

## Geistliche Unterscheidung als Methode bei wirtschaftlich relevanten Zukunftsentscheidungen für Bistümer und Landeskirchen

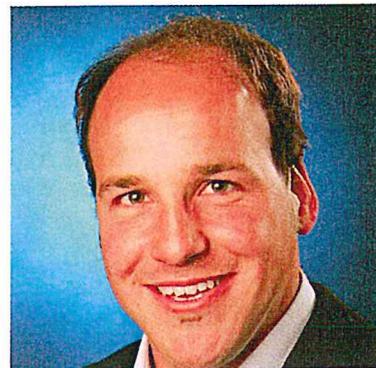
Ein Beitrag von Thomas de Nocker, Jutta Loke, Jörn Suermann



Prof. Dr. Thomas de Nocker forscht als Professor für Strategisches Management an der FOM-Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Er berät als Geschäftsführer des Beratungsinstituts 2denare kirchliche Institutionen zu Organisationsentwicklungs- und Verwaltungsfragen.



Jutta Loke war lange in der Geschäftsführung eines kath. Gemeindeverbandes im Erzbistum Paderborn mit der Trägerschaft von >100 Kitas tätig. Mit Erfahrungen als Personalerin und systemische Organisationsberaterin unterstützt sie bei 2denare andere kirchliche Organisationen.



Dr. Jörn Suermann begleitet nach Stationen in Beratung, Gesundheitswesen und Caritasverband bei 2denare vor allem Bistumsverwaltungen bei Strategie- und Organisationsfragen.

Bei aller Kontinuität, die Kirchen auszeichnet, stehen in Deutschland für sie die Zeichen auf Veränderung. Aber wie lassen sich veränderte inhaltliche Ziele auch umsetzen? Der vorliegende Artikel stellt die Methode der Geistlichen Unterscheidung als Brücke zwischen pastoralen Zielen und nötigen wirtschaftlichen Konsequenzen vor, erläutert am Beispiel des Erzbistums Hamburg. Grundlage sind zwei zentrale Beobachtungen:

Mittelfristig stark sinkende Einnahmen

Die nüchternen wirtschaftlichen Fakten zeigen, dass sich die Kirchensteuereinnahmen bis zum Jahr 2060 circa halbieren werden. In ähnlichem Maße geht die Anzahl an Gläubigen zurück. Heute schon melden eine wachsende Anzahl an Diözesen und Landeskirchen, dass sie mit Nachdruck Ausgaben verringern müssen, um sich auf diese Situation einstellen zu können.

Pastoral neue Wege

In einer Zeit des Umbruchs reflektieren viele Bistümer, Landeskirchen und Pfarreien ihren Auftrag, den sie vor Gott und für die Menschen haben. Im Zuge dessen werden pastorale Konzepte und Zukunftsbilder entwickelt sowie Entwicklungsprozesse angestoßen. Manche kirchlichen Angebote gewinnen an Bedeutung, andere verlieren sie, da sie nicht mehr so zentral wie in der Vergangenheit eingestuft werden. Es zeigt sich dabei, dass für eine neue inhaltliche Ausrichtung auch eine andere Infrastruktur nötig ist.

Prioritäten und Posterioritäten festlegen

Aus diesen beiden Richtungen kommt Druck, die bestehende Prioritätensetzung zu hinterfragen, wie das zur Verfügung stehende Geld ausgegeben wird: Geld für neue Angebote bereit zu stellen, aber auch manche bestehenden Angebote einzustellen und die damit

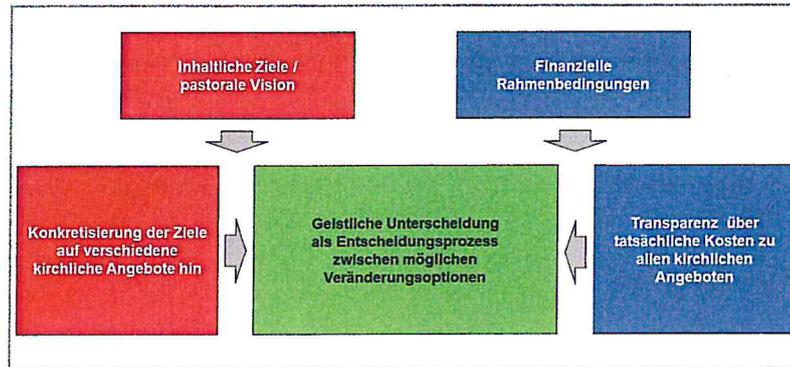
verbundenen Kosten zu sparen. Es wird sich nicht mehr alles finanzieren lassen: Ob Museen, pastorale Angebote, caritative Dienste, Schulen, Kitas, Tagungshäuser etc. pp. Und auch wenn alles grundsätzlich wichtig ist, wird manches als noch wichtiger eingeschätzt.<sup>1</sup>

Einseitige Lösungen führen nicht zum Ziel

Die Erfahrung zeigt, dass auf dem Weg dorthin in der Vergangenheit zuweilen zwei Sackgassen beschritten wurden:

- Losgelöst von inhaltlichen, pastoralen Überlegungen und unabhängig davon, wie man als Kirche überhaupt im dritten Jahrzehnt des dritten Jahrtausends seinem Auftrag nachkommen will, wurden mancherorts Sparvorgaben gemacht: „Überall muss 20 % gespart werden!“ lautete dann die Devise. An einen pastoralen Aufbruch fühlte sich niemand erinnert.

- Anderenorts wurden theologisch fundierte Zukunftsbilder entwickelt, die aber so allgemein blieben, dass fast alle kirchlichen Angebote bzw. Ausgabenfelder damit gerechtfertigt werden konnten. Letztlich wurden zwar auch neue innovative Angebote entwickelt, aber an fast keiner Stelle wurde Altes aufgegeben. Finanzmittel konnten so nicht eingespart werden.



Notwendige Grundlagen und Systematik zur Geistlichen Unterscheidung

Konkrete inhaltliche Ziele müssen auf die wirtschaftlichen Möglichkeiten abgestimmt werden

Dabei fand man keine wirkliche Antwort auf die zentrale Herausforderung, die nicht nur eine Dimension betrifft:

- Wie kann eine pastorale Strategie mit konkret abgeleiteten Angeboten auf die tatsächlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abgestimmt werden? Und wie können die begrenzten, zur Verfügung stehenden Mittel so eingesetzt werden, dass sie bestmöglich im Sinne des pastoralen Zukunftsbildes verwendet werden?
- Oder andersherum: Wie kann sichergestellt werden, dass sich die Kosten durch Mitarbeitende, durch bauliche Infrastrukturen oder sonstige Ausgaben in einem Rahmen bewegen, der langfristig auch bei sinkenden Einnahmen zu schultern ist?

### Geistliche Unterscheidung als ein bewährter Entscheidungsweg

Ein Ansatz, dieses zu erreichen ist die Methode der Geistlichen Unterscheidung (oder auch Unterscheidung der Geister genannt). Sie hat ihre Wurzeln in der Ordenstradition, wurde maßgeblich entwickelt von Ignatius von Loyola, dem Gründer der Jesuiten.

In diesem Entscheidungsformat wird versucht, Gott in den Mittelpunkt zu stellen und gemeinsam danach zu fragen, welche der möglichen Zukunftsoptionen sein Wille ist.<sup>2</sup> Ordensgemeinschaften haben viel Erfahrung damit, zentrale Zukunftsentscheidungen inhaltlicher Art mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung auf diese Weise gemeinschaftlich zu treffen.

Geistliche Unterscheidung benötigt einen nüchternen und unabhängigen Blick auf die Dinge

Damit ein Entscheidungsprozess auf diese Weise erfolgreich sein kann, müssen Bedingungen erfüllt sein.

- Die Teilnehmenden müssen „indifferent“, im positiven Sinne „gleichgültig“ sein. Das heißt, dass sie keine Partikularinteressen vertreten dürfen und Offenheit für alle im Raum stehenden Optionen mitbringen müssen. Die Geistliche Entscheidung ist kein politischer Aushandlungsprozess, bei dem Interessensvertreter/innen an einem Kompromiss arbeiten und damit andere überzeugen wollen.
- Alle Teilnehmenden müssen gut informiert sein. Sie müssen auch die Details kennen, über die entschieden wird. Jeder und jede muss gut vorbereitet sein.

Wichtig ist die Atmosphäre in der die Optionen abgewogen werden

Was heißt das konkret? Ein hier aufgeführtes Beispiel sei ein Bistum oder eine Landeskirche, welches konkret festlegen will, wie die Finanzmittel zukünftig auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche (Schule, Pfarrei, Diakonie etc. pp.) verteilt werden sollen und welche Maßnahmen dazu in den Bereichen anzustoßen sind:

- Damit solch komplexe Fragen beantwortet werden können, braucht es eine Gruppe mit einer arbeitsfähigen Größe. Es muss Vertraulichkeit gewährt und ein offenes Wort möglich sein.
- Niemand in der Gruppe darf als Abgesandter einer bestimmten Gruppe mit einem bestimmten Auftrag dabei sein. Jeder und jede ist als Individuum dabei, nicht als ein Gremienvertreter.
- Das Bistum bzw. die Landeskirche muss allen am Herzen liegen, besonders hilfreich ist, wenn ganz unterschiedliche Personen dabei sind: Von kirchlichen Leitungspersonen bis zu einfachen Gläubigen, in hierarchiefreiem Miteinander.
- Zentral ist eine geistliche Atmosphäre. Hierzu hilft eine Geistliche Begleitung für den Prozess. Immer wieder braucht es Zeiten des Gebets, der Refle-

xion und sonstige Formate, um Gottes Willen nachzuspüren. Allen muss klar sein: Es geht nicht um die beste Rhetorik in der Diskussion oder die gewiefteste Verhandlungstaktik, sondern alle müssen erstmal ihre eigenen Ziele ablegen und den anderen zuhören.

Beispiel: Prozess der Bistumserneuerung im Erzbistum Hamburg mit Geistlicher Unterscheidung

Nach katholischem Kirchenrecht obliegen die zentralen Entscheidungen zu den inhaltlichen Schwerpunkten einer Diözese dem Bischof. Viele Bischöfe wollen hierzu aber keine einsamen Entscheidungen treffen, sondern auf dem Weg dahin andere intensiv beteiligen. Jeder Diözesanbischof hat zwar etliche Beratungsgremien, aber bei insgesamt einer meist dreistelligen Zahl an Personen darin, zeigen sich schon ganz praktische Schwierigkeiten, intensiv mit allen in Dialog zu kommen.

Im Erzbistum Hamburg wurden im letzten Jahr mit der Geistlichen Unterscheidung die im Beispiel beschriebenen Festlegungen gemacht: Wie sollen die Bistumsmittel auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche verteilt werden? Welche konkreten Maßnahmen werden für die einzelnen Bereiche jeweils vorgeschlagen? Um hierzu entscheiden zu können, hat Erzbischof Stefan Heße 11 Personen aus dem Erzbistum gefragt, ob sie mit ihm gemeinsam an diesen Fragen zu arbeiten.

Intensive Vorbereitung und gute Planung ist wichtig

In einem ersten Schritt wurden intensive Vorbereitungen getätigt:

- Auf pastoraler Seite wurde der vor zwei Jahren entwickelte Pastorale Orientierungsrahmen im Herbst 2018 bei mehreren Dutzend Ein-

zelveranstaltung ganz verschiedener Gremien und Räte und einem abschließenden gemeinsamen Bistumstag im Frühjahr 2019 mithilfe von Kriterien auf die oben aufgeführten Fragen konkretisiert. Mehrere Hundert Personen waren auf diese Weise beteiligt.

- Alle Ausgabepositionen des Erzbistums bzw. die dahinterliegenden Dienstleistungen und Angebote wurden im Frühjahr 2019 im Detail steckbriefartig zusammengestellt. So konnten sich die Teilnehmenden der Geistlichen Unterscheidung die wirtschaftliche Situation mit den tatsächlichen Kosten sowie den grundlegenden Daten zum Umfang der jeweiligen Aufgaben vertraut machen und auf dieser Faktenbasis arbeiten.

Der Kern des Entscheidungsprozesses waren zwei intensive, gemeinsame Wochenenden im Sommer 2019, an denen zugehört, abgewogen, diskutiert und gebetet wurde. Die Gruppe rund um den Erzbischof wurde hierbei von einem Geistlichen Begleiter und dem Verfasser als Moderator unterstützt.

Konkrete Handlungsschritte als Ergebnis

Das Ergebnis war ein detailliertes Ergebnispapier, welches die Gruppe im Anschluss an den Erzbischof übergeben hat. Dieses Papier mit neuen Prioritäten aber auch schmerzhaften Einschnitten ist die maßgebliche Grundlage für die zukünftige Ausrichtung des Erzbistums, wie sie der Erzbischof im November 2019 verkündet hat.<sup>3</sup> Die vorgestellten Ergebnisse leiten sich aus dem Pastoralen Orientierungsrahmen ab und haben ganz konkrete Konsequenzen: zur Finanzierung der Pfarreien, zur Zukunft der Tagungshäuser, zur Mittelbereitstellung von Kitas etc. pp.

Fazit

Das Beispiel aus Hamburg zeigt, dass die Geistliche Unterscheidung die Brücke sein kann, um die pastoral-inhaltlichen Ziele mit den finanziellen Rahmenbedingungen zu verbinden und somit wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen, die pastoral begründet wurden.

#### Literaturhinweise

<sup>1</sup>Zu dieser Grundproblematik vgl auch: Anmerkungen zur Steuerungslö- gik der Kirchenentwicklung – Organisationsentwicklung in der Kirche aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive strategischer Veränderungsprozesse. (2016). Verfügbar unter [www.tsdn.info/publikationen](http://www.tsdn.info/publikationen)

<sup>2</sup>Die Grundzüge der Unterscheidung der Geister werden von Peter Hundertmark, Johann Spermann SJ und Tobias Zimmermann SJ in einem kurzen Text hier gut vorgestellt: [https://zip-ignatianisch.org/wp-content/uploads/ZIP\\_Unterscheidung\\_der-Geister\\_Erlaeuterung.pdf](https://zip-ignatianisch.org/wp-content/uploads/ZIP_Unterscheidung_der-Geister_Erlaeuterung.pdf)

<sup>3</sup>Die Ansprache des Erzbischofs vom 09.11.2019 mit den Ergebnissen des Prozesses findet sich hier: [https://www.erzbistum-hamburg.de/Erzbischof\\_Predigten-und-Texte](https://www.erzbistum-hamburg.de/Erzbischof_Predigten-und-Texte), ein Überblicksblatt zum gesamten Vorgehen im Erzbistum Hamburg hier: [https://www.erzbistum-hamburg.de/ebhh/pdf/2019/Information\\_Geistliche\\_Unterscheidung.pdf?m=1558017579](https://www.erzbistum-hamburg.de/ebhh/pdf/2019/Information_Geistliche_Unterscheidung.pdf?m=1558017579)