



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

1 | Februar 2017

Management & Organisation

Herausforderungen als Generalvikar -
Einschätzungen von Amtsträgern

Energie und Umwelt

Klimaschutz mit Konzept -
In Anlehnung an die Förderprogramme
des BMUB

Personalmanagement

Narzissmus in den Führungsetagen -
Ist gesunder Narzissmus eine notwendige
Führungseigenschaft?

KVI Kongress 2017 Ausblick

„Sich dem Wandel stellen“ lautet das Motto
des 12. KVI Kongresses 2017 (21. bis 22. Juni)

Seminare & Workshops

KVI Inhouse Intensiv-Seminare -
Konzipiert nach den Inputs kirchlicher
Führungskräfte

Qualitätsmanagement

Passgenau planen und wirksam helfen -
Josefs-Gesellschaft setzt auf ICF



Informationstechnologien

Digitalisierung in der Kirche - Fluch oder Segen?

Herausforderungen als Generalvikar – Einschätzungen von Amtsträgern

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker

„Lieber noch einmal im Gefängnis als Generalvikar sein!“¹ Václav Dvořák², ehemaliger Generalvikar von Budweis in Tschechien, der aufgrund seiner Arbeit als Priester zur Zeit des Kommunismus lange Jahre mit Zwangsarbeit im Gefängnis verbringen musste, zeigte mit diesem Ausspruch, welche Bürde das Amt für ihn bedeutete. Unabhängig davon, wie ernst sein Kommentar gemeint war, wird aber deutlich, wie belastend das Amt eines Generalvikars sein kann.

Der vorliegende Artikel soll ergründen, wie Generalvikare ihr Amt wahrnehmen und welche Anforderungen dieses mit sich bringt. Er stützt sich auf zahlreiche Interviewaussagen von Generalvikaren oder Portraits über sie, schlaglichtartig werden die Eindrücke zusammengetragen. Ein Anspruch auf Repräsentativität im wissenschaftlichen Sinne wird selbstverständlich nicht erhoben, aber trotzdem ist die Zusammenschau erkenntnisreich.

Überraschende Anfrage und hoher Respekt vor dem Amt

Zweifellos ist das Amt des Generalvikars eine Herausforderung, der Neuernannte Respekt zollen. Der neue Trierer Generalvikar Ulrich von Plettenberg spricht z. B. von einer „reizvollen Herausforderung“, auf die er sich freut und „großem Respekt“ gegenüber dem Amt.³ Der Kölner Generalvikar Dominik Meiering hatte zum Amtsantritt ebenfalls „großen Respekt“, da er zunächst „Generalvikar lernen“ muss. Er beschreibt es als eine „sehr große Herausforderung“, die zu bestehen gilt.⁴ Ähnlich äußerte



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

sich Klaus Metzl aus Passau, der das Amt auch als große Herausforderung für ihn bezeichnet.⁵

Viele Generalvikare wurden vom Wunsch ihres Bischofs überrascht, dieses Amt zu übernehmen, so zum Beispiel für Ulrich Graf von Plettenberg: Mit solch einer beruflichen Veränderung habe er nicht gerechnet, sodass ein „Wirrwarr von Gefühlen“, aber auch „ein großes Ehrgefühl“ entstand.⁶ Vielen Generalvikaren geht es ähnlich wie Andreas Frick aus Aachen. Er ahnte vorher nicht, dass der Bischof ihm diese Aufgabe anvertrauen wollte. Schließlich hat er sich wie die meisten „nicht auf die Stel-

le beworben“.⁷ Für Michael Fuchs aus Regensburg war die Anfrage z. B. „total überraschend“⁸, Dominik Meiering aus Köln berichtete von einem „kleinen Schock“⁹. Wie viele andere baten sie um Bedenkzeit. Ähnlich ging es Raimund Beck aus Erfurt: „Dass ich in Eisenach nicht das Rentenalter erreiche, war mir klar. Dass es aber jetzt passiert und mit dieser Aufgabe, hat mich auch überrascht.“¹⁰

Gleichzeitig äußern neue Generalvikare auch ihre Freude über das Vertrauen, welches ihr Ortsbischof mit ihrer Ernennung in sie setzt. Dem Generalvikar Wolfgang Rösch aus Limburg ist bewusst, dass der

Bischof in ihn Vertrauen gesetzt hat.¹¹ Für Klaus Pfeffer aus Essen war schon die vorherige Ernennung zum Personaldezernenten ein „riesiger Vertrauensbeweis“ dem ihm entgegengebracht wurde und er freute sich, diese Chance bekommen zu haben.¹² Bei Thomas Keßler aus Würzburg wird deutlich, dass die Anfrage, Generalvikar zu werden, ambivalente Gefühle auslösen kann. Einerseits kam es hinsichtlich der Aufgabe zu einem Schock, andererseits wurde viel Vertrauen in ihn gesetzt, sodass er sich letztendlich für das Amt entschieden hat.¹³

Hoher Anspruch an das Amt

Der ehemalige Würzburger Generalvikar Karl Hillenbrandt fügt in einem Vortrag dem erwähnten Zitat von Václav Dvořák aus Budweis die Frage an, wie die Ansprüche an einen Generalvikar überhaupt zusammen zu bringen sind: „Fühlt sich ein Generalvikar nicht mitunter wie ein Gefangener im Geflecht von Rechtsvorschriften und Räten, im Widerspruch zwischen spirituellen Einsichten und finanziellen Aussichten, im Gewirr von Steuerprognosen und Statistiken, in der Zerreißprobe zwischen pastoralen Meinungen und personellen Möglichkeiten?“¹⁴ Er kommt mit Blick auf das Amt aber zu einem versöhnlichen Schluss: „Der Dienst des Generalvikars steht im Schnittpunkt kirchlicher Lebenslinien – damit sind oft Spannungen vorgegeben, andererseits wird er gerade dadurch zu einer spannenden Sache.“¹⁵

Die Herausforderungen, die das Amt eines Generalvikars mit sich bringt, sind in Deutschland noch größer als in vielen anderen Ländern. Das liegt zum einen an der Größe der Diözesen und ihrer Finanzkraft. Mit im Durchschnitt 900.000 Katholiken¹⁶ sind deutsche Diözesen doppelt so groß



Abb.: Erzbistum Köln

Dr. Dominik Meiering ist seit dem 22. Februar 2015 Generalvikar des Erzbischofs von Köln. Mit 47 Jahren gehört er zu den jüngeren Generalvikaren in Deutschland.

wie der weltweite Schnitt, die Finanzierung der kirchlichen Arbeit durch Kirchensteuern führt unter anderem dazu, dass die Bistums Haushalte, für die die Generalvikare verantwortlich sind, in der überwiegenden Mehrheit neustellige Eurobeträge sind. (Wahrscheinlich gilt das nur für einen geringen Prozentsatz der weltweit 4.000 katholischen Bistümer.) Zum anderen kommt dem Generalvikar eine hohe Verantwortung für Verwaltungsfragen zu, da in Deutschland – auch bedingt durch die Zuweisung der Kirchensteuermittel direkt an die Diözesen – viele Aufgaben zentral erbracht werden und das Bistum als Dienstleister für die Pfarreien auftritt. In den Generalvikariaten großer deutscher Diözesen sind entsprechend jeweils mehrere Hundert Mitarbeiter beschäftigt.

Amtsverständnis: Mehr als Verwaltung

Eine wichtige Aufgabe von Generalvikaren liegt in der Leitung der Diözesanverwaltung. Die Bedeutung der Verwaltung wird in den Augen der hier zitierten Generalvikare als sehr hoch angesehen. Für Isidor Vollnhals aus Eichstätt ist „eine geordnete Verwaltung eine wichtige Voraussetzung für ein geregelter Zusammenleben.“¹⁷ Er sieht Verwaltung als eine wichtige Grundlage für die Seelsorge, bei der es wichtig ist, Entscheidungen hinsichtlich struktureller und personellen Fragen zu treffen.¹⁸

Auch Manfred Kollig, Ordenspriester und neuer Generalvikar in Berlin, beschreibt die Wichtigkeit der Verwaltung für die Gestaltung und Entwicklung der

Kirche: „Verwaltung kann die Getauften und deren Sendung ernstnehmen oder sie missachten; sie kann Gutes ermöglichen oder verhindern; sie kann sich selbst genügen oder der Sendung und dem Auftrag Jesu Christi in der Welt von heute dienen. Als Generalvikar möchte ich vor allem beharrlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit den synodalen Gremien Antworten finden auf die Frage nach dem ‚Wozu‘. Wozu Personal einstellen, Geld ausgeben, bauen, Träger von Einrichtungen sein, mit dem Staat verhandeln? In dem Maße, in dem es gemeinsame Antworten auf das ‚Wozu‘ gibt, wachsen auch Solidarität, Geschwisterlichkeit und Einheit in der Kirche und bekommt unser Dienst in der Welt sein angemessenes Profil.“¹⁹

Axel Mehlmann aus Freiburg betont mit einem Zitat von Erzbischof Stephan Burger, dass nicht die vorrangige Aufgabe der Kirche darin bestehe „Strukturen zu reflektieren, kirchliche Verwaltung zu organisieren oder eine Wirtschaftlichkeit von Kirche zu garantieren“, sondern den Glauben zu leben und zu bezeugen.²⁰ Dieser Anspruch gelte auch für die Aufgabe eines Generalvikars.

Verwaltung als Kirchengestaltung

Entsprechend wird Verwaltung von vielen Generalvikaren als Möglichkeit gesehen, zur Gestaltung der Kirche beizutragen. So sieht Ulrich von Plettenberg aus Trier seine neue Aufgabe nicht nur als „reinen Verwaltungsjob“. Für ihn sei das „konzeptionelle Arbeiten“ sehr wichtig, etwas, was sein künftiges Wirken spannend mache.²¹ Für Klaus Pfeffer mag die Leitung der Verwaltung zwar trocken klingen, sei aber „eine durchaus geistliche Aufgabe: Es geht ja darum, mit

dem Bischof und vielen anderen im Bistum danach zu suchen, wie wir unsere Kirche in den nächsten Jahren gestalten wollen.“²²

Norbert Köster aus Münster sieht seine Fragen primär als „spirituelle Fragen“, die sich auf die Steuerung der Grundausrichtung der Kirche beziehen. Er sieht seine Aufgabe darin, die „Prozesse und ihre Umsetzung anzustoßen, zu begleiten und zu steuern“.²³ Für das operative Verwaltungsgeschäft vertraut er auf die Kompetenz seiner Mitarbeiter: „Für Verwaltungsfragen habe ich hier etwa 500 Fachleute, die die Dinge umsetzen. Das muss ich nicht selbst tun.“²⁴

Wie auch andere Generalvikare sieht Axel Mehlmann aus Freiburg einen Veränderungsauftrag, eben nicht nur „Strukturen zu verändern, sondern mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Weg in die Zukunft zu gehen.“²⁵ Seine Funktion sehe er „nicht als Verwaltungschef einer mit sich selbst beschäftigten Oberbehörde, sondern als Priester“²⁶ Es sei alles darauf zu überprüfen, ob es dem Sendungsauftrag der Kirche diene: „Das gilt für die Haltungen, mit denen wir unseren Auftrag erfüllen und die Strukturen, in denen wir tätig sind.“ Dabei vertraue er auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und brauche deren Vertrauen und Unterstützung – „auch und gerade dann, wenn es gilt, notwendige Reformen und Veränderungsprozesse anzugehen.“²⁷

Generalvikar als Amt zwischen Seelsorge und Verwaltung

Viele Generalvikare äußern sich, wie wichtig es ihnen ist, neben ihrem Amt als Generalvikar auch weiterhin direkt seelsorgerisch tätig zu sein, so z. B. Gerhard Starke aus Fulda, der „auch immer wieder seelsorgerliche Aufgaben, wie Krankenbesuche und Trauerbe-

gleitung übernimmt.“²⁸ Oftmals wird auch betont, wie wichtig z. B. die Erfahrungen als Pfarrer für das Amt des Generalvikars ist: Thomas Keßler aus Würzburg berichtet von seiner Zeit als Pfarrer in einem großen Kurort, wo sich „viele Menschen mit seelischen und körperlichen Problemen Heilung oder eine Verbesserung ihres Gesundheitszustands erhoffen. Gerade hier ist [...] die Seelsorge besonders gefordert [...]. Ich würde mich freuen, wenn ich als Generalvikar zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ordinariats so wirken kann, dass mit unserer Unterstützung in der Diözese Glaube und Kirche für das Leben heilend und stärkend erfahren werden.“²⁹ Er möchte die „Sichtweise des Pfarrers als seelsorgerlicher Frontmann‘ [...] mit in die neue Aufgabe einbringen.“³⁰ Ähnlich äußert sich Axel Mehlmann aus Freiburg: „Ich war gerne Pfarrer und verstehe mich auch im Ordinariat als Seelsorger.“³¹

Mit Wehmut blicken manche Generalvikare auf ihre Zeit als Gemeindegeseelsorger zurück: „Natürlich fehlt mir diese unmittelbare Begegnung mit den Gläubigen“, so Isidor Vollnhals aus Eichstätt. Ulrich von Plettenberg aus Trier schaut ähnlich auf seine Zeit als Pfarrer: „Nah am Leben der Menschen zu sein, das wird mir fehlen. Es ist hier [in der Pfarrei] eine Vertrautheit gewachsen.“³²

Die hilfreichen Erfahrungen aus der Pfarrseelsorge für die Aufgaben eines Generalvikars können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Aufgaben eines Pfarrers und eines Generalvikars deutlich unterscheiden. Zwar übernehmen auch Pfarrer mit zum Teil über 100 Mitarbeitern und der Pfarrei angeschlossenen Sozialeinrichtungen umfangreiche wirtschaftliche Lei-

tungs- und Entscheidungsaufgaben, diese steigen jedoch als Generalvikar deutlich und werden in aktuell kirchlichen Umbruchzeiten noch komplexer.

Generalvikare stehen neben ihren Aufgaben als Leiter der diözesanen Verwaltungsbehörde oftmals einer Vielzahl an anderen Gremien vor, in denen sie Entscheidungen treffen müssen: Stiftungsräte in kirchlichen Stiftungen, Aufsichtsräte kirchlicher Unternehmen, Verwaltungsgremien im Verband dt. Diözesen etc. pp. Tätigkeiten, die ein Pfarrer in geringerem Umfang neben seiner seelsorgerischen Arbeit mitmachen musste, geraten nun in den Vordergrund und bestimmen das Hauptaufgabenfeld.

„Alter ego“ des Bischofs von

Wie die begriffliche Übersetzung schon sagt, ist der Generalvikar der „Stellvertreter“ des Diözesanbischofs und wird von ihm mit der ausführenden Gewalt ausgestattet, Verwaltungsakte zu erlassen (vgl. cann. 475–481 CIC). Ohne auf die detaillierte Auslegung der kirchenrechtlichen Grundlagen einzugehen, lässt sich aus der Perspektive der Führungsforschung das Verhältnis von Diözesanbischof und seinem Generalvikar mit dem Begriffspaar „Leadership“ und „Management“ beschreiben.³³

Hier zeigen sich unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte im Leitungsverständnis der beiden Ämter, wobei jedoch wie immer die Ausnahmen die Regel bestätigen. Der Bischof wird als Kopf der Diözese wahrgenommen, er steht stark in der Öffentlichkeit und führt die gesamte Diözese, auch - aber nicht nur - spirituell. Der Generalvikar sieht sich konkreten Aufgaben entgegen, die sich aus dem Führungshandeln des Bischofs ableiten. Diese Aufgaben gilt es zusammen mit den



Abb.: Erzbistum Hamburg/K. Erbe

Generalvikar als Sprungbett zum Bischof: Dr. Stefan Heße war knapp 3 Jahre lang Generalvikar im Erzbistum Köln und wurde im Alter 48 Jahren Deutschlands jüngster Erzbischof. Papst Franziskus ernannte ihn am 26. Januar 2015 zum Erzbischof von Hamburg.

Mitarbeitern zu erledigen. Aufgabe des Generalvikars ist es, den Bischof zu unterstützen und dazu Managementaufgaben zu übernehmen. Selbstverständlich bedingt das in seiner Rolle als Führungskraft auch Leadership-Kompetenz.

Entsprechend steht der Generalvikar im Hintergrund und weniger im Blickpunkt der kirchlichen Öffentlichkeit. Als wichtigster Mitarbeiter des Bischofs sorgt er dafür, dass alles läuft. Ein vertrauensvolles Verhältnis von Ortsbischof und Generalvikar ist somit sehr wichtig. Hans-Werner Thönnies, der als Generalvikar einen tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess in Essen koordinierte, betonte das gute Verhältnis zu Bischof Felix Genn: „Wir verstehen uns blind.“³⁴

Als „Alter Ego“ des Bischofs ist die Position des Generalvikars direkt an die des Bischofs rückgebunden, den er in seinem Aufgabenbereich vertritt und von dem er abhängig ist. Daher ist es selbstverständlich, dass Generalvikare, wie es z. B. Klaus Metzl aus Passau kurz nach der Ernennung verkündete, seinen „Dienst in absoluter Loyalität zum Diözesanbischof ausüben“³⁵ zu werden.

Dem Bischof den Rücken freihalten

Die Arbeitsteilung zwischen Bischof und Generalvikar bedeutet auch, dass ein Generalvikar in schwierigen Situationen ins Spiel kommt, wie z. B. Norbert Kleyboldt aus Münster bei seiner Verabschiedung rückblickend anmerk-

te: „Herr Bischof, ich bin dafür da, Ihnen den Rücken freizuhalten. Und schauen Sie sich meinen Rücken an, der hält das aus“. Dieses wurde von Bischof Genn auch sehr geschätzt: „Ich konnte mich immer auf Sie verlassen. Ich durfte immer denken ‚Der Generalvikar, der wird das schon würdigen, bewältigen, lösen und die jeweilige Fragestellung für mich so zuspitzen, dass ich gut entscheiden kann.“³⁶

Die ZEIT portraitierte die Zusammenarbeit von Bischof Genn im Bistum Essen mit seinem damaligen Generalvikar Hans-Werner Thönnies folgendermaßen: „Auch ohne große Worte sind die Rollen der beiden fest umrissen. Genn steht für die guten Nachrichten, der Vikar mehr für den Rest. Also füllt Thönnies seinen Part nach Kräften aus.“³⁷ Als „Libero“ des Bischofs fühlt sich Isidor Vollnhals aus Eichstätt. Er sei „dafür verantwortlich, dass keine Eigentümer fallen“,³⁸ so sein Fazit: „Ein Generalvikar muss auch einiges aushalten können.“³⁹

Wenn Generalvikare ihr Amt abgeben, bleibt bei fast keiner Verabschiedungsfeier unerwähnt, welchen Arbeitsumfang die Position mit sich bringe: Elmar Salmann fasste bei einer Laudatio auf den ehemaligen Paderborner Generalvikar Bruno Kresing zusammen, „Generalvikar, das sei die Stellenbeschreibung einer Utopie“⁴⁰. Erzbischof Becker merkte mit Blick auf seinen ehemaligen Generalvikar an, er habe „geradezu unermüdlich [...] gewirkt. Sein Arbeitspensum war schier unbegrenzt, seine Disziplin außerordentlich.“⁴¹ Generalvikar Kleyboldt aus Münster hoffte bei seiner Verabschiedung, nun die Tageszeitung vor 11 Uhr abends lesen zu können,⁴² auch bei anderen Generalvikaren wie z. B. dem Trierer Georg Holkenbrink wird von deren randvollen Terminkalendern berichtet.⁴³

Vorbereitung auf das Amt

Wenn Diözesanbischöfe ihr Amt antreten, so ist es üblich, dass eine gewisse Zeit folgt, in der sie ihre neue Diözese kennenlernen wollen, bevor sie zumeist ein Jahr später erste grundlegende Entscheidungen treffen. Den Rückmeldungen von Generalvikaren zu ihren konkreten Plänen in ihrem neuen Amt ist zu folgern, dass diese es oft ähnlich handhaben.

So berichtete Klaus Metzl aus Passau: „Es wäre völlig unangemessen, jetzt schon eine Art Programm vorzulegen. Ich muss mich erst Zug um Zug einarbeiten, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen lernen.“ Auch für Thomas Keßler aus Würzburg war klar: „Bevor ich Schwerpunkte benenne, will ich erst einmal hinhören und hinschauen und mich mit meinen neuen Aufgaben vertraut machen.“⁴⁴ Michael Fuchs aus Regensburg äußerte sich ähnlich: „Ich werde eine gewisse Einarbeitungszeit brauchen. Inhaltliche und programmatische Aussagen kann ich noch nicht treffen.“⁴⁵

Wie erwähnt zeigten sich viele Generalvikare überrascht von ihrer Ernennung, eine langfristige und spezifische Vorbereitungszeit gab es entsprechend nicht. Die Zeit zwischen Anfrage und Amtsantritt war unterschiedlich lang, so dass sich die Möglichkeiten auch unterscheiden, sich konkret vorzubereiten.

Zwei Beispiele seien aufgeführt: Norbert Köster aus Münster konnte die Zeit nutzen, „vier Monate lang Praktikant im Generalvikariat“ zu sein und hat zusätzlich dem Essener Generalvikar Klaus Pfeffer „zwei Wochen lang über die Schulter geschaut“.⁴⁶ Bei Thomas Keßler war es anders, da er mit seinen Pflichten als Dekan noch eingespannt war: „Für eine große Vorbe-

ereitung bleibt kaum Zeit. [Aber] es kommt mir entgegen, dass ich die Domkapitulare und Hauptabteilungsleiter sowie viele Verantwortliche im Bischöflichen Ordinariat bereits gut kenne.“⁴⁷

Heinz-Günther Bongartz ist als Weihbischof auch Generalvikar von Hildesheim, eine äußerst seltene Ämterverknüpfung. In seiner Rolle als Weihbischof und Dompropst, so in einem Interview, konnte er sich gut auf sein neues Amt vorbereiten, welches er schon längere Zeit vertreten hatte.⁴⁸

Fazit

Aus den Eindrücken der hier zitierten Generalvikare lässt sich freilich nicht erkennen, was das Amt eines Generalvikars ausmacht, welche Gründe jeweils zur Ernennung führten und wie Führungsverantwortung in der Praxis wahrgenommen wird, im Fokus steht fast ausschließlich die Selbsteinschätzung gegenüber der Öffentlichkeit.

Nichtsdestotrotz lassen sich zwei Beobachtungen machen, die bei vergleichbaren Analysen mit Topführungskräften in Wirtschaft oder Verwaltung gewiss anders wären:

Zum einen sind die Generalvikare von Bescheidenheit geprägt und legen bei allem Engagement für das Amt Wert darauf, dass die einflussreiche Position nicht angestrebt wurde. Damit verbunden ist eine deutliche Wertschätzung der seelsorgerischen Arbeit.

Zum anderen fällt auf, dass es zumeist keine systematische Führungskräfteentwicklung zu geben scheint, die langfristig auf solch eine herausgehobene Leitungsposition wie die eines Generalvikars mit den damit verbundenen spezifischen Kompetenzanforderungen vorbereitet.

- ¹ Bistum Görlitz
- ² Zur besseren Lesbarkeit bleiben in diesem Text alle kirchlichen Ehrentitel und akademische Titel unerwähnt.
- ³ Saarbrücker Zeitung
- ⁴ Domradio
- ⁵ Kath.net
- ⁶ Saarbrücker Zeitung
- ⁷ Aachener Zeitung
- ⁸ Onetz
- ⁹ Domradio
- ¹⁰ Erfurter Zeitung
- ¹¹ Katholisch.de
- ¹² WAZ
- ¹³ Bistum Würzburg
- ¹⁴ Bistum Görlitz
- ¹⁵ Bistum Görlitz
- ¹⁶ Suermann de Nocker / Hinzen
- ¹⁷ Donaukurier
- ¹⁸ Donaukurier
- ¹⁹ Kirche+Leben
- ²⁰ Erzbistum Freiburg (a)
- ²¹ Saarbrücker Zeitung
- ²² Rogatekloster St. Michael zu Berlin
- ²³ Kirchensite
- ²⁴ Kirchensite
- ²⁵ Erzbistum Freiburg (a)
- ²⁶ Erzbistum Freiburg (b)
- ²⁷ Erzbistum Freiburg (b)
- ²⁸ Osthessen News
- ²⁹ Bistum Würzburg
- ³⁰ Bistum Würzburg
- ³¹ Badische Zeitung
- ³² Saarbrücker Zeitung
- ³³ Zur grundsätzlichen Unterscheidung vgl. Abraham Zaleznik aus dem Jahr 1977
- ³⁴ Die ZEIT
- ³⁵ Kath.net
- ³⁶ Bistum Münster
- ³⁷ Die ZEIT
- ³⁸ Donaukurier
- ³⁹ Donaukurier
- ⁴⁰ Erzbistum Paderborn
- ⁴¹ Erzbistum Paderborn

⁴² Westfälische Nachrichten

⁴³ Bistum Trier

⁴⁴ Bistum Würzburg

⁴⁵ Onetz

⁴⁶ Kirchensite

⁴⁷ Bistum Würzburg

⁴⁸ Hildesheimer Allgemeine

Literatur

Aachener Zeitung (Hg.), online unter: <http://www.aachener-zeitung.de/lokales/region/neuer-generalvikar-andreas-frick-offen-respektvoll-zugewandt-1.1002578>

Badische Zeitung (Hg.), online unter: <http://www.badische-zeitung.de/suedwest-1/kein-eiskaffee-bei-klimawandel-auch-im-erzbistum--108316881.html>

Bistum Görlitz (Hg.), online unter: http://www.bistum-goerlitz.de/wp-content/uploads/2012/08/08-31_verabschiedung-hubertus%20zomackgrlitz.pdf

Bistum Trier (Hg.), online unter: <http://cms.bistum-trier.de/bistum-trier/Integrale?MODULE=Frontend&ACTION=ViewPageView&Filter.EvaluationMode=standard&PageView.PK=7&Document.PK=105190>

Bistum Würzburg (Hg.), online unter: <http://www.wissen.bistum-wuerzburg.de/thema/neuer-generalvikar>

Die ZEIT (Hg.), online unter: <http://www.zeit.de/2006/16/Glocken/komplettansicht>

Domradio (Hg.), online unter: <https://www.domradio.de/themen/erzbistum-koeln/2015-02-02/der-neue-koelner-generalvikar-meiering-im-interview>

Donaukurier (Hg.), online unter: <http://www.donaukurier.de/nachrichten/panorama/thema/Ruhestand-ist-fuer-ihn-kein-Thema;art201586,2932821>

Erzbistum Freiburg (a) (Hg.), online unter: http://www.erzbistum-freiburg.de/html/aktuell/aktuell_aktuell_u.htm?&artikel=62095&m=19781&stichwort_aktuell=

Erzbistum Freiburg (b) (Hg.), online unter: http://www.erzbistum-freiburg.de/html/aktuell/aktuell_aktuell_u.htm?&artikel=38869&m=24400&stichwort_aktuell=

Erzbistum Paderborn (Hg.), online unter: http://www.erzbistum-paderborn.de/index.php?ber_id=38&inh_id=9577

Hildesheimer Allgemeine (Hg.), online unter: <http://www.hildesheimer-allgemeine.de/news/article/er-vertritt-kuenftig-den-bischof.html>

Kath.net (Hg.), online unter: <http://www.kath.net/news/9794>

Katholisch.de (Hg.), online unter: <http://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/domkapitular-rosch-generalvikar-des-bistums-limburg>

Kirche+Leben (Hg.), online unter: <https://www.kirche-und-leben.de/artikel/warum-pater-manfred-kollig-muenster-verlaesst/>

Kirchensite (Hg.), online unter: <http://kirchensite.de/aktuelles/bistum-aktuell/bistum-aktuell-news/datum/2016/07/01/koester-die-verantwortung-teilen/>

Onetz (Hg.), online unter: <http://www.onetz.de/deutschland-und-die-welt-r/archiv/interview-mit-dem-kuenftigen-generalvikar-michael-fuchs-erste-aufgabe-papstbesuch-vorbereiten-konflikte-wird-es-immer-geben-d1213825.html>

Osthessen News (Hg.), online unter: <http://osthessen-news.de/n11514794/generalvikar-stanke-wird-am-4-november-70-jahre-alt.html>

Rogatekloster St. Michael zu Berlin (Hg.), online unter: <https://rogatekloster.wordpress.com/2015/08/14/fuenf-fragen-an-klaus-pfeffer-bischoeflicher-generalvikar-bistumessen/>

Saarbrücker Zeitung (Hg.), online unter: <http://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/stwendel/tholey/theley/Theley-Bischoefe-Dioezesen-Geistliche-und-Priester-Generalvikare-Pfarrer-Schaumberg-Synoden;art446839,6195752>

Suermann de Nocker, T. / Hinzen W.: Subsidiarität als Leitprinzip kirchlicher Verwaltung. In KVI im Dialog 3/16

Thüringer Allgemeine (Hg.), online unter: <http://erfurt.thueringer-allgemeine.de/web/lokal/leben/detail/-/specific/Raimund-Beck-wird-Generalvikar-in-Erfurt-479765359>

WAZ (Hg.), online unter: <http://www.derwesten.de/staedte/nachrichten-aus-werdohl-altena-neuenrade-und-nachrodt-wiblingwerde/klaus-pfeffer-personalchef-des-bistums-id4824231.html>

Westfälische Nachrichten (Hg.), online unter: <http://www.wn.de/Muenster/2428439-Katholische-Kirche-Generalvikar-Kleyboldt-geht-in-den-Ruhestand-und-blickt-nach-vorn>

Zaleznik, A: Managers and Leaders. In HBR 1977, online unter http://www.les-affaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf