Industriekonzerne und politische Parteien. Sie landeten stets ganz hinten in den Ranglisten. Doch diese rote Laterne haben sie nun weitergereicht: Niemand in Deutschland genießt derzeit weniger Vertrauen als die katholische Kirche.“

legend zu betrachten und die bisherigen Strukturen entsprechend fundamental zu hinterfragen.

An den Problemen, die während der Beratungen aufgetaucht sind, ist die Tatsache erkennbar, dass einige Facetten der Strukturiertheit der Bistümer für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Dialoges von Theologie und Ökonomie nicht förderlich sind: Die hierarchische Verfasstheit einer Diözese und die Machtkonzentration auf den Bischof verleiten dazu, wichtige Entscheidungen ohne die Einbindung der Bistumsangehörigen zu treffen.

Eine intensivere Kommunikation, Transparenz in den Prozessen und Entscheidungsbeteiligung könnten aber nicht nur grundsätzlich die Identifikation mit der Kirche und die Motivation für die Kirche steigern, sondern erhöhten auch das Problembewusstsein und die Sensibilität für die ökonomischen Zwänge und Möglichkeiten und trügen so indirekt zur Kontrolle der Verantwortlichen bei. Ganz konkret ist in jeder Diözese zu prüfen, wie unabhängig die bistumsinternen Aufsichtsgremien agieren können und wie transparent das finanzielle Handeln ist.

11.2 Keine ausreichende Nachhaltigkeit der Beschlussauswirkungen

Die Grundkonzeption der Einbindung externer Strategieberatungen ist problematisch, die Gefahren von ökonomischen Antworten auf theologische Fragen sind klar zu erkennen. Die zukünftigen pastoralen Herausforderungen werden z. T. ignoriert und der Auftrag der Kirche verkürzt, es fehlt die Anschlussfähigkeit des Beratungsansatzes, auf die Charismen der Gläubigen wird nur ungenügend Rücksicht genommen, es schwingen kirchenpolitische Kalküle mit und die Umstrukturierungen haben oft schmerzhaft Konsequenzen. Die Einsparungen bleiben aber wichtig.⁶

Wenn der Gedanke an die ökonomische Nachhaltigkeit in einer Diözese als nicht-zwingender Luxus wahrgenommen wird, dann ist es einfach, die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen infrage zu stellen. Dann werden die Prozesse, die resultierenden Enttäuschungen und die Trauer, welche

⁶ Vgl. Kap. 9.1

dabei durch Kündigungen, Kirchenschließungen, einsame Entscheidungen und mangelhafte Kommunikation von Bistumsleitungen verursacht worden sind, als akut lebensbedrohliche Gefahr angesehen.

Ein NATO-Pressesprecher, der zivile Todesopfer des Kosovokrieges zynisch-technokratisch als „Kollateralschaden“ bezeichnete, prägte so das Unwort des Jahres 1999.⁷ Die Kritik an den Einsparmaßnahmen erinnert bisweilen an die Reaktion auf die Aussagen des Pressesprechers, wenn den Verantwortlichen in den Veränderungsprozessen indirekt vorgeworfen wird, kaltherzig einen „pastoralen Kollateralschaden“ bei ihren ökonomischen Zielen in Kauf zu nehmen.

Wenn aber ökonomische Nachhaltigkeit in einer Diözese, ein ausgeglichenes Ausgabe- und Einnahmeverhalten als notwendige Bedingungen für pastorales Handeln angesehen werden und somit im Fokus der Bemühungen stehen, so erscheinen die erwähnten Probleme als Konsequenz eines in der Durchführung grundsätzlich richtigen und dringend notwendigen, aber natürlich keineswegs perfekten und in vielen Bereichen zu verbessernden Sparprozesses, dem ein inhaltlicher Orientierungsprozess für die Zukunft noch folgen muss.

Dem Berliner Diözesanratsvorsitzenden ist zuzustimmen, dass die Vertrauenskrise im Erzbistum von der „Philosophie“ McKinseys „wesentlich“ mitverschuldet wurde.⁸ Diese äußerte sich in der starken Fokussierung auf die Behebung der wirtschaftlichen Schieflage sowie den Verzicht auf „Diskussionen“: „Diese Philosophie hat bei der Umsetzung der Sanierungsbeschlüsse teilweise tiefe Wunden geschlagen und schweren Schaden angerichtet.“⁹ Mit der Erwiderung, man habe eben keine andere Wahl, macht man es sich in den Bistumsleitungen und Beratungen dann zu einfach.

Stellungnahmen zu den Sanierungsprozessen erinnern im Tenor bisweilen an „alternativlos“, das Unwort des Jahres 2010. Bei diesem Wort, so der Sprecher der Unwort-Jury, werde sachlich unangemessen suggeriert, „dass es bei einem Entscheidungsprozess von vornherein keine Alternativen und damit auch keine Notwendigkeit der Diskussion und Argumentation ge-

⁷ Vgl. GESELLSCHAFT FÜR DEUTSCHE SPRACHE: Unwörter des Jahres.

⁸ Vgl. O. V.: Wut und Enttäuschung.

⁹ Ebd.

be“¹⁰ und das verstärkte die Politikverdrossenheit in der Bevölkerung.¹¹ Die Versuchung, Diskussionen als nicht zielführend zu bezeichnen und so zu verhindern, besteht auch in der Kirche und kann „Kirchenverdrossenheit“ verstärken.¹² Auch wenn Bistumsleitungen von der Alternativlosigkeit der Sanierungsmaßnahmen überzeugt sind, so müssen sie ihren Eindruck der Alternativlosigkeit erklären, die Situation transparent machen, sich Diskussionen stellen und zeigen können, warum Alternativen nicht als möglich erachtet werden und welche Kompromisse denkbar sind.¹³ Auch wenn ein vollständiger Konsens aller unmöglich zu sein scheint,¹⁴ so kann die Bedeutung der Kommunikation und Dialogbereitschaft in einer Kirche, die sich als *Communio* versteht, nicht überschätzt werden. Dazu ist es aber nötig, dass man sich ökonomischen Fragen auch aus einer theologischen Perspektive offen und ehrlich stellt.

In den Bistümern, die sich in einem Sanierungsprozess sahen, steht es oft noch aus, Strukturen und Instrumentarien dafür zu entwickeln und zu implementieren, wie theologische und ökonomische Ansprüche miteinander in Einklang gebracht werden könnten. Das ist zwar für eine Zukunftsstrategie der falsche Weg, weil zuerst Strukturen geschaffen wurden, die dann bei einer späteren Orientierung über die eigene Arbeit auch nicht mehr leicht verändert werden können, war aber z. T. aufgrund der prekären und dringenden finanziellen Situation nicht anders möglich.

Die Analyse der untersuchten Beratungsprozesse offenbart jedoch auch, dass das Ziel einer ökonomischen Nachhaltigkeit oft nicht in dem Maße erreicht wurde, wie es geplant war. Es zeigte sich, dass die Skepsis gegenüber betriebswirtschaftlichen Methoden und der Unwille zu schmerzhaften Einschnitten dazu führten, dass die Beratungsergebnisse die Bistümer oftmals nicht nachhaltig veränderten. Es wurden teure Konzepte erarbeitet,

¹⁰ O. V.: Unwort des Jahres ist „alternativlos“.

¹¹ Vgl. ebd.

¹² Vgl. Kap. 8.6.2

¹³ Vgl. Kap. 8.5

¹⁴ Vgl. Kap. 10.3

die kaum Konsequenzen hatten. Das gilt besonders für die Bistümer, die sich in keinem akuten wirtschaftlichen Handlungsdruck wähnten.¹⁵

11.3 Keine ausreichende Alternative zum Dialog mit der Ökonomie

Hinter der Finanzkrise der Bistümer verbirgt sich eine Identitätskrise.¹⁶ Ohne eine grundsätzliche ekklesiologische Reflexion sind langfristig keine Lösungen zu erarbeiten. Im Dialog mit den betriebswirtschaftlichen Beratern ergaben sich die Fragen, wie die Kirche der Zukunft aussehen solle, vor allem daraus, dass externe Berater die unter ökonomischen Zwängen stehende Kirche wie ein Privatunternehmen betrachtet haben und kirchlicherseits Antworten auf deren Impulse gefunden werden mussten:

- Kann ein Bistum wie ein Unternehmen seine Aufgaben mittels einer Konzentration auf die Kernkompetenz bestimmen?
- Wird ein Bistum wie ein Unternehmen gesteuert, und inwieweit übernimmt die Bistumsleitung die Rolle der Unternehmensleitung?
- Welchen Stellenwert hat Effizienz für die Arbeit eines Bistums?
- Inwieweit können betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente in seelsorgerische Prozesse Einzug halten?

Die empirischen Untersuchungen in verschiedenen Diözesen haben gezeigt, dass die Bistümer gezwungen sind, ihr Kirche-Sein stärker als bisher in einer Art zu denken, die eine ökonomische Logik einschließt. Über die Einbindung der Berater hinaus lässt sich an dieser Untersuchung exemplarisch zeigen, dass die deutschen Diözesen keine Wahl haben, die ökonomischen Realitäten zu beachten, wenn sie ihrem kirchlichen Auftrag gerecht werden wollen. Wohl wissend, dass verschiedenste Optionen daraus erwachsen.

Ein Rückgriff auf integrative Managementmodelle kann die Bistümer darin unterstützen, individuelle und situationsspezifische ökonomische Fra-

¹⁵ Vgl. Kap. 9.2

¹⁶ Vgl. Kap. 10.4

gen und Ansprüche mit der jeweiligen Theologie in Dialog zu bringen und in ihr Antworten finden zu lassen.¹⁷

Vor dem Hintergrund der zum Teil „strukturellen Verantwortungslosigkeit“¹⁸, wie selbst Bischöfe das diözesane Wirtschaften bisweilen bezeichneten, muss das Engagement der externen Berater trotz aller Gefahren und des deutlichen Verbesserungspotentials vor allem in der Kommunikation und in der Nachhaltigkeit als insgesamt hilfreich bewertet werden. In vielen Facetten konnten die externen betriebswirtschaftlichen Berater den Bistumsleitungen sehr gut helfen, ihre Ziele zu erreichen und das Bewusstsein für diese Dringlichkeit zu erhöhen, trotz aller Gefahren einer Nichtbeachtung einer impliziten Theologie der Berater.¹⁹

Dieses gilt auch, wenn als Alternative bloß die Nichtverpflichtung von externen Kräften gesehen wird: In Stabstellen oder in Projektverantwortung nehmen Bistumsmitarbeiter im Rahmen eines Sparvorhabens oft Aufgaben wahr, die denen von externen Beratern ähneln: in einem zeitlich begrenzten Prozess werden Vorschläge für die Einsparziele erarbeitet, in jeweils bistumsspezifischer Breite diskutiert und kommuniziert, letztendlich vom Bischof beschlossen und dann über verschiedene Arbeitsgruppen umgesetzt.

Positiv auf ihre Arbeit wirkt sich für diese „internen Berater“ die Nähe zum Klientensystem aus. Sie erleichtert die Kontaktaufnahme und kann schneller das notwendige Vertrauenspotential aktivieren, das zum Eingehen einer Zusammenarbeit notwendig ist. Da ihre Arbeit auf größere Dauer hin angelegt ist, haben sie die besseren Möglichkeiten, längerfristige Entwicklungen innerhalb der Organisation zu verfolgen und daraus organisationsrelevantes Wissen zu generieren. Dieses Wissen kann auch dazu führen, dass Interventionschancen realistischer abgeschätzt werden. Dazu verfügen sie über eine hohe „Feldkompetenz“ und kennen sich mit den Eigenarten der Organisation Kirche weitaus besser aus als externe, kirchenfernere Berater.

¹⁷ Vgl. Kap. 9.3.3

¹⁸ GEHLEN: Arm wie eine Kirchenmaus.

¹⁹ Vgl. Kap. 9.3.1

Aber stellt sich eine Bistumsleitung nur mit internen Kräften den Herausforderungen, so zeigt die Erfahrung aus den Vorgeschichten der externen Beratungsprozesse, dann ist die Gefahr größer, dass ohne die externe Perspektive die Konsequenz in der Umsetzung der Veränderungsideen nicht so ausgeprägt ist. Die Bedeutung der finanziellen Nachhaltigkeit bleibt auf der Strecke, wenn Veränderungen deshalb ausbleiben, weil ohne externe Moderation und Impulse überhaupt keine weiterreichende Veränderungsoption mit den zwangsläufig schmerzhaften Einschnitten die nötige Unterstützung findet.

Grundsätzlich ist es Aufgabe des Diözesanbischofs, in der ihm anvertrauten Diözese darauf hinzuwirken, dass als Grundlage für das pastorale Wirken die nötigen Ressourcen auch in Zukunft zur Verfügung stehen. Dafür sollte er seinen Einfluss geltend machen und dahingehend Führung zeigen, dass auch der ökonomischen Seite seines Bistums die nötige Aufmerksamkeit gezeigt wird. Seine Rolle beschränkt sich nicht nur auf die des geistlichen Leiters der Diözese, sondern ihm obliegt auch die Sorge um die wirtschaftlichen Belange. Bei diesem Anliegen können ihm transparente Strukturen, wirkungsvolle Aufsichtsorgane und einflussreichere Beteiligungsformen helfen.

Wenn man sich einer finanziellen Sanierung konsequent verweigern würde, nähme man bewusst in Kauf, dass nach wenigen Jahren auch die letzten Rücklagen aufgebraucht und Immobilien verkauft wären und ein Bistum Konkurs anmelden müsste. Es soll hier nur als rhetorische Frage aufgeworfen werden, ob die Einstellung der meisten kirchlichen Dienste und die Entlassung sehr vieler kirchlichen Mitarbeiter durch eine fahrlässige Nichtbeachtung ökonomischer Tatsachen deswegen provoziert werden sollten, nur um zu hoffen, dass aus der kalten Asche der alten Kirche dann eine neue, bessere und menschenfreundlichere Kirche entstehen würde.

D. Quellen

12 Kurzvorstellung Interviewpartner

Max-Georg Beier, langjähriges Mitglied der MAV im Erzbischöflichen Generalvikariat des Erzbistums Köln

Michael Birkle, Vorsitzender der MAV der Religionslehrkräfte im Erzbistum Berlin und Mitglied im Zentral-KODA und der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Erzbistum Berlin

Brigitte Bohn, Vorsitzende der MAV des Erzbischöflichen Ordinates in Berlin zur Zeit der Beratungen mit McKinsey

Hans-Jürgen Eberhardt, Direktor des Caritasverbandes im Bistum Mainz, zur Zeit der Beratungen mit McKinsey Vorsitzender des Kernteams

Dr. Daniela Engelhard, seit 2002 Leiterin der Abteilung Seelsorge im Bistum Osnabrück

Manfred Fischer, Vorsitzender der MAV im Erzbischöflichen Ordinat und stellvertretender Vorsitzender der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Erzbistum Berlin

Prof. P. Dr. Thomas Griessbach OP, Leiter der Projektgruppe Kasualpastoral während der Beratungen von McKinsey im Erzbistum Berlin

Weihbischof Dr. Werner Guballa, zur Zeit der Beratungen von McKinsey Generalvikar des Bistums Mainz

Reiner Hammes, langjähriger MAV-Vorsitzender im Erzbischöflichen Generalvikariat in Köln

Jürgen Haberl, langjähriger Mitarbeiter der Gemeindeverbände, gehörte während der Beratungen der BPG-Unternehmensberatung dem Steuerungskreis an

Dr. Ralph Heck, Betriebswirt und Director (langjähriger Partner) bei McKinsey im Düsseldorfer Büro, Hauptverantwortlicher für die Beratungsprojekte in den Bistümern Essen (1996-1997), Osnabrück und im Erzbistum Köln

Manfred von Holtum, seit 1997 Generalvikar des Bistums Aachen

Eberhard Hüser, Leiter des Bereiches B im Personaldezernat des Bistums Mainz, zur Zeit der Beratungen durch McKinsey Leiter der Arbeitsgruppe Kennzahlen

Reimund Ignatz, Vorsitzender der Gesamt-MAV im Bistum Aachen zur Zeit der Beratungen mit Droege und Comp.

Jürgen Jansen, Leiter der Abteilung für Organisation, Koordination und Strategisches Controlling im Bischöflichen Generalvikariat im Bistum Aachen, Koordinator bei der Zusammenarbeit mit Droege & Comp.

Andreas Jaster, Vorsitzender der Diözesanen Arbeitsgemeinschaft der Mitarbeitervertretungen im Erzbistum Berlin zur Zeit der Beratungen mit McKinsey

Dr. Mechthild König, Betriebswirtin und Pharmazeutin, Projektleiterin bei McKinsey während der Beratungen im Bistum Osnabrück und im Erzbistum Berlin. Von 2003-09 Leiterin der BPG-Unternehmensberatung in Münster und zeitweise Beraterin des Erzbistums Berlins im Treuhandausschuss. Hauptverantwortliche während der Beratungen des Bistums Essen durch die BPG und heute selbstständige Beraterin

P. Dr. Hans Langendörfer SJ, seit 1996 Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz

Susanne Metzger-Rehn, Mitglied der MAV im Bischöflichen Ordinariat Mainz zur Zeit der Beratungen durch McKinsey

Dr. Thomas von Mitschke-Collande, Betriebswirt, als Director (langjähriger Partner) bis März 2010 bei McKinsey, Hauptverantwortlicher bei den Beratungen im Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, in den Bistümern Mainz und Passau und im Erzbistum Berlin

- Alexander Obst, Pastoralreferent, Sondervertreter der MAV für den Bereich Pastoral im Erzbistum Berlin während der Sanierung
- Theo Paul, seit 1997 Generalvikar des Bistums Osnabrück
- Markus Potthoff, Leiter des Dezernates „Entwicklung, Planung, Controlling“ im Bischöflichen Generalvikariat Essen, war persönlicher Referent des Generalvikars und Koordinator bei der Zusammenarbeit mit der BPG- Unternehmensberatung
- Winfried Quint, Vorsitzender der MAV im Generalvikariat des Bistums Essen während der Zusammenarbeit mit der BPG-Unternehmensberatung
- Ludger Roloff, Mitglied der Mitarbeitervertretung im Generalvikariat des Bistums Aachen während der Beratungen durch Droege & Comp.
- Hermann Josef Schon, seit 1995 Hauptabteilungsleiter für Finanzen im Bistum Köln
- Dieter Schümmelfeder, 1993 - 2004 Generalvikar des Bistums Essen
- Dr. Dominik Schwaderlapp, seit 2004 Generalvikar des Erzbistums Köln
- Stefan Schweer, Mitarbeiter im Offizialat des Bistums Osnabrück, gehörte als Vertreter der Mitarbeiter dem Steuerungskreis während der Beratungen mit McKinsey an
- Georg Kardinal Sterzinsky, von 1989-1994 Bischof und von 1994-2011 Erzbischof von Berlin
- Dr. Hans-Werner Thönnies, seit 2004 Generalvikar des Bistums Essen
- Dr. Peter Wehr, vom 2001 – 2004 Generalvikar des Erzbistums Berlin
- Oliver Weirauch, Maschinenbauingenieur, geschäftsführender Partner bei der Firma Droege & Comp., verantwortete die Beratung im Bistum Aachen

13 Literatur

- ABELMANN, ROLF: Qualitätsmanagement für Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Göttingen 2005.
- ABROMEIT, HANS-JÜRGEN/BUTZER-STROTHMANN, KRISTIN (HRSG.): Spirituelles Gemeindemanagement. Chancen - Strategien - Beispiele. Göttingen 2001.
- AHLERS-NIEMANN, ARNDT: Auf der Spur der Sphinx. Sozioanalyse als erweiterter Rahmen zur Erforschung von Organisationskulturen. Nordestedt 2007.
- ALTHAUS, RÜDIGER: Die vielen Räte in der Kirche - Hilfe oder Hindernis? In: Theologie und Glaube 92 (2002) S. 14-34.
- AMERY, CARL: Die einzige Alternative - Warum wir eine mutige Kirche bräuchten. In: Süddeutsche Zeitung (03.04.2002).
- ANZENBACHER, ARNO: Christliche Sozialethik. Einführung und Prinzipien. Paderborn 1998.
- Apostolicam Actuositatem. Dekret über das Laienapostolat. In: RAHNER, KARL/VORGRIMLER, HERBERT (HRSG.): Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils. Freiburg im Breisgau ³⁵2008.
- APPEL, HOLGER/KALS, URSULA: Seelsorger und Sanierer. Das Bistum Aachen ist in Finanznot. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (13.08.2005) S. 11.
- ARENDT, HANNAH: Macht und Gewalt. München. ¹⁰1995.
- ARENS, EDMUND: Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. Ein fundamentaltheologischer Einspruch. In: Orientierung 64/11 (2000) S. 124-127.
- ASSMANN, HUGO/HINKELAMMERT, FRANZ J.: Götze Markt. Düsseldorf 1992.

- AYMANS, WINFRIED: Diözese. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH: Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 620–642.
- BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH: Die Wiener Schule der NPO-Forschung. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 3–16.
- BAECKER, DIRK: Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt am Main 1999.
- BALL, MATTHIAS: Zwei in einem Boot. Leitung und Beratung im Kontext kirchlicher Entwicklungsprozesse. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 62–87.
- BARRENSTEIN, PETER: Gottes Hände tragen uns. Was die Kirche von der Wirtschaft lernen sollte. In: Süddeutsche Zeitung (08.03.2002).
- BAUMGARTNER, ALOIS: Wirtschaftliche Effizienz und soziale Gerechtigkeit. In: HEIMBACH-STEINS, MARIANNE (HRSG.): Christliche Sozialethik. Ein Lehrbuch (Band 2. Konkretionen). Regensburg 2005. S. 82–108.
- BAUR, DOMINIK: Haste mal 50 Millionen Euro? Berliner Bistumskrise. In: Spiegel online (11.03.2003). <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,239699,00.html>.
- BAUSCH, THOMAS: Wirtschaft und Ethik. Notizen zu einem dialogischen Brückenschlag. In: BLASCHE, SIEGFRIED (HRSG.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern 1994. S. 19–36.
- BEA, FRANZ X.: Communio-Management. In: BEA, FRANZ X./HILBERATH, BERND J. (HRSG.): Communio - Ideal oder Zerrbild von Kommunikation? Freiburg im Breisgau 1999. S. 69–77.

- BEA, FRANZ X.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart. ⁹2005.
- BEA, FRANZ X./GÖBEL, ELISABETH: Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart. ²2002.
- BECKER, DIETER: Kirchentheorie. Geschichte und Anforderungen eines neueren theologischen Begriffs. In: Pastoraltheologie 7 (2007) S. 274–290.
- BECKER, GARY S.: The economic approach to human behavior. Chicago 1976.
- BECKER, STEPHAN: Zertifizierte Krankenhaus-Seelsorge: Der Gipfel der Schein-Heiligkeit? In: Heilberufe 5 (2009) S. 48–49.
- BEIER, MAX-GEORG: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Reiner Hammes.
- BENJAMIN, WALTER: Fragmente, Autobiographische Schriften. Frankfurt am Main 1991.
- BENKENSTEIN, MARTIN: Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikation für die Steuerung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 63/11 (1993) S. 1095–1115.
- BIER, GEORG: Kommentar zu can. 494. In: Münsterischer Kommentar zum Codex Iuris Canonici.
- BIER, GEORG: Die Rechtsstellung des Diözesanbischofs nach dem Codex Iuris Canonici von 1983. Würzburg 2001.
- BISCHOFBERGER, PIUS: Kirchliches Management - Grundlagen und Grenzen. Münster 2005.
- BISTUM AACHEN (HRSG.): Konsolidierungsprozess des Bistums Aachen. Statusbericht vom 04. April 2006. Aachen 2006.
- BISTUM ESSEN (HRSG.): Zukunftskonzept Bistum Essen. Präsentation für die regionalen Konferenzen im Januar 2005. Essen 2005.
- BISTUM ESSEN (Hrsg.): „Sanierung des Etats auf gutem Weg“ (Pressemitteilung). Essen 22.01.2007.
- BISTUM MÜNSTER (HRSG.): Jeden Tag ein bisschen besser – Projekte pastoraler Qualität. <http://www.bistummuenster.de/index.php?myELEMENT=204106>.

- BISTUM OSNABRÜCK (HRSG.): Präsentation der Projektergebnisse. Auswertung des Priorisierungswshops im Rahmen der Beratung durch McKinsey. Osnabrück 2002.
- BLOCH, ERNST: Atheismus im Christentum. Zur Religion des Exodus und des Reichs. Frankfurt 1977.
- BODE, FRANZ J.: Auszüge aus den Statements zur McKinsey-Studie von Bischof Franz-Josef Bode & Generalvikar Theo Paul. Pressegespräch zum Abschluss des Beratungsprozesses durch die Unternehmensberatung „McKinsey“ im Bistum Osnabrück (Pressemitteilung). Osnabrück 19.06.2002.
- BÖHLEMANN, PETER: Wie die Kirche wachsen kann und was sie davon abhält. Göttingen 2006.
- BÖHNKE, MICHAEL (HRSG.): Gemeindeleitung durch Laien? Internationale Erfahrungen und Erkenntnisse. Regensburg 2011.
- BÖHNKE, MICHAEL/SCHÜLLER, THOMAS: Problematische Strategien. Zur Neuordnung der Pastoral in deutschen Diözesen. In: Herder Korrespondenz 63/9 (2009) S. 451–456.
- BÖHNKE, MICHAEL/SCHÜLLER, THOMAS: Zeitgemäße Nähe. Evaluation von Modellen pfarrgemeindlicher Pastoral nach c. 517 §2 CIC. Würzburg 2011.
- BOLZ, NORBERT: Die Wirtschaft des Unsichtbaren. Spiritualität - Kommunikation - Design - Wissen: die Produktivkräfte des 21. Jahrhunderts. München 1999.
- BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER: Vorwort. In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 9–12.
- BORTZ, JÜRGEN/DÖRING, NICOLA: Forschungsmethoden und Evaluation. Lehrbuch für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg. 3 2005.
- BÖTTCHER, HARTMUT: Typen der Kirchenfinanzierung in Europa. In: Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht 52 (2007) S. 400–424.

- BOWLES, MARTIN: Der Management Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen. In: SIEVERS, BURKHARD (HRSG.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen 2003. S. 275–306.
- BPG-UNTERNEHMENSGRUPPE (HRSG.): Branchen. <http://www.bpg-gruppe.de/de/ub/branchen/>.
- BPG-UNTERNEHMENSGRUPPE (HRSG.): Zahlen und Strukturen. <http://www.bpg-gruppe.de/de/gruppe/zahlen.und.strukturen/>.
- BROCKMANN, HEINZ-WILHELM: Das eigentliche Gespenst. Finanzlöcher als kirchenpolitisches Werkzeug? In: SALZkörner 11/2 (2004) S. 10–11.
- BRUHN, MANFRED: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin, Heidelberg. ⁶2006.
- BRUHN, MANFRED/GEORGI, DOMINIK: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Berlin 1998.
- BSL PUBLIC SECTOR MANAGEMENTBERATUNG GMBH (HRSG.): Referenzen > Kirchen. <http://www.bsl-mb.com/Kirchen.47.o.html>.
- BUCHER, RAINER: Die pastorale Konstitution der Kirche. Was soll Kirche eigentlich? In: BUCHER, RAINER (HRSG.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche. Würzburg 2004. S. 30–44.
- BUCHER, RAINER: Entmonopolisierung und Machtverlust. Wie kam die Kirche in die Krise? In: BUCHER, RAINER (HRSG.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche. Würzburg 2004. S. 11–29.
- BUCHER, RAINER: Neuer Wein in alte Schläuche? Zum Innovationsbedarf einer missionarischen Kirche. In: SELLMANN, MATTHIAS/BECK, ANNEGRET (HRSG.): Deutschland - Missionsland. Zur Überwindung eines pastoralen Tabus. Freiburg 2004. S. 249–282.
- BUCHER, RAINER: Vom Aschenputtel zum Imageretter. Die Caritas in der Transformationskrise der katholischen Kirche. In: MANDERSCHIED, HEJO/HAKE, JOACHIM/BUCHER, RAINER (HRSG.): Wie viel Caritas braucht

- die Kirche - wie viel Kirche braucht die Caritas? Stuttgart ²2006. S. 13–32.
- BUCHER, RAINER: Neue Machttechniken in der alten Gnadenanstalt? Organisationsentwicklung in der Kirche. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 274–291.
- CARLOWITZ, HANS C. VON: *Sylvicultura oeconomica*. [oder] haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. Remagen-Oberwinter. reprint2009.
- CASANOVA, JOSE: Religion und Öffentlichkeit. Ein Ost-/Westvergleich. In: *Transit* 8 (1994) S. 21–41.
- CASANOVA, JOSE: Chancen und Gefahren öffentlicher Religion. Ost- und Westeuropa im Vergleich. In: KALLSCHEUER, OTTO (HRSG.): *Das Europa der Religionen. Ein Kontinent zwischen Säkularisierung und Fundamentalismus*. Frankfurt am Main 1996. S. 181–210.
- CAVIGELLI-ENDERLIN, ZENO: Glaubwürdigkeit der Kirche. Und was ihre Struktur, ihre Kultur und ihre Strategien dazu beitragen können. Freiburg, Schweiz 1996.
- CHANDLER, ALFRED D.: *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Washington. reprint2003.
- CLEVE, JÜRGEN: *Inkompatibilität und Kumulationsverbot. Eine Untersuchung zu c. 152 CIC1983*. Frankfurt am Main, New York 1999.
- COLEMAN, JAMES S.: *Grundlagen der Sozialtheorie*. München 1992.
- CORECCO, EUGENIO: Die kulturellen und ekklesiologischen Voraussetzungen des neuen CIC. In: CORECCO, EUGENIO/GEROSA, LIBERO (HRSG.): *Ordinatio fidei. Schriften zum kanonischen Recht*. Paderborn 1994. S. 85–108.
- CSOKLICH, FRITZ: Österreich: Kardinal Schönborn entläßt seinen Generalvikar. In: *Herder Korrespondenz* 53/4 (1999) S. 174–176.
- DANTINE, JOHANNES: „In der Welt, aber nicht von dieser Welt“. Von der unbewältigten sozialen Dimension der Kirche. In: KROBATH, THOMAS (HRSG.): *Befreiung in Zwängen*. Wien 1986. S. 181–195.

- DARGEL, MATTHIAS: Management kirchlichen Wandels. In: *Praktische Theologie*/4 (2002) S. 270–282. *Dei Verbum*. Dogmatische Konstitution über die göttliche Offenbarung. In: RAHNER, KARL/VORGRIMLER, HERBERT (HRSG.): *Kleines Konzilskompandium*. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils. Freiburg im Breisgau ³⁵ 2008.
- DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (HRSG.): *Verspäteter Start: Wirtschaftsprüfung im Deutschland des 19. Jahrhunderts*. http://www.deloitte.com/view/de_DE/de/article/59dbfaod6b1fb110VgnVCM100000ba42foaRCRD.htm.
- DEMEL, SABINE: *Zur Verantwortung berufen*. Nagelproben des Laienapostolats. Freiburg im Breisgau 2009.
- DEMEL, SABINE/HEINZ, HANSPETER/PÖPPERL, CHRISTIAN: *„Löscht den Geist nicht aus“*. Synodale Prozesse in deutschen Diözesen. Freiburg im Breisgau 2005.
- DESSOY, VALENTIN: *Organisationsentwicklung*. Kernprozess in einer zukunftsfähigen Kirche. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): *„Denn sicher gibt es eine Zukunft“* (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 32–61.
- DESSOY, VALENTIN: *Vom Amt zum Dienstleister*. Ansätze zur Modernisierung kirchlicher Behörden. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): *„Denn sicher gibt es eine Zukunft“* (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 155–193.
- DEUTSCHE BISCHOFSKONFERENZ (Hrsg.): *Deutsche Bischofskonferenz und Zentralkomitee der deutschen Katholiken beenden Arbeitstagung* (Pressemittteilung). Bonn 05.11.2010.
- DIETZFELBINGER, DANIEL: *Von häßlichen Entlein und Undercover-Agenten*. Differenzverfahren zwischen Kirche und Wirtschaft. In: *Zeitschrift für Evangelische Ethik* 43 (1999) S. 221–228.
- DIETZFELBINGER, DANIEL: *Kirche höre die Signale: Vom Nutzen des Managements*. In: DIETZFELBINGER, DANIEL (HRSG.): *Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft*. Gütersloh 2002. S. 85–106.

- DIETZFELBINGER, MARIA: Wirkung und Wirksamkeit von Psychologischer Beratung: Konsequenzen für Qualitätsstandards. In: Wege zum Menschen 54 (2002) S. 134–144.
- DILLERUP, RALF/STOI, ROMAN: Unternehmensführung. München. ²2008.
- DIOCESAN FISCAL MANAGEMENT CONFERENCE (HRSG.): Welcome. <http://www.dfmconf.org>.
- DIRKS, WALTER: Barmherzigkeit. Ermutigung zu einer unzeitgemäßen Tugend. Mainz 1992.
- DROBINSKI, MATTHIAS: Kirchen in Finanznot. In: Süddeutsche Zeitung (14.11.2002).
- DROBINSKI, MATTHIAS: Der bankrotte Bischof. In: Süddeutsche Zeitung (03.06.2003).
- DROBINSKI, MATTHIAS: Vom christlichen Sparen. Die Finanzkrise kann zur Katastrophe für die Kirchen werden - aber auch eine Chance sein. In: Süddeutsche Zeitung (14.03.2003).
- DROEGE GROUP (HRSG.): Droege-Unternehmenskonzept. Spezialist für Wertsteigerungs-Programme. <http://www.droege-group.com/de/ueber-droege-group/unternehmenskonzept/>.
- DRUMM, JOACHIM: Communio. I. Systematisch-theologisch. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- DUBACH, ALFRED: Bindungsfähigkeit der Kirchen. In: DUBACH, ALFRED (HRSG.): Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung. Basel 1993. S. 133–172.
- EBERHARDT, HANS-JÜRGEN: Interview in Mainz am 01. Juni 2010.
- EBERTZ, MICHAEL N.: Leitbilder katholischer Krankenhäuser. In: DEUTSCHER CARITASVERBAND E.V. (HRSG.): Zeit für ein Leitbild. Freiburg im Breisgau 1994. S. 29–41.
- EBERTZ, MICHAEL N.: Erosion der Gnadenanstalt? Zum Wandel der Sozialgestalt von Kirche. Frankfurt am Main 1998.
- EBERTZ, MICHAEL N.: Kirche im Gegenwind. Zum Umbruch der religiösen Landschaft. Freiburg im Breisgau ²1998.

- EBERTZ, MICHAEL N.: Aufbruch in der Kirche. Anstöße für ein zukunfts-fähiges Christentum. Freiburg im Breisgau 2003.
- ECKARDSTEIN, DUDO VON: Personalmanagement in NPOs. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 42007. S. 273–298.
- ECKARDSTEIN, DUDO VON/ZAUNER, ALFRED: Veränderungsmanagement in NPOs. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 42007. S. 478–499.
- EDEL, SUSANNE: Wirtschaftsethik im Dialog. Der Beitrag Arthur Richs zur Verständigung zwischen Theologie und Ökonomik. Stuttgart 1998.
- EGGER & DREHER UNTERNEHMENSBERATUNG (HRSG.): Beratungsmandate -Kundenreferenzen (Auszug). <http://www.ed-partner.ch/beratung>.
- EHRMANN, HARALD: Kompakt-Training Balanced Scorecard. Ludwigshafen (Rhein). 42007.
- EMMERICH, MARLIES: Das Erzbistum bekommt nichts geschenkt. Bischöfe geben Darlehen in Höhe von 50 Millionen Euro. In: Berliner Zeitung (19.03.2003).
- EMMERICH, MARLIES: Erzbistum Berlin steht unter Zeitdruck. Schulden in Höhe von 150 Millionen Euro. In: Berliner Zeitung (04.03.2003).
- EMMERICH, MARLIES: Finanzkrise beunruhigt Katholiken. Pfarrer kritisieren mangelnde Transparenz. In: Berliner Zeitung (11.03.2003).
- EMMERICH, MARLIES: Warten auf die Hilfe der Bischofskonferenz. Das Erzbistum Berlin hat 148 Millionen Euro Schulden. In: Berliner Zeitung (10.03.2003).
- EMUNDS, BERNHARD: Von einem Frosch, der kein Prinz ist. Oder: Warum die ökonomische Rationalität nicht diskursethisch transformiert werden kann. In: LESCH, WALTER (HRSG.): Theologische Ethik im Diskurs. Eine Einführung. Tübingen 1995. S. 313–344.
- ENDERLE, GEORGES: Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen. Bern 1993.

- ENGELHARD, DANIELA: Interview in Osnabrück am 07. November 2007.
- ENGELHARD, DANIELA: Interview in Osnabrück am 22. März 2010.
- ERZBISCHOF VON KÖLN: Mitglieder des Diözesanverwaltungsrates. In: Amtsblatt des Erzbistums Köln 150/13 (2010).
- ERZBISTUM BERLIN (HRSG.): Sanieren – Konzentrieren – Profilieren: Der Plan 2009. <http://www.erzbistumberlin.de/erzbistum/haushalt/sanierungsplan/>.
- ERZBISTUM BERLIN (Hrsg.): Erzbistum Berlin beschließt Sparmaßnahmen (Pressemitteilung). 30.01.2003.
- ERZBISTUM BERLIN (Hrsg.): Aktueller Schuldenstand - Ergebnis der Spendenkampagne (Pressemitteilung). 23.01.2004.
- ERZBISTUM BERLIN (Hrsg.): Sanierungsplan wird angepasst (Pressemitteilung). 24.05.2004.
- ERZBISTUM BERLIN (HRSG.): Der Vermögensverwaltungsrat. <http://www.erzbistumberlin.de/erzbistum/haushalt/dioezesanvermoegens-verwaltungsrat/>.
- ERZBISTUM KÖLN (HRSG.): Das Erzbistum Köln in Zahlen. http://www.erzbistum-koeln.de/erzbistum/zahlen_fakten/.
- ERZBISTUM KÖLN (HRSG.): Hauptabteilung Seelsorgebereiche im Erzbischöflichen Generalvikariat Köln. Vorstellung der Hauptabteilung Seelsorgebereiche. Köln 2005.
- ERZBISTUM KÖLN (HRSG.): Veränderungen im Erzbischöflichen Generalvikariat Köln. Nachrichtenübersicht 23. Mai 2005. http://www.erzbistum-koeln.de/erzbistum/zukunftheute/modules/news/news_0004.html?uri=/erzbistum/zukunftheute/news.html.
- ESCHENBACH, ROLF/HORAK, CHRISTIAN/FURTMÜLLER, STEFAN: Rechnungswesen und Controlling in NPOs. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 42007. S. 340–361.
- ETZEL, GÜNTER: Der Diözesanvermögensverwaltungsrat. Würzburg 1994.

- EVANGELISCHE KONFERENZ FÜR GEFÄNGNISSELSORGE IN DEUTSCHLAND (HRSG.): „Ich war im Gefängnis, und ihr seid zu mir gekommen“. Leitlinien für die Evangelische Gefängnisseelsorge in Deutschland. http://www.gefaengnisseelsorge.de/uploads/media/Gefaengnisseelsorge-Leitlinien_02.pdf.
- EVANGELISCH-LUTHERISCHES DEKANAT MÜNCHEN (HRSG.): Das Evangelische Münchenprogramm eMp. Überarbeitete Fassung (März 2003) zum Stand der Umsetzung im Juli 1998. Basierend auf der Zusammenfassung der Ergebnisse vom 22. Juli 1996. München 2003.
- FABIANEK, BIRGIT-SARA: Tief im Westen versenkt ein Bischof sein Bistum. In: Publik-Forum 22 (2004) S. 32–35.
- FACIUS, GERNOT: Notopfer für Berliner Katholiken. In: Die WELT (08.03.2003).
- FAMOS, CLA R.: Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der praktischen Theologie. Münster 2005.
- FAßBENDER, HEINO/KLUGE, JÜRGEN (HRSG.): Perspektive Deutschland. Was die Deutschen wirklich wollen. Berlin 2006.
- FEITER, REINHARD/MÜLLER, HADWIG: Was wird jetzt aus uns, Herr Bischof? Ermutigende Erfahrungen der Gemeindebildung in Poitiers. Ostfildern. ³2010.
- FELDHOFF, NORBERT: „Darf man Schwachen mehr zumuten, Herr Generalvikar?“. Interview mit Norbert Feldhoff. In: Tagesspiegel (24.02.2003).
- FELDHOFF, NORBERT: „Unter Meisner gab es noch Rücklagen“. Interview mit Norbert Feldhoff. In: Die Tagespost/29 (11.03.2003).
- FELDHOFF, NORBERT: „In den Bistümern ist zu wenig über Finanzen gesprochen worden“. Interview mit Norbert Feldhoff. In: Tagesspiegel (25.03.2004).
- FELDHOFF, NORBERT: „Pastoral geht nicht ohne Geld“. Ein Gespräch mit dem Kölner Generalvikar Norbert Feldhoff. In: Herder Korrespondenz 58/1 (2004) S. 16–20.

- FETZER, JOACHIM: Kirche in der Marktgesellschaft - ein Unternehmen der besonderen Art. In: FETZER, JOACHIM (HRSG.): Kirche in der Marktgesellschaft. Gütersloh 1999. S. 200–219.
- FINK, DIETMAR: Strategische Unternehmensberatung. München 2009.
- FISCHER, GEORG: Finanzierung der kirchlichen Sendung. Das kanonische Recht und die Kirchenfinanzierungssysteme in der Bundesrepublik Deutschland und den USA. Paderborn, München, Wien, Zürich 2005.
- FISCHER, MICHAEL: Das konfessionelle Krankenhaus. Begründung und Gestaltung aus theologischer und unternehmerischer Perspektive. Berlin, Münster. ²2010.
- FISCHER, MICHAEL: Spezifisch christliches Qualitätsprofil? Das christliche Gütesiegel proCum Cert im Spiegel des konfessionellen Selbstverständnisses. In: Wege zum Menschen 62/2 (2010) S. 168–179.
- FLECK, MICHAEL/DYMA, OLIVER: Bischöfe als mittleres Management des Weltkonzerns Kirche. Pastorale Konsequenzen für das Bischofsamt im Spannungsfeld zwischen Orts- und Weltkirche. In: HILBERATH, BERND J./NITSCHKE, BERNHARD/BAUMANN, URS (HRSG.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002. S. 165–176.
- FLICK, UWE: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: FLICK, UWE (HRSG.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim ²1995. S. 147–176.
- FOERSTER, HEINZ VON/KÖCK, WOLFRAM K.: Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Heidelberg 1999.
- FOUCAULT, MICHEL: Omnes et singulatim. Zu einer Kritik der politischen Vernunft. In: VOGL, JOSEPH (HRSG.): Gemeinschaften. Positionen zu einer Philosophie des Politischen. Frankfurt am Main 1994. S. 65–93.
- FOUCAULT, MICHEL: Warum ich Macht untersuche: Die Frage des Subjekts. In: DREYFUS, HUBERT L./RABINOW, PAUL/FOUCAULT, MICHEL (HRSG.): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Weinheim ²1994. S. 243–250.

- FOUCAULT, MICHEL/SENNELEART, MICHEL: Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Vorlesung am Collège de France, 1977 - 1978. Frankfurt am Main 2009.
- FRANGENBERG, HELMUT U.A. : Die Angst geht um im heiligen Köln. Wie Kardinal Meisner und sein Generalvikar Schwaderlapp mit harter Hand das Erzbistum umkrepeln. In: Kölner Stadtanzeiger (21.11.2006).
- FÜRST, WALTER: Pastorale Diakonie - Diakonische Pastoral. In: FELDHOFF, NORBERT (HRSG.): Die verbandliche Caritas. Praktisch-theologische und kirchenrechtliche Aspekte. Freiburg im Breisgau 1991. S. 52-80.
- GABRIEL, KARL: Die Katholiken in den 50er Jahren. Restauration, Modernisierung und beginnende Auflösung eines konfessionellen Milieus. In: SCHILDT, AXEL/SYWOTTEK, ARNOLD (HRSG.): Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre. Bonn 1993. S. 418-430.
- GABRIEL, KARL: Christentum zwischen Tradition und Postmoderne. Freiburg im Breisgau. 1996.
- GABRIEL, KARL: Katholizismus und katholisches Milieu in den fünfziger Jahren der Bundesrepublik. Restauration, Modernisierung und beginnende Auflösung. In: KAUFMANN, FRANZ-XAVER/ZINGERLE, ARNOLD (HRSG.): Vatikanum II und Modernisierung. Historische, theologische und soziologische Perspektiven. Paderborn 1996. S. 67-83.
- GABRIEL, KARL: Modernisierung als Organisierung von Religion. In: KRÜGELER, MICHAEL/GABRIEL, KARL/GEBHARDT, WINFRIED (HRSG.): Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen 1999. S. 19-37.
- GABRIEL, KARL: Konzepte der Öffentlichkeit und ihre theologischen Konsequenzen. In: ARENS, EDMUND/GABRIEL, KARL (HRSG.): Wieviel Theologie verträgt die Öffentlichkeit? Freiburg im Breisgau 2000. S. 16-37.
- GARHAMMER, ERICH: Die Frage nach den Kriterien. In: HASLINGER, HERBERT (HRSG.): Handbuch praktische Theologie. Mainz 1999. S. 304-317.
- GÄRTNER, STEFAN: Zeit, Macht und Sprache. Pastoraltheologische Studien zu Grunddimensionen der Seelsorge. Freiburg im Br., Basel, Wien 2009.

- GATZ, ERWIN: Caritas und soziale Dienste. Freiburg im Breisgau 1997.
Gaudium et spes. Die pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute. In: RAHNER, KARL/VORGRIMLER, HERBERT (HRSG.): Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils. Freiburg im Breisgau ³⁵ 2008.
- GEHLEN, MARTIN: Das Bistum hat ein kardinales Problem. In: Tagesspiegel (03.03.2003).
- GEHLEN, MARTIN: Heiliger McKinsey, bitte für uns! In: Tagesspiegel (29.05.2003).
- GEHLEN, MARTIN: Katholische Kirche entlässt 440 Mitarbeiter. In: Tagesspiegel (31.01.2003).
- GEHLEN, MARTIN: Arm wie eine Kirchenmaus. In: Tagesspiegel (01.01.2004).
- GEHLEN, MARTIN/KELLER, CLAUDIA: Leider verrechnet: Katholiken fehlen noch mal 30 Millionen. In: Tagesspiegel (22.05.2004).
- GENN, FELIX: „...dass wir diese Chance begreifen“ – Interview. In: Ruhrwort (30.06.2006).
- GERTLER, THOMAS: Jesus Christus, die Antwort der Kirche auf die Frage nach dem Menschsein. Eine Untersuchung zu Funktion und Inhalt der Christologie im 1. Teil der Pastoralkonstitution „Gaudium et spes“ des 2. Vatikanischen Konzils. Leipzig 1986.
- GESELLSCHAFT FÜR DEUTSCHE SPRACHE (HRSG.): Unwörter des Jahres. <http://www.gfds.de/aktionen/wort-des-jahres/unwoerter-des-jahres/>.
- GESSLER, PHILIPP: Der überforderte Seelsorger. In: tageszeitung (13.03.2003).
- GESSLER, PHILIPP: Kein Wort des Bedauerns. In: tageszeitung (11.06.2003).
- GIESEN, RUT VON: Ökonomie der Kirche? Zum Verhältnis von theologischer und betriebswirtschaftlicher Rationalität in praktisch-theologischer Perspektive. Stuttgart 2009.
- GÖBEL, ELISABETH: Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart 2006.
- GRASSETT, NICO/KORTE, KARL-RUDOLF: Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken. Wiesbaden 2008.
- GRIESSBACH, THOMAS: Interview in Berlin am 21. Mai 2010.

- GROBER, ULRICH: Modewort mit tiefen Wurzeln - Kleine Begriffsgeschichte von 'sustainability' und 'Nachhaltigkeit'. In: ALTNER, GÜNTER (HRSG.): Jahrbuch Ökologie 2003. München 2002. S. 167-175.
- GROß, HERMANN-JOSEF/RUSSEL, YVONNE: Personalentwicklung und Veränderungsmanagement in der Kirche. Theoretische Überlegungen und Praxisbeispiele aus dem Bistum Trier. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 88-101.
- GROSSMANN, ALLEN/DARWALL, CHRISTINA: Roman Catholic Diocese of San Jose - Case Study. Kurzinfo zum unter harvardbusiness.org publizierten Aufsatz. harvardbusiness.org/product/roman-catholic-diocese-of-san-jose/an/303069-PDF-ENG.
- GUBALLA, WERNER: Interview in Mainz am 01. Juni 2010.
- GUNDLACH, THIES: Zum Mentalitätswandel in der Kirche. Wie wächst kirchliche Qualität. In: Pastoraltheologie 97/1 (2008) S. 14-29.
- GUZMAN, GERMAN: Camilo Torres. Persönlichkeit und Entscheidung. München 1970.
- HABERL, JÜRGEN: Telefoninterview am 17. Oktober 2007.
- HAERING, STEPHAN: Kirchensteuer und ihre Alternativen. Ein internationaler Vergleich. In: zur debatte 7 (2010) S. 23-25.
- HALFAR, BERND/BORGER, ANDREA/SCHUCK, ANNETTE: Kirchenmanagement. Baden-Baden 2007.
- HALLER, SABINE: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden. ³2005.
- HALLERMANN, HERIBERT: Ratlos - oder gut beraten? Die Beratung des Diözesanbischofs. Paderborn 2010.
- HAMMER, FELIX: Rechtsfragen der Kirchensteuer. Tübingen 2002.
- HAMMES, REINER: Interview in Köln am 16. April 2010 zusammen mit Max-Georg Beier.
- HANK, RAINER: Der Kardinalfehler. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (29.02.2004).

- HÄRTER, MARTIN/LINSTER, HANS W./STIEGLITZ, ROLF-DIETER: Qualitätsmanagement in der Psychotherapie. Grundlagen, Methoden und Anwendung. Göttingen 2003.
- HARTMANN, RICHARD: Am längeren Hebel. Steuerung der Kirche durch Finanzplanung? In: POCK, JOHANN (HRSG.): Pastoral und Geld. Münster, Wien 2010. S. 167–179.
- HASCHKE, CLAUDIA/BACKES, VOLKER (HRSG.): Die UEFA EURO 2008. Das offizielle Buch zum Turnier. Gütersloh, München 2008.
- HASLINGER, HERBERT: Diakonie zwischen Mensch, Kirche und Gesellschaft. Eine praktisch-theologische Untersuchung der diakonischen Praxis unter dem Kriterium des Subjektseins des Menschen. Würzburg 1996.
- HASLINGER, HERBERT: Kirche - Ein Unternehmen? Zum Kongress der deutschsprachigen PastoraltheologInnen. In: Diakonia 31 (2000) S. 53–59.
- HAYES, DEAN: The rise, fall and rise of the Libero. In: backpagefootball (6. Dezember 2010). <http://backpagefootball.com/featured/the-rise-fall-and-rise-of-the-libero/>.
- HECK, RALPH: Telefoninterview am 09. April 2010.
- HEIMERL, HANS: Das Kirchenrecht im neuen Kirchenbild. In: SIEPEN, KARL/WEITZEL, JOSEPH/WIRTH, PAUL (HRSG.): Ecclesia et ius. Festgabe für Audomar Scheuermann zum 60. Geburtstag. München 1968. S. 1–25.
- HEINZ, HANSPETER/PÖPPERL, CHRISTIAN: Gut beraten? Synodale Prozesse in deutschen Diözesen. In: Herder Korrespondenz 58/6 (2004) S. 302–305.
- HELD, MARTIN: „Die Ökonomik hat kein Menschenbild“ - Institutionen, Normen, Menschenbild. In: BIERVERT, BERND/HELD, MARTIN (HRSG.): Das Menschenbild der ökonomischen Theorie. Frankfurt/Main 1991. S. 10–41.
- HELLER, ANDREAS: Leiten in der Kirche. In: HELLER, ANDREAS (HRSG.): OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie. Freiburg 2003. S. 143–155.

- HELLER, ANDREAS: Organisationsentwicklung. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- HELLER, ANDREAS/KROBATH, THOMAS: Kirchen verstehen und als Organisation gestalten. In: HELLER, ANDREAS (HRSG.): OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie. Freiburg 2003. S. 14-43.
- HENTZE, JOACHIM: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. Bern. ⁴2005.
- HERMELINK, JAN: Kameraden, Klienten oder Kunden? Die Adressaten kirchlichen Handelns im Spiegel aktueller Leitvorstellungen. In: FETZER, JOACHIM (HRSG.): Kirche in der Marktgesellschaft. Gütersloh 1999. S. 81-99.
- HILBERATH, BERND J.: Corporate Identity für das Unternehmen Kirche. In: HILBERATH, BERND J./NITSCHKE, BERNHARD/BAUMANN, URS (HRSG.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002. S. 87-104.
- HILLEBRECHT, STEFFEN W.: Kirchensteuern aus Marketingsicht. Eine Annäherung aus der Perspektive einer Austauschbeziehung. In: OCKENFELS, WOLFGANG/KETTERN, BERND (HRSG.): Streitfall Kirchensteuer. Paderborn 1993. S. 213-227.
- HOFFMANN, MARTIN: Quo vadis ecclesia? Zur Diskussion um Kirche und Management. In: Nachrichten der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern/9 (2000) S. 268-276.
- HOFFMANN, SABINE: Katholische Bistümer reißen Gotteshäuser ab. In: Spiegel online (06.11.2002).
- HOLTUM, MANFRED VON: Interview in Aachen am 06. Mai 2010.
- HOMANN, KARL: Die Interdependenz von Zielen und Mitteln. Tübingen 1980.
- HOMANN, KARL: Wider die Erosion der Moral durch Moralisieren. In: BEAUFORT, JAN (HRSG.): Moral und Gesellschaft. Dettelbach 1993. S. 47-68.

- HOMANN, KARL: Wirtschaftsethik. Die Funktion der Moral in der modernen Wirtschaft. In: WIELAND, JOSEF (HRSG.): Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1993. S. 32–53.
- HOMANN, KARL: Marktwirtschaft und Unternehmensethik. In: BLASCHE, SIEGFRIED (HRSG.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern 1994. S. 109–130.
- HOMANN, KARL/BLOME-DREES, FRANZ: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992.
- HOMBURG, CHRISTIAN: Lernen von den Siegern - der Baldrige Award: Qualitätsmanagement in den Vereinigten Staaten. In: Blick durch die Wirtschaft (22.03.1997) S. 7.
- HOPF, CHRISTEL: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: FLICK, ÜWE (HRSG.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim ²1995. S. 177–181.
- HORAK, CHRISTIAN/HEIMERL-WAGNER, PETER: Management von NPOs - Eine Einführung. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 167–177.
- HORAK, CHRISTIAN/MATUL, CHRISTIAN/SCHUECH, FRITZ: Ziele und Strategien von NPOs. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 178–201.
- HORN, CHRISTIAN: „Eine effizientere Kirche ist eine bessere Kirche“. Interview mit Christian Horn. In: Universitatis, Zeitschrift der Eberhard von Kuenheim Stiftung 11 (2005) S. 1169–1178.
- HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart. ⁴2007.
- HUBER, CHRISTIAN: Das Amt des Diözesan- bzw. Eparchialbischofs zwischen Autonomie und Bindung. In: DEMEL, SABINE (HRSG.): Krönung oder Entwertung des Konzils? Das Verfassungsrecht der katholischen Kirche im Spiegel der Ekklesiologie des Zweiten Vatikanischen Konzils. Trier 2007. S. 147–176.

- HÜNERMANN, PETER: Geld, Dienst und Gemeinden. Notwendige Weichenstellungen für die Kirche in Deutschland. In: Herder Korrespondenz 58/6 (2004) S. 281-285.
- HÜNERMANN, PETER: Theologischer Kommentar zur dogmatischen Konstitution über die Kirche *Lumen gentium*. In: HILBERATH, BERND J./HÜNERMANN, PETER (HRSG.): Herders theologischer Kommentar zum Zweiten Vatikanischen Konzil. Band 2. Freiburg im Breisgau ² 2006. S. 263-582.
- HÜSER, EBERHARD: Interview in Mainz am 01. Juni 2010.
- HÜTTMANN, AXEL/MÜLLER-OERLINGHAUSEN, JENS: Vorstellung einzelner Beratungsbereiche - Strategieberatung. In: HIES, MICHAEL (HRSG.): Perspektive Unternehmensberatung. Das Expertenbuch zum Einstieg. München 2010. S. 21-24.
- IGNATZ, REIMUND: Interview in Aachen am 06. Mai 2010.
- INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE (HRSG.): 1. Anlage zum Positionspapier: Unsere ausgestreckte Hand. Konkrete zeitlich befristete Alternativen zur Personalkostensenkung der ca. 2100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bistum Aachen (05.04.2004). <http://www.zak-bistum-aachen.de/info.htm>.
- INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE (HRSG.): 2. Anlage zum Positionspapier: Unsere ausgestreckte Hand. Modellrechnung zur Ermittlung des Einsparvolumens (05.04.2004). <http://www.zak-bistum-aachen.de/info.htm>.
- INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE (Hrsg.): Kündigungen nicht akzeptabel. (Pressemitteilung vom 20.06.2005). <http://zak-bistum-aachen.de/>.
- INITIATIVE ZAK - ZUKUNFT ARBEITSPLATZ KIRCHE (HRSG.): Unsere ausgestreckte Hand: zum Bündnis für Arbeit und Beschäftigungssicherung für das Bistum Aachen (05.04.2004). <http://www.zak-bistum-aachen.de/info.htm>.
- INITIATIVKREIS „KIRCHE IN DER WETTBEWERBSGESELLSCHAFT“ (HRSG.): Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneue-

- runge (V.i.S.d.P.: Bernd Wannewetsch). <http://www.soziaethik.theol.uni-erlangen.de/Reform/>.
- JÄGER, ALFRED: Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik. Gütersloh. 41993.
- JÄGER, ALFRED: Management-Beratung für Kirchenleitungen. In: FETZER, JOACHIM (HRSG.): Kirche in der Marktgesellschaft. Gütersloh 1999. S. 117–129.
- JÄGER, ALFRED: Epilog: Theologie und Ökonomie - Plädoyer für eine Grenzüberschreitung. In: DIETZFELBINGER, DANIEL (HRSG.): Heils-Ökonomie? Zum Zusammenwirken von Kirche und Wirtschaft. Gütersloh 2002. S. 200–211.
- JAH-WEIDAUER, KONRAD: Basis macht Druck auf Kardinal Sterzinsky. In: Die WELT (16.10.2003).
- JANSEN, JÜRGEN: Interview in Aachen am 06. Mai 2010.
- JANSEN, JÜRGEN: Interview in Aachen am 31. Oktober 2007.
- JANSEN, JÜRGEN: Gut navigieren und Prozesse beschleunigen. In: HIRZEL, MATTHIAS (HRSG.): Beratung - intern oder extern? HLP Management-Diskurs. Frankfurt am Main 2008. S. 83–91.
- JOHANNES PAULUS (HRSG.): Codex des kanonischen Rechtes. Kevelaer 1983.
- JOHN, OTTMAR: Der ekklesiologische Ort der Notfallseelsorge. Referat am 3.5.2004 auf dem Workshop der Bundesbeauftragten für Notfallseelsorge der Bistümer der DBK. www.notfallseelsorge-wetterau.de/index.php?id=49.
- JORDAN, BRUNO: Die Finanzierung der Kirche in der Schweiz. In: GEROSA, LIBERO/MÜLLER, LUDGER (HRSG.): Katholische Kirche und Staat in der Schweiz. Wien 2010. S. 169–186.
- KAMMERTÖNS, HANNS-BRUNO: Sag beim Abschied leise Amen. In: Die ZEIT 16 (12.04.2006).
- KAPLAN, ROBERT S.: Balanced scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

- KARDORFF, ERNST VON: Qualitative Sozialforschung - Versuch einer Standortbestimmung. In: FLICK, UWE (HRSG.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim ²1995. S. 3-8.
- KARRER, LEO: Geld und Geist. In: SIGRIST, CHRISTOPH (HRSG.): Diakonie und Ökonomie. Orientierungen im Europa des Wandels. Zürich 2006. S. 31-53.
- KASPER, WALTER: Kirche - III. Systematisch-theologisch. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- KAUFMANN, FRANZ-XAVER: Wie überlebt das Christentum? Freiburg im Breisgau 2000.
- KEHL, MEDARD: Kirche als Institution. Zur theologischen Begründung des institutionellen Charakters der Kirche in der neueren deutschsprachigen katholischen Ekklesiologie. Frankfurt a.M. ²1978.
- KEHL, MEDARD: Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie. Würzburg. ³1994.
- KEHL, MEDARD: Wohin geht die Kirche? Eine Zeitdiagnose. Freiburg 1996.
- KEHL, MEDARD: Welche „pastorale Strategie“ braucht die deutsche Kirche heute? In: ZIEBERTZ, HANS-GEORG (HRSG.): Erosion des christlichen Glaubens? Umfragen, Hintergründe und Stellungnahmen zum „Kulturverlust des Religiösen“. Münster 2004. S. 121-129.
- KEHL, MEDARD: „Es braucht kommunikative Glaubensmilieus“. Interview mit Medard Kehl. In: Herder Korrespondenz 58/5 (2005) S. 231-236.
- KEHL, MEDARD: Ekklesiologie. II. Signifikante Phasen der Geschichte der Ekklesiologie. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- KELLER, CLAUDIA: Der Erzbischof spielt den Bremser. In: Tagesspiegel (10.06.2003).
- KELLER, CLAUDIA: Die Pfarrer wollen es wissen. Bislang lässt die katholische Kirche ihre Priester und Gläubigen über das Ausmaß der Finanzkrise im Ungewissen. In: Tagesspiegel (25.02.2003).

- KELLER, CLAUDIA: Die Reue des Hirten. In: Tagesspiegel (17.03.2003).
- KELLER, CLAUDIA: Tue Schlechtes und schweige darüber. In: Tagesspiegel (05.10.2003).
- KELLER, CLAUDIA: Sterzinsky sieht keinen Grund zurückzutreten. In: Tagesspiegel (19.01.2004).
- KELLER, CLAUDIA/GEHLEN, MARTIN: Das Bistum setzt noch mehr Menschen auf die Straße. In: Tagesspiegel (14.03.2004).
- KELLER, CLAUDIA/GEHLEN, MARTIN: Erzbistum Berlin muss Sanierungsplan korrigieren. In: Tagesspiegel (18.03.2004).
- KIRCHENAMT DER EVANGELISCHEN KIRCHE IN DEUTSCHLAND (HRSG.): Kirche der Freiheit. Impulspapier für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Hannover 2006.
- KLESSE, HANS-JÜRGEN: Wie beim Golf. Ein Drittel aller Beratungen geht schief, weil Unternehmen falsche Consulter wählen oder die Projekte schlecht vorbereiten. In: WirtschaftsWoche 36 (06.10.2010) S. 70–73.
- KLESSMANN, MICHAEL: Qualitätsmerkmale in der Seelsorge oder: Was wirkt in der Seelsorge? In: Wege zum Menschen 54 (2002) S. 144–154.
- KLESSMANN, MICHAEL: Pastoralpsychologie. Ein Lehrbuch. Neukirchen-Vluyn. ²2004.
- KLESSMANN, MICHAEL: Qualität in Seelsorge und Beratung. In: Wege zum Menschen 61/2 (2009) S. 119–132.
- KLOSTERMANN, SIEGFRIED: Management im kirchlichen Dienst. Über Sinn und Sorge kirchengemäßer Führungspraxis und Trägerschaft. Paderborn 1997.
- KLOSTERMANN, SIEGFRIED: Verkündet es von den Dächern. Vom Sinn kirchlichen Marketings. In: HILLEBRECHT, STEFFEN W. (HRSG.): Kirchliches Marketing. Paderborn 1997. S. 18–33.
- KLOSTERMANN, SIEGFRIED: Unternehmensberatungen für kirchliche Einrichtungen. In: Lebendige Seelsorge 4 (1998) S. 233–239.
- KNOBLOCH, STEFAN: Praktische Theologie. Ein Lehrbuch für Studium und Pastoral. Freiburg 1996.

- KOEPFING, KLAUS-PETER: Authentizität als Selbstfindung durch den anderen. Ethnologie zwischen Engagement und Reflexion, zwischen Leben und Wissenschaft. In: DUERR, HANS P. (HRSG.): Authentizität und Betrug in der Ethnologie. Frankfurt am Main 1987. S. 7–37.
- KÖLSCH, ROLAND/ROERKOHLE, ALFONS: Zehn gute Gründe für die Einführung von QM-Systemen in Non-Profit-Organisationen. In: KRAEMER-FIEGER, SABINE/ROERKOHLE, ALFONS/KÖLSCH, ROLAND (HRSG.): Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen. Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter. Wiesbaden 1996. S. 35–36.
- KÖNEMANN, JUDITH: „Ich wünschte, ich wäre gläubig, glaub’ ich“. Zugänge zu Religion und Religiosität in der Lebensführung der späten Moderne. Opladen 2002.
- KÖNIG, MECHTHILD: Interview in Köln am 09. April 2010.
- KOOP, CLEMENS/WEBER, MICHAEL: Erfolg durch authentizitätsorientiertes Marketing. In: Absatzwirtschaft 4 (1999) S. 74–81.
- KORFF, WILHELM: Ethische Entscheidungskonflikte: Zum Problem der Güterabwägung. In: HERTZ, ANSELM (HRSG.): Handbuch der christlichen Ethik. Freiburg 1982. S. 78–92.
- KOSCH, DANIEL: Wenn einer einen Turm bauen will... In: Bibel heute 4 (2000) S. 98–100.
- KOSCH, DANIEL: Demokratisch - solidarisch - unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz. Zürich 2007.
- KOSCH, DANIEL: Kirchenfinanzierung im Spannungsfeld von katholischer Ekklesiologie und schweizerischer Demokratie. In: GEROSA, LIBERO/MÜLLER, LUDGER (HRSG.): Katholische Kirche und Staat in der Schweiz. Wien 2010. S. 351–363.
- KOTTER, JOHN P.: The heart of change - real-life stories of how people change their organizations. Boston 2002.
- KRÄMER, PETER: Bischof. IV. Kirchenrechtlich. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau 32009.

- KRUIP, GERHARD: Das Humankapital pflegen. Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung. In: Herder Korrespondenz 53 (1999) S. 245–249.
- KÜPPER, MECHTHILD: Sanierungsplan fürs Erzbistum Berlin. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (11.06.2003).
- KÜPPER, MECHTHILD: Wie das Land, so die Kirche Berlin in der Schuldenfalle. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (13.03.2003).
- KÜPPER, MECHTHILD: Bistum Berlin sucht neuen Finanzdezernenten. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (19.02.2004).
- KURBUJWEIT, DIRK: Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen. Reinbek bei Hamburg 2005.
- LAMES, GUNDO: Produktive Unterschiede: Praktische Theologie und Organisationsentwicklung. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 292–304.
- LAMES, GUNDO/DESSOY, VALENTIN: Kirchliche Organisationsentwicklung - Zusammenspiel in gemeinsamer Verantwortung und differenzierter Rollenarchitektur. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 28–31.
- LAMES, GUNDO/DESSOY, VALENTIN: Zur Einführung und Orientierung. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 13–27.
- LAMNEK, SIEGFRIED: Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken. ²1993.
- LANINGER, TANJA: Katholiken empört über Bettelbrief ihres Erzbischofs Georg Kardinal Sterzinsky. In: Die WELT (08.12.2003).
- LÄTZEL, MARTIN: Markt- und Kundenorientierung, Produkt- und Qualitätsentwicklung. Kernthemen kirchlicher Organisationsentwicklung. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung. Trier 2008. S. 116–131.

- LAUMER, AUGUST: Karl Rahner und die praktische Theologie. Würzburg 2010.
- LEHMANN, KARL: McKinsey-Beratung der Kirchen. Persönlicher Brief vom 04.01.2010.
- LEHMANN, KARL: Gemeinde. In: BÖCKLE, FRANZ U.A. (HRSG.): Christlicher Glaube in moderner Gesellschaft. Enzyklopädische Bibliothek. Freiburg im Breisgau 1982.
- LEHMANN, KARL: Sicherung künftiger Handlungsfähigkeit. Bericht zum Abschluss einer Untersuchung des Bistums Mainz mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company (18.06.2002). https://www.bistummainz.de/bistum/bistum/kardinal/ansprachen/ansprachen_2002/text_180602.html.
- LEHMANN, KARL: Karl Rahner und die praktische Theologie. In: Zeitschrift für katholische Theologie (2004) S. 3–15.
- LEHMANN, KARL: Predigt. Festgottesdienst zum 150. Geburtstag von Prälat Dr. Lorenz Werthmann, Gründer und erster Präsident des Deutschen Caritasverbandes, am 29. September 2008 im Freiburger Münster. http://www.system.bistummainz.de/bistum/bistum/kardinal/predigten/predigten_2008/werthmann.html.
- LEIF, THOMAS: Beraten und verkauft. McKinsey & Co. - der große Bluff der Unternehmensberater. München 2006.
- LEIMKÜHLER, CLAUDIA: Unternehmensrechnung und ihre Überwachung in kirchlichen Verwaltungen. Eine Analyse aus Sicht der Katholischen Kirche in Deutschland. Frankfurt am Main 2004.
- LISTL, JOSEPH: Die Bedeutung der Aufsicht und Kontrolle bei der kirchlichen Vermögens- und Finanzverwaltung auf der Ebene der Diözesen nach den Bestimmungen des Codex Iuris Canonici. In: MERTEN, DETLEF/KNÖPFLE, FRANZ (HRSG.): Der Verwaltungsstaat im Wandel. Festschrift für Franz Knöpfle zum 70. Geburtstag. München 1996. S. 185–203.
- LITTICH, EDITH: Finanzierung von NPOs. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 42007.

- LÖFFLER, IRENE: Frauen in Führungsaufgaben in der Kirche. Erfahrungen aus einem Fortbildungsprojekt. In: *Diakonia* 39/2 (2008) S. 130–134.
- LOLL, ANNA C./WENSIERSKI, PETER: Geheime Parallelwelt. In: *Der SPIEGEL* 2010/24 S. 66–69.
- LORETAN-SALADIN, ADRIAN: Geleitwort: Ökonomie und Theologie im Dialog. In: BISCHOFBERGER, PIUS (HRSG.): *Kirche als pastorales Unternehmen. Anstöße für die kirchliche Praxis*. Zürich 2008. S. 9–11.
- LÖRSCH, MARTIN: Das Projekt 2020 des Bistums Trier. Neuordnung der Territorialeseelsorge in pastoralen Räumen - Paradigma kirchlicher Organisationsentwicklung. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*. Trier 2008. S. 132–154.
- LÜBBE, HERMANN: Das Recht der Religionen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (26.04.2011) S. 8.
- LÜCK, HELMUT E.: *Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Eine Einführung*. Weinheim 1996.
- LUHMANN, NIKLAS: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin. ³1976.
- LUHMANN, NIKLAS: *Wirtschaftsethik - als Ethik*. In: WIELAND, JOSEF (HRSG.): *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft*. Frankfurt am Main 1993. S. 134–147.
- LUHMANN, NIKLAS: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main 1998.
- LUHMANN, NIKLAS: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main. reprint2008.
- Lumen gentium*. Dogmatische Konstitution über die Kirche. In: RAHNER, KARL/VORGRIMLER, HERBERT (HRSG.): *Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils*. Freiburg im Breisgau ³⁵2008.
- LÜNENDONK, THOMAS/STREICHER, HEINZ: Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland. In: HIES, MICHAEL (HRSG.): *Perspektive Unternehmensberatung. Das Expertenbuch zum Einstieg*. München 2010. S. 15–20.

- LÜNENDONK GMBH (HRSG.): Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2009. http://www.luenendonk.de/management_beratung.php.
- LUZ, ULRICH: Ekklesiologie und Gelder der Kirche. Neutestamentliche Perspektiven für heute. In: *Evangelische Theologie* 61 (2001) S. 6–18.
- MAIER, LEO: Frommes Managen? Systemische Anmerkungen zum Verhältnis von Spiritualität und Wirtschaft. In: TOMASCHEK, MICHAEL (HRSG.): *Management & Spiritualität. Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft*. Bielefeld 2005. S. 128–142.
- MANDERSCHIED, HEJO/HAKE, JOACHIM: Vorwort. In: MANDERSCHIED, HEJO/HAKE, JOACHIM/BUCHER, RAINER (HRSG.): *Wie viel Caritas braucht die Kirche - wie viel Kirche braucht die Caritas?* Stuttgart 2006. S. 7–12.
- MARRÉ, HEINER: Die Systeme der Kirchenfinanzierung in Ländern der Europäischen Union und in den USA. In: *Zeitschrift für evangelisches Kirchenrecht* 42 (1997) S. 338–352.
- MARX, REINHARD: „Wir sind keine Wurstfabrik“. Der katholische Bischof von Trier, Reinhard Marx, über den Beistand für Arbeitslose und die Neuausrichtung seiner Kirche. In: *Der SPIEGEL* 2006/21 (22.05.2006) S. 60.
- MARX, REINHARD: Geleitwort. In: DESSOY, VALENTIN (HRSG.): „Denn sicher gibt es eine Zukunft“ (Spr. 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*. Trier 2008. S. 9–10.
- MATTHIESEN, KAI H.: *Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirtschaftslehre. Auf dem Weg zu einer sozialökonomischen Betriebswirtschaftslehre*. Bern 1995.
- MATUL, CHRISTIAN/SCHARITZER, DIETMAR: *Qualität der Leistungen in NPOs*. In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart 2007. S. 605–632.
- MAV IM ERZBISTUMS BERLIN: Interview in Berlin am 13. Juli 2010.
- MAYRHOFER, WOLFGANG/SCHUCH, FRITZ: *Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*.

- In: BADEL, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 81–97.
- MCKINSEY & COMPANY, INC (HRSG.): Profil. <http://www.mckinsey.de/html/profil/index.asp>.
- MCKINSEY & COMPANY, INC (Hrsg.): Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. Vertrauliches Memorandum an Kardinal Lehmann und Generalvikar Dr. Guballa (31. Juli 2001). Mainz 2001.
- MCKINSEY & COMPANY, INC (HRSG.): Absicherung der pastoralen, karitativen und wirtschaftlichen Handlungsfähigkeit des Bistums Mainz. Vertraulicher Abschlussbericht. Mainz 2002.
- MCKINSEY & COMPANY, INC (HRSG.): Projektorganisation Maßnahmenprogramm (Bistum Mainz). Organigramme. Mainz 2003.
- MEFFERT, HERIBERT/BRUHN, MANFRED: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden. ⁴2003.
- MEHLER, BERND: Seelsorge nach EN ISO 9000? In: Wege zum Menschen 54 (2002) S. 416–424.
- MERTES, MARTIN: Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster. Gütersloh. ²2000.
- MERTES, MARTIN: Leistungsorientierung mit der Balanced Scorecard als Baustein eines kirchlichen Controlling. In: SCHERER, ANDREAS G./ALT, JENS M. (HRSG.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Stuttgart 2002. S. 283–315.
- MESSEMER, JOCHEN: „Sehr emotionale Diskussion“. Interview mit Jochen Messemer. In: Frankfurter Rundschau (14.01.2003).
- METTE, NORBERT: Kirche als Unternehmen besonderer Art? Zur Reichweite ökonomischer Konzepte und Modelle für die Ausarbeitung einer empirischen Ekklesiologie. In: Theologische Quartalschrift 182 (2002) S. 155–166.
- METTE, NORBERT: Einführung in die katholische praktische Theologie. Darmstadt 2005.

- METZGER-REHN, SUSANNE: Telefoninterview am 29. Juni 2010.
- MISSIO (HRSG.): Die Kraft der Hoffnung. Arbeitsheft zum Weltmissionssonntag. Freiburg 1998.
- MITSCHE-COLLANDE, THOMAS VON: Telefoninterview am 29. März 2010.
- MITSCHE-COLLANDE, THOMAS VON: „Sparen darf nicht zum Dauerthema werden“. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Thomas von Mitschke-Collande. In: Herder Korrespondenz 57/7 (2003) S. 341–346.
- MITSCHE-COLLANDE, THOMAS VON: Gewohnheiten ändern. Deutscher Senior-Direktor von McKinsey zur Finanzlage der Kirche. In: Tag des Herren 53/38 (2003).
- MITSCHE-COLLANDE, THOMAS VON: Jesus Christus GmbH und Co. KG. Was würde eine Firma tun, der die Kunden davonlaufen? In: Süddeutsche Zeitung (21.09.2010) S. 2.
- NÄHRLICH, STEFAN/ZIMMER, ANNETTE: Management Know-how für eine aktive Bürgerschaft. In: NÄHRLICH, STEFAN/ZIMMER, ANNETTE (HRSG.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen 2000. S. 9–21.
- NELIUS, GABY/STÄDTLER-MACH, BARBARA: Qualitätssicherung in der Krankenhauseelsorge - Chancen und Risiken. In: Wege zum Menschen 54 (2002) S. 402–412.
- NELL-BREUNING, OSWALD VON/HENGSBACH, FRIEDHELM/ EMUNDS, BERNHARD: Grundzüge der Börsenmoral. Münster 2002.
- NETHÖFEL, WOLFGANG: Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche. In: BRUMMER, ARND/NETHÖFEL, WOLFGANG (HRSG.): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter? Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche. Hamburg 1997. S. 15–24.
- NETHÖFEL, WOLFGANG: Unternehmen Kirche? Bedeutung und Perspektiven einer Begriffsbestimmung. In: THOMÉ, MARTIN/BECKER-HUBERTI, MANFRED (HRSG.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels; Analysen - Positionen - Ideen. Bonn 1998. S. 58–66.
- NEUBERGER, OSWALD: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart. ⁶2005.

- NITSCHKE, BERNHARD: Einführung in das synoptische Aufmerksamkeitspapier. In: HILBERATH, BERND J./NITSCHKE, BERNHARD/BAUMANN, URS (HRSG.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002. S. 107–119.
- NITSCHKE, BERNHARD/HILBERATH, BERND J.: Einleitung. In: HILBERATH, BERND J./NITSCHKE, BERNHARD/BAUMANN, URS (HRSG.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002. S. 9–20.
- NLRCM. NATIONAL LEADERSHIP ROUNDTABLE ON CHURCH MANAGEMENT, INC (HRSG.): About us. <http://www.nlrcm.org/aboutus.html>.
- NOUWEN, HENRY J. M.: In the name of Jesus. Reflections on Christian Leadership. New York 1989.
- NÜRNBERGER, CHRISTIAN: Warum McKinsey für die Kirche keine Lösung ist. Vortrag auf dem 34. Rhein. Pfarrerinnen- und Pfarrertag am 03.11.2003. http://www.dekanat-hof.de/download/N_nrnberger_zuMc_Kinsey_PfarrertagRheinland_2003.pdf.
- O. V.: Kardinal Schönborn entläßt Generalvikar Schüller wegen „tiefgreifender Meinungsverschiedenheiten“. <http://religion.orf.at/tv/news2/ne90223.htm#Kardinal%20Sch%C3%B6nborn>.
- O. V.: Dialog-Punkte des Expertengesprächs. (Redaktion: Ursula Wollasch). In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 218–220.
- O. V.: Diskussionsbeiträge zu den Eckpunkten eines Qualitätsleitbildes. Kritikpunkte, Anregungen und Klärungen. (Redaktion: André P. Stöbener und Ursula Wollasch). In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 289–291.
- O. V.: Schlaglichter aus der Diskussion. (Redaktion: Ursula Wollasch). In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 272–276.

- O. V.: Erzbistum Berlin ein Sanierungsfall. 75 Millionen Euro Schulden / McKinsey beauftragt / Personalabbau wahrscheinlich. In: Tag des Herren 52 (30.10.2002).
- O. V.: Im Etat des Erzbistums fehlen 3,6 Millionen Euro. In: Berliner Zeitung (19.06.2002).
- O. V.: Kirche vor dem Konkurs. Die Berliner Katholiken und ihr Kardinal. In: Tagesspiegel (29.10.2002).
- O. V.: 10 Millionen € aus der Rücklage – Bistum Osnabrück. In: Westfälische Nachrichten (08.01.2003).
- O. V.: Berlins Katholiken begrüßen Finanzhilfe der Bischofskonferenz und wollen Reformen. In: Die WELT (13.03.2003).
- O. V.: Bistum Münster bietet verschuldeter Berliner Erzdiözese ein Darlehen an. In: Die WELT (08.04.2003).
- O. V.: Das Evangelische Münchenprogramm (eMp). Ein Rückblick (Zusatz vom 13.02.2006). In: EVANGELISCH-LUTHERISCHES DEKANAT MÜNCHEN (HRSG.): Das Evangelische Münchenprogramm eMp. Überarbeitete Fassung (März 2003) zum Stand der Umsetzung im Juli 1998. Basierend auf der Zusammenfassung der Ergebnisse vom 22. Juli 1996. München 2003.
- O. V.: Die katholischen Diözesen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (02.04.2003).
- O. V.: Erzbistum stärkt sein höchstes Finanzgremium. In: Die WELT (02.12.2003).
- O. V.: McKinsey durchforstet die Kassen der Kirche. In: Kölner Stadtanzeiger (23.10.2003).
- O. V.: Millionen-Darlehen für Berliner Erzbistum. In: Berliner Zeitung (03.04.2003).
- O. V.: Spätzünder Kirche. In: Die Tagespost (11.11.2003).
- O. V.: Zwei Szenarien für Berlin. Finanzmisere im Erzbistum: Meldungen über wachsenden Druck auf Kardinal Sterzinsky. In: Die Tagespost (25.02.2003).

- O. V.: Alles nur Farce oder ein visionärer Umbau? In: Aachener Zeitung (23.09.2004).
- O. V.: Bistum stellt Signale auf extremen Sparkurs. In: Aachener Zeitung (27.09.2004).
- O. V.: Der Streit über das Sparkonzept geht in die letzte Runde. In: Aachener Zeitung (25.09.2004).
- O. V.: Drastischer Personalabbau in Aachen. Bis 2008 streicht die Diözese 500 von 700 Vollzeitstellen. In: Die Tagespost (23.09.2004).
- O. V.: Ein schlechtes Beispiel. Nackte Zahlen verschleiern Ausmaß des Job-Abbaus. In: Aachener Zeitung (30.09.2004).
- O. V.: McKinsey ist schon da - Deutschlands Kirchengemeinden müssen hart sparen. In: Handelsblatt (01.10.2004).
- O. V.: Mussinghoff räumt gravierende Fehler ein. In: Aachener Zeitung (30.09.2004) S. 7.
- O. V.: Welche Rolle spielen Droege & Co. im Bistum? In: Aachener Zeitung (30.07.2004).
- O. V.: Wut und Enttäuschung. Scharfe Kritik an McKinsey-Philosophie in Berlin. In: Kirchenbote (15.02.2004).
- O. V.: Ziel ist die pastorale Zukunftssicherung. Generalvikar von Holtum beauftragt Düsseldorfer Unternehmensberatung. In: Aachener Zeitung (26.07.2004).
- O. V.: Bistum zeigt Interesse am LKH Osnabrück. In: Neue Osnabrücker Zeitung (24.08.2005).
- O. V.: Keine Mitgliedschaft ohne Kirchensteuer. So hat ein Gericht in Baden-Württemberg entschieden. In: Zeit online (04.05.2010).
- O. V.: Krankenhaus Bramsche wechselt Besitzer. In: Kirchenbote (22.04.2010).
- O. V.: Wir haben die Lösung, wo ist das Problem? Berater bieten bekannte Konzepte zur Krisenbewältigung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (11.01.2010) S. 10.

- O. V.: Unwort des Jahres ist „alternativlos“. In: Zeit online (18.01.2011). <http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2011-01/unwort-2010-alternativlos>.
- O.V.: Bistum Magdeburg gibt 370 000 Euro für Berlin. In: Die Tagespost (08.04.2003).
- OESS, ATTILA: Total quality management. Die ganzheitliche Qualitätsstrategie. Wiesbaden. ²1991.
- PATZEN, MARTIN: Führung von evangelisch-reformierten Kirchgemeinden. Betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente in ethisch-theologischer Perspektive. Bern 1997.
- PAUL, THEO: Interview in Osnabrück am 14. April 2010.
- PAUL, THEO: Auszüge aus den Statements zur McKinsey-Studie von Bischof Franz-Josef Bode & Generalvikar Theo Paul. Pressegespräch zum Abschluss des Beratungsprozesses durch die Unternehmensberatung „McKinsey“ im Bistum Osnabrück (Pressemitteilung). Osnabrück 19.06.2002.
- PAUL, THEO: „Anonymisierung wäre tödlich“. Ein Gespräch mit dem Osnabrücker Generalvikar Theo Paul. In: Herder Korrespondenz 61/6 (2007) S. 286–290.
- PAX, WOLFGANG: Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die Katholische Kirche. München 2007.
- PETERKE, JÜRGEN: Lernen von und mit den Kunden. In: io new management 12 (2005).
- PETERSDORFF-CAMPEN, WINAND VON: Daimler-Manager soll Erzbistum sanieren. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (04.05.2003).
- POMPEY, HEINRICH: Das Profil der Caritas und die Identität ihrer Mitarbeiter/-innen. In: caritas 93 (1992) S. 11–26.
- POTT, MARTIN: Kundenorientierung in Pastoral und Caritas? Anstöße zum kirchlichen Handeln im Kontext der Marktgesellschaft. Münster, Hamburg 2001.
- POTTHOFF, MARKUS: Interview in Essen am 09. März 2010.
- POTTHOFF, MARKUS: Interview in Essen am 27. September 2007.

- POTTMEYER, HERMANN J.: Bischof. III. Systematisch-theologisch. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau ³2009.
- Presbyterorum Ordinis. Dekret über Dienst und Leben der Priester. In: RAHNER, KARL / VORGRIMLER, HERBERT (HRSG.): Kleines Konzilskompendium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanischen Konzils. Freiburg im Breisgau ³⁵2008.
- PREUL, REINER: Kirchentheorie. Wesen, Gestalt und Funktionen der evangelischen Kirche. Berlin 1997.
- PREUß, SUSANNE: Theologen beraten Banken. Die Erzdiözese Rottenburg-Stuttgart hat eine Unternehmensberatung gegründet. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (23.09.2010) S. 20.
- PUZA, RICHARD: Die Kirchenfinanzierung nach dem CIC/1983 und den neuen konkordatären Vereinbarungen. In: GATZ, ERWIN (HRSG.): Die Kirchenfinanzen. Freiburg im Breisgau 2000. S. 443-454.
- Quadragesimo anno. Sozialzyklika von Pius XI. (1931). In: Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente ; mit Einführungen von Oswald von Nell-Breuning, Johannes Schasching. Bornheim ⁸1992. S. 61-122.
- QUINT, WINFRIED: Interview am 08.03.2010 in Essen.
- RAHNER, KARL: Löscht den Geist nicht aus! In: RAHNER, KARL (HRSG.): Schriften zur Theologie VII. Einsiedeln 1966. S. 77-90.
- RAHNER, KARL: Die Gestalt gegenwärtiger und künftiger Theologie. In: RAHNER, KARL (HRSG.): Schriften zur Theologie VIII. Einsiedeln 1967. S. 13-149.
- RAHNER, KARL: Die praktische Theologie im Ganzen der theologischen Disziplinen. In: RAHNER, KARL (HRSG.): Schriften zur Theologie VIII. Einsiedeln 1967. S. 133-152.
- RAHNER, KARL: Die grundlegenden Imperative für den Selbstvollzug der Kirche in der gegenwärtigen Situation. In: ARNOLD, FRANZ X. (HRSG.): Handbuch der Pastoraltheologie. Praktische Theologie der Kirche in ihrer Gegenwart. Freiburg im Breisgau 1969. S. 256-276.

- RAHNER, KARL: Neue Ansprüche der Pastoraltheologie an die Theologie als Ganze. In: RAHNER, KARL (HRSG.): Schriften zur Theologie IX. Einsiedeln 1970. S. 127–147.
- RAHNER, KARL (HRSG.): Schriften zur Theologie XIV. Einsiedeln 1980.
- RAHNER, KARL: Perspektiven der Pastoral in der Zukunft. In: Diakonia (1981) S. 221–235.
- RAHNER, KARL: Glaube in winterlicher Zeit. Gespräche mit Karl Rahner aus den letzten Lebensjahren. Düsseldorf 1986.
- RAHNER, KARL: Strukturwandel der Kirche als Chance und Aufgabe. Freiburg. reprint 1989.
- RAHNER, KARL/NEUFELD, KARL-HEINZ/LEHMANN, KARL: Selbstvollzug der Kirche. Ekklesiologische Grundlegung praktischer Theologie. Freiburg im Breisgau 1995.
- RAMMINGER, MICHAEL: McKinsey und das „Kerngeschäft Kirche“. In: imprimatur 3 (2005) S. 134–135.
- REGIONAL KODA NORD-OST (HRSG.): EXTRA-Blatt für das Erzbistum Berlin. In: DIE MITARBEITERSEITE 3A (03.06.2003) S. 1–2.
- REGIONAL KODA NW (HRSG.): Anlagen zur KAVO. Anlage 28: Bestimmungen zum Leistungsentgelt (§26 KAVO). http://www.regional-koda-nw.de/regional-koda-nw/index.phtml?dia_id=2&ber_id=4474&inh_id=15191&administration=ur9dvldep7sb2otqfvjqtr90t4.
- RICH, ARTHUR: Grundlagen in theologischer Perspektive. Gütersloh. ⁴1991.
- RICHARZ, DIETER: Kein (Arbeits-)Platz mehr im Bistum. Finanzmisere und Identitätskrise der katholischen Kirche am Beispiel der Diözese Aachen. Münster 2010.
- RICKERS, CHRISTIAN: Schlechtes Image: Katholische Kirche unbeliebter als Banken. In: manager magazin online (08.04.2010). <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,687832,00.html>.
- RIEGER, RAFAEL M.: Unternehmerisches Engagement von Orden. Sozialethische Orientierungen für korporatives Wirtschaften. Münster 2010.
- ROLOFF, LUDGER: Interview in Aachen am 30. Oktober 2007.

- ROSENSTIEL, LUTZ VON/WEGGE, JÜRGEN: Führung. In: SCHULER, HEINZ (HRSG.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 4 2007. S. 493–558.
- RÜCKERT, MARKUS: Finanzen und Finanzierung. In: RUDDAT, GÜNTER / SCHÄFER, GERHARD K. (HRSG.): Diakonisches Kompendium. Göttingen 2005. S. 300–316.
- RÜDESHEIM, CHRISTOPH: Kirchenberatung. Grundlagen einer systemtheoretisch und theologisch verantworteten Interventionspraxis. Freiburg im Breisgau 2004.
- RUSTER, THOMAS: Der verwechselbare Gott. Theologie nach der Entflechtung von Christentum und Religion. Freiburg im Breisgau. 7 2004.
- RUSTER, THOMAS: Der verwechselbare Gott. Einführung in die Grundthese des gleichnamigen Buches,. In: SENN, FELIX/RUSTER, THOMAS/BAUER, DIETER (HRSG.): Welcher Gott? Eine Disputation mit Thomas Ruster. Luzern 2004. S. 17–25.
- SANDERS, FRANK: Theologie + Rechtswissenschaft = Kirchenrecht? In: LEINHÄUPL-WILKE, ANDREAS (HRSG.): Katholische Theologie studieren. Themenfelder und Disziplinen. Münster 2000. S. 380–397.
- SCHARER, MATTHIAS: In Zielen gefangen. Anfrage an die Logik der Effizienz in der Seelsorge des Nordens aus religionsdidaktischer und lateinamerikanischer Sicht. In: HILBERATH, BERND J./NITSCHKE, BERNHARD/BAUMANN, URS (HRSG.): Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion. Mainz 2002. S. 53–67.
- SCHAVAN, ANNETTE: Dialog statt Dialogverweigerung. Wie in der Kirche miteinander umgehen? In: SCHAVAN, ANNETTE (HRSG.): Dialog statt Dialogverweigerung. Impulse für eine zukunftsfähige Kirche. Kevelaer 1994. S. 25–78.
- SCHEDLER, KUNO: Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell: Fallstudie Schweiz. Bern 1995.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Dienstleistungsqualität in den sozialen Organisationen der Kirche - ein Beitrag der katholischen Theologie. In: BOPP, KARL /NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der

- Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 222–254.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Einführung in die Theologie aus praktisch-theologischer Perspektive. 7. Block: Kriteriologie zum „Kerngeschäft“ kirchlicher Praxis in den Berufs- und Handlungsfeldern der Kirche: Martyria, Koinonia, Liturgia, Diakonia (Wintersemester 2006/07). egora.uni-muenster.de/fbz/pastrep/Zusammenfassung_7._Block_Kriteriologie_zum_Kerngesch%E4ft.PDF.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Monetarisierung von Religion und Kirche. In: Pastoraltheologische Informationen 2 (2006) S. 262–281.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Charismen teilen in überschaubaren Räumen. Woran orientieren sich die diözesanen Umstrukturierungsmaßnahmen? In: Herder Korrespondenz 61/4 (2007) S. 175–179.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Pastoraltheologischer Kurs. Lehrbrief 3 > Pastorales Handeln. Würzburg 2007.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: Bekenntnis zu einer Kirche, die sich unter das Evangelium stellt. In: WAHL, HERIBERT (HRSG.): Den „Sprung nach vorn“ neu wagen. Pastoraltheologie ‚nach‘ dem Konzil; Rückblicke und Ausblicke. Würzburg 2009. S. 161–178.
- SCHMÄLZLE, UDO F.: „Keine Katakombenkirche“. Interview mit Udo F. Schmälzle OFM. In: Caritas in NRW 4 (2010).
- SCHMITZ, HERIBERT: Organe diözesaner Finanzverwaltung. Anmerkungen zu offenen-strittigen Fragen. In: Archiv für katholisches Kirchenrecht (1994) S. 121–145.
- SCHOCKENHOFF, EBERHARD: Grundlegung der Ethik. Ein theologischer Entwurf. Freiburg im Breisgau 2007.
- SCHON, HERMANN J.: Interview in Köln am 16. April 2010.
- SCHRAMM, MICHAEL: Das Gottesunternehmen. Die katholische Kirche auf dem Religionsmarkt. Leipzig 2000.
- SCHÜLLER, THOMAS: „Auf Partizipation setzen“. Ein Gespräch mit dem Kirchenrechtler Thomas Schüller. In: Herder Korrespondenz 64/7 (2010) S. 339–343.

- SCHULZ, WINFRIED: Kommentar zu can. 1254 §2. In: Münsterischer Kommentar zum Codex Iuris Canonici.
- SCHÜMMELFEDER, DIETER: Interview in Essen am 11. März 2010.
- SCHÜMMELFEDER, DIETER: Interview in Essen am 15. Januar 2008.
- SCHÜMMELFEDER, DIETER: Hängt der Glaube am Geld? Der Rückgang der Kirchensteuer als Herausforderung für die Kirche im Ruhrgebiet. In: Theologisch-Praktische Quartalsschrift 147/2 (1999) S. 144–148.
- SCHWADERLAPP, DOMINIK: Interview in Köln am 16. April 2010.
- SCHWADERLAPP, DOMINIK: Weichenstellung für die zukünftige Verkündigung des Evangeliums. In: ERZBISTUM KÖLN (HRSG.): Zukunft heute. Weichenstellung für das Erzbistum Köln. Köln 2004. S. 3–6.
- SCHWADERLAPP, DOMINIK: „Zukunft heute“ in den Seelsorgebereichen und Gemeinden. In: ERZBISTUM KÖLN (HRSG.): Zukunft heute. Weichenstellung für das Erzbistum Köln. Köln 2004. S. 7–16.
- SCHWADERLAPP, DOMINIK: Statement von Generalvikar Dr. Dominik Schwaderlapp. (Pressemitteilung). Köln 25.09.2006.
- SCHWARZ, FRIEDHELM: Wirtschaftsimperium Kirche. Der mächtigste Konzern Deutschlands. Frankfurt am Main 2005.
- SCHWARZ, PETER/PURTSCHERT, ROBERT/GIROUD, CHARLES: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). Bern 1995.
- SCHWEER, STEFAN: Interview in Osnabrück am 17. Dezember 2007.
- SCHWEER, STEFAN: Interview in Osnabrück am 25. Januar 2010.
- SCOBEL, GERT: Freundliche Übernahme. Wie die Kirche zum Hochtheologiekonzern wurde. In: Süddeutsche Zeitung (20.03.2002).
- SEEWALD, STEFAN: Audienz bei McKinsey. In: Die WELT (29.02.2004).
- SEGBERS, FRANZ: Geld - der allergewöhnlichste Abgott auf Erden (Martin Luther). Die Zivilreligion des Alltags im Kapitalismus. In: DEUTSCHMANN, CHRISTOPH/BAECKER, DIRK (HRSG.): Die gesellschaftliche Macht des Geldes. Wiesbaden 2002. S. 130–150.

- SEIBEL, WOLFGANG: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden 1992.
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (HRSG.): Apostolische Schreiben Evangelii Nuntiandi von Papst Paul VI. Bonn 1975.
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (HRSG.): Zeit zur Aussaat. Missionarisch Kirche sein. Bonn 2000.
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (HRSG.): Katholische Kirche in Deutschland. Statistische Daten 2003. Bonn 2005.
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (HRSG.): „Mehr als Strukturen...“ Neuorientierung der Pastoral in den (Erz-)Diözesen – Ein Überblick. Bonn 2007.
- SEKRETARIAT DER DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ (HRSG.): Katholische Kirche in Deutschland. Statistische Daten 2007. Bonn 2009.
- SIMON, HERMANN: Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer = (Hidden champions). Frankfurt/Main. ³1996.
- SIMSA, RUTH: NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven. In: BADELDT, CHRISTOPH/MEYER, MICHAEL/SIMSA, RUTH (HRSG.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart ⁴2007. S. 120–140.
- STEINKAMP, HERMANN: Die sanfte Macht der Hirten. Die Bedeutung Michel Foucaults für die praktische Theologie. Mainz 1999.
- STEINMANN, HORST/LÖHR, ALBERT: Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart 1992.
- STERZINSKY, GEORG: Interview in Berlin am 11. Februar 2010.
- STERZINSKY, GEORG: „Im guten Gewissen gehandelt“. Georg Kardinal Sterzinsky entschuldigt sich bei seiner Diözese für die Finanzkrise. In: Der Tagesspiegel (18.03.2003).
- STÖBER, ANNA: Kirche - gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive. Heidelberg 2005.

- STOLLBERG, DIETRICH: Helfen heißt herrschen. Zum Problem seelsorgerischer Hilfe in der Kirche. In: Wort und Dienst (1979) S. 167–173.
- STOLLBERG, DIETRICH: Helfen heißt herrschen. Zum Verhältnis von Theologie und Psychologie. In: Pastoraltheologie 77 (1988) S. 472–484.
- STRACHWITZ, RUPERT G.: Management und Nonprofit-Organisationen - von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: NÄHRLICH, STEFAN/ZIMMER, ANNETTE (HRSG.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen 2000. S. 23–36.
- STREECK, WOLFGANG: Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39 (1987) S. 471–495.
- STRÜDER, ROLF: Chancen und Gefährdungen geplanten Wandels in der Kirche. Aufgezeigt am Beispiel der Diözese Limburg. St. Ottilien 1993.
- TANNER, KLAUS: Unternehmen Kirche! In: FETZER, JOACHIM (HRSG.): Kirche in der Marktgesellschaft. Gütersloh 1999. S. 51–57.
- THOMÉ, MARTIN: Unternehmen Orientierung. Probleme und Perspektiven eines Jahrtausendprojektes. In: THOMÉ, MARTIN/BECKER-HUBERTI, MANFRED (HRSG.): Theorie Kirchenmanagement. Potentiale des Wandels; Analysen - Positionen - Ideen. Bonn 1998. S. 9–24.
- THÖNNES, HANS-WERNER: Interview in Essen am 18. März 2010.
- TROELTSCH, ERNST: Die Soziallehren der christlichen Kirchen und Gruppen. Aalen 1977.
- ULRICH, PETER: Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept. In: BLASCHE, SIEGFRIED (HRSG.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern 1994. S. 75–107.
- ULRICH, PETER: Wofür sind Unternehmen verantwortlich? St. Gallen 1998.
- ULRICH, PETER: Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an? Integrative Unternehmensethik in fünf Thesen. In: ULRICH, PETER (HRSG.): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern 2001. S. 15–28.

- ULRICH, PETER: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern. ⁴2008.
- Unsere Hoffnung. Ein Bekenntnis zum Glauben in der Zeit. In: BERTSCH, LUDWIG (HRSG.): Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland. Offizielle Gesamtausgabe. Freiburg im Breisgau 1976. S. 71-112.
- UTIKAL, HANNES: Von der Strategie zur Struktur. In: SIMON, HERMANN (HRSG.): Strategie im Wettbewerb. 50 handfeste Aussagen zur wirksamen Unternehmensführung = Strategy for competition. Frankfurt am Main 2003. S. 264-269.
- VILLANOVA SCHOOL OF BUSINESS (HRSG.): Education. Research. Resources. For leaders of the Catholic Church. <http://www.villanova.edu/business/excellence/churchmgmt>.
- VON WALDBURG-ZEIL, CLEMENS G.: Katholische Kirche lebt seit zwölf Jahren auf Kredit. Interview mit Clemens Graf von Waldburg-Zeil. In: Die WELT (03.03.2003) S. 35.
- WANKE, JOACHIM: Vielleicht können wir nicht alles tun, aber doch das Notwendige. In: Lebendige Seelsorge 1 (2003) S. 8-11.
- WEBER, JÜRGEN/SCHÄFFER, UTZ/AHN, HEINZ: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen. Wiesbaden. ³2000.
- WEBER, MAX: Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. In: WEBER, MAX (HRSG.): Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen ⁴1973. S. 475-488.
- WEBER, MAX: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen. reprint2002.
- WEHR, PETER: Interview in Palma de Mallorca am 15. Dezember 2010.
- WEHR, PETER: Erklärung beim Pressegespräch (13.03.2003). Berlin 2003.
- WEHR, PETER: „Im Nachhinein ist man immer klüger“ - Interview mit Peter Wehr. In: Katholische KirchenZeitung (23.03.2003).
- WEIRAUCH, OLIVER: Interview in Düsseldorf am 11. März 2010.
- WEIRAUCH, OLIVER: Telefoninterview am 29. Oktober 2008.

- WELLGRAF, STEFAN: Hirte entlässt Schäfchen. In: tageszeitung (04.03.2003).
- WELSKOP-DEFFAA, EVA M.: Und sie bewegt sich doch. Die Kirche braucht mehr Frauen in Führungspositionen. In: Herder Korrespondenz 59/7 (2005) S. 352-356.
- WENNER, REINHARD (HRSG.): Beschlüsse der Deutschen Bischofskonferenz. Partikularnormen und weitere Gesetze sowie Richtlinien, Statuten, Geschäftsordnungen, Verträge, Stellungnahmen. Sankt Augustin 1999.
- WERBICK, JÜRGEN: Kirche. Ein ekklesiologischer Entwurf für Studium und Praxis. Freiburg im Breisgau 1994.
- WERNER, JÜRGEN: Tröstliche Umwege. Wie die Kirche ihren eigenen Geist verrät. In: Süddeutsche Zeitung (14.05.2002).
- WERTGEN, WERNER: Sozialethische Analyse von Qualitätsmanagementkonzepten sozialer Dienste und Einrichtungen. In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 46-186.
- WICHMANN, MARTIN: Das Verhältnis von Theorie und Praxis als wissenschaftstheoretische Grundfrage Praktischer Theologie. Freiburg 1999.
- WIEDENHOFER, SIEGFRIED: Kirche, Geld und Glaube. Ekklesiologische Überlegungen. In: Theologisch-Praktische Quartalsschrift 142 (1994) S. 169-179.
- WIEMEYER, JOACHIM: Kirchen und religiöse Gemeinschaften. In: KORFF, WILHELM (HRSG.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Gütersloh 1999. S. 555-573.
- WIMMER, RUDOLF: Die Zukunft von Führung. Wozu brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: Organisationsentwicklung 15 (1996) S. 46-57.
- WIRTZ, CHRISTIANE: Kirchen in Finanznot. In: Süddeutsche Zeitung (14. 11.2002).
- WITSCH, NORBERT: Diözesen - Hirtensorge und Management. In: RIEDEL-SPANGENBERGER, ILONA (HRSG.): Leitungsstrukturen der katholischen

- Kirche. Kirchenrechtliche Grundlagen und Reformbedarf. Freiburg im Breisgau 2002. S. 179–208.
- WITSCH, NORBERT: Synodalität auf Ebene der Diözese. Die Bestimmungen des universalkirchlichen Rechts der Lateinischen Kirche. Paderborn 2004.
- WOLLASCH, URSULA: Ergebnissicherung: Die christliche Qualität moderner Diakonie. In: BOPP, KARL/NEUHAUSER, PETER (HRSG.): Theologie der Qualität - Qualität der Theologie. Theorie-Praxis-Dialog über die christliche Qualität moderner Diakonie. Freiburg im Breisgau 2001. S. 292–303.
- WORTMANN, HARTMUT/BRINK, RUTH/BURKOWSKI, PETER: Qualitätshandbuch zur Krankenhauseelsorge. Ein Werkbuch. Göttingen 2010.
- WWW.KIRCHENSTEUERN.DE (HRSG.): Kirchensteueraufkommen ev. und kath. Kirche für die Jahre 1967 - 2009. (Basierend auf Daten des Statistischen Bundesamtes). <http://www.kirchensteuern.de/KirchenfinanzierungGesamt2.htm>.
- ZECH, RAINER: Mittelmäßigkeit als Marktressource. Über die Lernunfähigkeit politischer Organisationen. In: Zeitschrift für Politische Psychologie 4 (1996) S. 255–271.
- ZELINKA, UDO: Institution, Institutionalisierung. In: KASPER, WALTER/BUCHBERGER, MICHAEL (HRSG.): Lexikon für Theologie und Kirche. Freiburg im Breisgau 3 2009.
- ZERFAß, ROLF: Lebensnerv Caritas. Helfer brauchen Rückhalt. Freiburg 1992.
- ZOLLONDZ, HANS-DIETER: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. München 2002.
- ZONKER, NORBERT: Verhalten und Denken nachhaltig ändern. Kirchen suchen neue Steuerungsmöglichkeiten für Finanzen. In: Die Tagespost (30.11.2004).
- ZULEHNER, PAUL M.: Inhaltliche und methodische Horizonte für eine gegenwärtige Fundamentalpastoral. In: FUCHS, OTTMAR (HRSG.): Theologie und Handeln. Beiträge zur Fundierung der praktischen Theologie als Handlungstheorie. Düsseldorf 1984. S. 13–37.

- ZULEHNER, PAUL M.: „Wir müssen neue Formen einer missionarischen Kirche wagen“. Interview mit Paul M. Zulehner. In: Tagesspiegel (19.05.2003).
- ZULEHNER, PAUL M.: Abschied von der Beteiligungskirche? Eine pastorale Fehlentwicklung. In: Stimmen der Zeit 7 (2003) S. 435-448.
- ZULEHNER, PAUL M.: Kirche im Umbau. Für eine Erneuerung im Geist des Evangeliums. In: Herder Korrespondenz 57/3 (2004) S. 119-124.
- ZULEHNER, PAUL M.: Leben lernen – mit weniger Geld und Gläubigen. In: Süddeutsche Zeitung (17.09.2004).
- ZULEHNER, PAUL M.: Kirche umbauen - nicht totsparen. Ostfildern. ²2005.
- ZÜND, ANDRÉ: Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements. Münster 2006.

14 Anhänge

14.1 Interviewleitfaden Bistumsleitung

- Wie kam es zu dem Entschluss, externe Berater für die Arbeit in Ihrem Bistum zu engagieren?
- Wie lautete der Auftrag der externen Berater?
- Was ist für Sie der Hauptgrund, dass der Veränderungsprozess in Ihrem Bistum von sehr vielen als Erfolg angesehen wird?
- Wie sah ein Prozess der Entscheidungsfindung während des Beratungsprozesses aus, betrachtet von der Problemanalyse bis zum Beschluss einer konkreten Maßnahme? Nehmen Sie ein Beispiel aus dem pastoralen Bereich!
- Wie lautete Ihre pastorale Vision zu Anfang der Beratung und wie konnten Sie Ihre pastoralen Vorstellungen mit den Beratern umsetzen?
- Für welchen Zeithorizont sorgen die Beschlüsse aus den Beratungsergebnissen für eine finanzielle Zukunftssicherheit?
- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- Warum war es für das Bistum und die Berater zum Teil nicht möglich, Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Die Zusammenarbeit eines Bistums und einer Unternehmensberatung ist noch recht ungewöhnlich. Wie konnte man es schaffen, die anfängliche Skepsis bei Mitarbeitenden und Gläubigen zu überwinden?

- War das Image der externen Berater – sie gelten für viele Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos – ein Vorteil oder ein Nachteil für ihre Arbeit bei Ihnen?
- Hätte sich während des Umstrukturierungsprozesses die Ausrichtung einer Diözesansynode oder eines Diözesanforums angeboten?
- Wie wurden die finanziellen Notwendigkeiten und die pastoralen Ziele, zwei auf den ersten Blick getrennte Größen, im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich in Einklang gebracht?
- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Wie konnte bei den Umstrukturierungsprozessen in ihrem Bistum, die mithilfe externer Berater gestaltet wurden, die wissenschaftliche Theologie eingebunden werden?
- Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hat und – von außen betrachtet – nun plötzlich und sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?
- Wie sind Sie in der Zeit nach den Beratungen mit Entschlüssen umgegangen, die sich als nicht sinnvoll, nicht praktikabel oder nicht umsetzbar erwiesen?
- Welche Ratschläge können Sie anderen kirchlichen Institutionen geben, die sich für eine Zusammenarbeit mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern entschieden haben?

14.2 Interviewleitfaden Berater

- Mit wie vielen Personen hat Ihr Unternehmen im Bistum gearbeitet?
- Wie lautete der vertraglich festgelegte Auftrag der externen Berater?

- Welche Vorteile für die Umstrukturierungsmaßnahmen in einem Bistum bringt die Einbindung von externen Beratern mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund mit sich?
- Wie wurden die finanziellen Notwendigkeiten und die pastoralen Ziele, zwei auf den ersten Blick getrennte Größen, im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen in Einklang gebracht?
- Inwieweit haben Sie während der Beratungen theologisch gearbeitet?
- Konnten Sie für Ihren konkreten Beratungsauftrag auf Kompetenz aus der wissenschaftlichen Theologie zurückgreifen?
- Die starke Verbesserung des Finanzhaushaltes des von Ihnen beratenen Bistums wird gemeinhin als Erfolg angesehen. Wie war solch eine Entwicklung in so kurzer Zeit möglich?
- Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hat und – von außen betrachtet – nun sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?
- Für welchen Zeithorizont sorgen die Beschlüsse aus den Beratungsergebnissen für eine Zukunftssicherheit?
- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- Warum war es zum Teil nicht möglich, mehr Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten, von Ihnen begleiteten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Wie konnten interne Beratungsinstanzen des Bistums wie z.B. die Gemeindeberatung in den Umstrukturierungsprozess eingebunden werden?
- War das Image der externen Berater – sie gelten für einige Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos – ein Vorteil oder ein Nachteil für ihre Arbeit im Bistum?

- Welches Steuerungsverständnis der Organisation Kirche hatten sie als Berater in einem kirchlichen Veränderungsprozess? Top-down oder bottom-up?
- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Wie hat Ihr persönliches Verständnis von Kirche – kirchlicher Struktur, kirchlicher Ziele – die Beratungen beeinflusst?
- Welche Möglichkeiten sollte ein Bischof im Rahmen von kirchlichen Umstrukturierungsprozessen wahrnehmen?
- In welchen Punkten lassen sich Parallelen zwischen kirchlichen und kommunalen Verwaltungen erkennen und wie wirkte sich das auf den Veränderungsprozess aus?
- Welche Impulse aus der Wirtschaft konnte Ihr Unternehmen für die Arbeit des Bistums einbringen, zum Beispiel zur Kundenorientierung oder zu Steuerungsinstrumenten?
- Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?
- Hat sich Ihr Verhältnis zur Kirche durch die Arbeit als Bistumsberater geändert?

14.3 Interviewleitfaden Bistumsleitung

- Wie kam es zu dem Entschluss, externe Berater für die Arbeit in Ihrem Bistum zu engagieren?
- Wie lautete der Auftrag der externen Berater?
- Was ist für Sie der Hauptgrund, dass der Veränderungsprozess in Ihrem Bistum von sehr vielen als Erfolg angesehen wird?

- Wie sah ein Prozess der Entscheidungsfindung während des Beratungsprozesses aus, betrachtet von der Problemanalyse bis zum Beschluss einer konkreten Maßnahme? Nehmen Sie ein Beispiel aus dem pastoralen Bereich!
- Wie lautete Ihre pastorale Vision zu Anfang der Beratung und wie konnten Sie Ihre pastoralen Vorstellungen mit den Beratern umsetzen?
- Für welchen Zeithorizont sorgen die Beschlüsse aus den Beratungsergebnissen für eine finanzielle Zukunftssicherheit?
- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- Warum war es für das Bistum und die Berater zum Teil nicht möglich, Mitarbeitende und Gläubige in die konkreten Umstrukturierungsprozesse aktiv einzubinden?
- Die Zusammenarbeit eines Bistums und einer Unternehmensberatung ist noch recht ungewöhnlich. Wie konnte man es schaffen, die anfängliche Skepsis bei Mitarbeitenden und Gläubigen zu überwinden?
- War das Image der externen Berater – sie gelten für viele Menschen als kalt, hart kalkulierend und kompromisslos – ein Vorteil oder ein Nachteil für ihre Arbeit bei Ihnen?
- Hätte sich während des Umstrukturierungsprozesses die Ausrichtung einer Diözesansynode oder eines Diözesanforums angeboten?
- Wie wurden die finanziellen Notwendigkeiten und die pastoralen Ziele, zwei auf den ersten Blick getrennte Größen, im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich in Einklang gebracht?
- Woran haben Sie sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?

- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Wie konnte bei den Umstrukturierungsprozessen in ihrem Bistum, die mithilfe externer Berater gestaltet wurden, die wissenschaftliche Theologie eingebunden werden?
- Worin liegen die Gründe, dass sich die finanzielle Situation des Bistums in den Jahren vor der Beratung verschärft hat und – von außen betrachtet – nun plötzlich und sehr durchgreifend darauf reagiert wurde?
- Wie sind Sie in der Zeit nach den Beratungen mit Entschlüssen umgegangen, die sich als nicht sinnvoll, nicht praktikabel oder nicht umsetzbar erwiesen?
- Welche Ratschläge können Sie anderen kirchlichen Institutionen geben, die sich für eine Zusammenarbeit mit externen betriebswirtschaftlichen Beratern entschieden haben?

14.4 Interviewleitfaden Mitarbeitende

- Aus welcher Rolle heraus haben Sie die Berater erlebt?
- Als was haben Sie den Auftrag der Berater wahrgenommen?
- Wie beschreiben Sie das Verhältnis zwischen den Mitarbeitenden des Bistums und den externen Beratern?
- Konnte mit den externen Beratern auch „rumgesponnen“ werden und konnten „verrückte“ Ideen diskutiert werden, die sich sonst niemand anzusprechen getraut hätte? Nennen Sie ein Beispiel!
- Bei der Gestaltung eines Veränderungsprozesses, worin sollten die Unterschiede zwischen einer kirchlichen und wirtschaftlichen Organisation liegen?
- Konnten in Zusammenarbeit mit den externen Beratern die pastoralen Ziele des Bistums klarer bestimmt werden?
- Wie transparent für die Mitarbeitenden und Gläubigen wurden im Rahmen einer Priorisierung die zukünftigen Aufgabenschwerpunkte des Bistums bestimmt?

- Wie konnte das Bistum seine pastorale Vision für die zukünftige kirchliche Arbeit in die Umstrukturierungsmaßnahmen einbringen?
- Wie erfolgreich wurde den Mitarbeitenden und den Gläubigen die Notwendigkeit für die Einsparungen nähergebracht?
- Woran hat man sich bei der Festlegung von zukünftigen kirchlichen Aufgabenschwerpunkten orientiert und wie lief dieser Festlegungsprozess ab?
- Wie wurden die verschiedenen diözesanen Räte in die relevanten Entscheidungen des Veränderungsprozesses eingebunden?
- Inwieweit ergaben sich aus der Beratung auch kirchenpolitische Konsequenzen?
- Welche Möglichkeiten sollte ein Bischof im Rahmen von kirchlichen Umstrukturierungsprozessen wahrnehmen?
- Inwieweit konnten sich die Berater nicht in die Perspektive der kirchlichen Verantwortungsträger und Mitarbeitenden hineinversetzen?
- Was wurde konkret unternommen, um zu verhindern, dass aus Resignation und Unverständnis über den eingeschlagenen Sparkurs Gläubige ihr kirchliches Engagement einschränken?
- Welches Verständnis von Kirche brachten die externen Berater mit und wie beeinflusste dieses die Beratungen?
- Welche Entscheidungen würde die Mitarbeitervertretung als Interessensgruppe nicht mittragen?
- Wie viele betriebsbedingte Kündigungen wurden während des Beratungsprozesses beschlossen und wie viele wurden im Endeffekt ausgesprochen?
- Konnte das Bistum den betriebsbedingt entlassenen Mitarbeitenden intensiver und erfolgversprechender unterstützen, als das ein vergleichbares Unternehmen aus der freien Wirtschaft gemacht hätte?
- Wie beurteilen Sie die Kompetenz der Berater bei den spezifisch kirchlichen Organisationsfragen oder den für die Umstrukturierungsprozesse relevanten theologischen Fragen?

- Inwieweit konnten theologische Fragen auf der einen und Wirtschafts- und Organisationsfragen auf der anderen Seite bei der Zusammenarbeit mit den externen Beratern getrennt werden?
- Welche Impulse konnten die Berater aus der freien Wirtschaft für die Arbeit des Bistums einbringen? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur kirchlichen Kundenorientierung konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur kirchlichen Öffentlichkeitsarbeit und zur Ansprache der Menschen konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Welche Impulse zur Einführung von internen Steuerungsinstrumenten – z.B. eines Controllings – konnten durch die Beratungen entwickelt werden? Nennen Sie konkrete Beispiele!
- Wenn man die Strukturen und Prozesse in der Bistumsorganisation betrachtet, kann man sagen, dass eine effizientere Kirche eine bessere Kirche ist?
- Kann man allgemein sagen, dass für eine wirkungsvolle Erfüllung des kirchlichen Auftrages auch ausreichende finanzielle Mittel notwendig sind, so wie der ehemalige Kölner Generalvikar Dr. Feldhoff sagte: „Seelsorge kostet Geld“ und „Pastoral geht nicht ohne Geld“?
- Wo konnten die Ergebnisse der Beratungen nicht nachhaltig umgesetzt werden?
- Wie hätten die einschneidenden Einsparungsmaßnahmen, die während der Beratungen beschlossen wurden, im Vorhinein vermieden werden können?
- Wie hätte eine Alternative zu der Zusammenarbeit mit betriebswirtschaftlich-orientierten Beratungen in Ihrem Bistum ausgesehen?

Die Weisen aus dem Wirtschaftsland?

Thomas Suermann

Die Zusammenarbeit verschiedener Bistümer mit strategischen Unternehmensberatungen hat in den letzten Jahren für ein großes Medienecho gesorgt. Mit einer finanziellen Rechtfertigung wurden oftmals tiefe Veränderungen der pastoralen Landschaft beschlossen. Von vielen wurde die Angst geäußert, die Kirche entfremde sich mit den Wirtschaftsberatern von ihren Zielen, andere betonten die Notwendigkeit von soliden Finanzen. Mit dieser Studie werden die Zusammenarbeiten erstmals einer Analyse unterzogen. Durch Interviews mit Beteiligten der Beratungsprozesse und der Auswertung interner Dokumente konnte das Engagement der Berater in den Bistümern Aachen, Berlin, Essen, Köln, Mainz und Osnabrück untersucht werden. Dabei werden die jeweiligen Beratungsprozesse auf die Fragestellung untersucht, wie Theologie und Ökonomie in diesen Wandlungs- und Knappheitssituationen in Dialog gebracht werden konnten und wie nachhaltig die Ergebnisse waren – sowohl pastoral, als auch wirtschaftlich.

ISBN 978-3-8405-0055-8 EUR 27,50

0 2 7 5 0



9 783840 005558