

## **Organisationsentwicklung in der Kirche aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive strategischer Veränderungsprozesse**



Spätestens mit dem zweiten Vatikanischen Konzil hat sich auch die katholische Kirche für die nichttheologischen Wissenschaften geöffnet. Erkenntnisse aus Psychologie und Soziologie finden in der Theologie und Seelsorge großen Widerhall, auch die Betriebswirtschaftslehre kann aus ihrer Perspektive einen Beitrag leisten, die Organisation Kirche weiterzuentwickeln.

Momentan laufen in etlichen Bistümern „Zukunftsprozesse“, in denen sich die Kirche auf den Weg macht, sich in Orientierung an ihren Grundauftrag auf die zukünftigen Herausforderungen einstellen will. Betriebswirtschaftlich gesprochen geht es um strategische Veränderungsprozesse. Solche Prozesse sind in der Wirtschaftswelt an der Tagesordnung: Unternehmen schließen sich zusammen, erfinden sich neu, ändern ihr Tätigkeitsfeld oder stellen sich auf radikal andere Abläufe ein. Nach der allgemein bekannten groben Schätzung scheitern zwar 50% aller Veränderungsvorhaben, aber immerhin haben sich umfangreiche Lernerfahrungen angesammelt.

Veränderungsprozesse gehen in Wirtschaftsunternehmen schnell: In weniger als einem Jahr hat der Energieversorger E.on unter hohem Aufwand ein Drittel seines Geschäftes aus dem Mutterkonzern abgespalten und bringt es unter dem Namen Uniper an die Börse. Der Konkurrenz RWE schuf in ähnlicher Geschwindigkeit eine eigenständige Tochter mit dem Namen innogy, die größer als die Mutter selbst sein wird. Die Frage ist naheliegend, warum solch tiefgreifende strategische Veränderungsprozess in der Wirtschaft so schnell gehen, in der Kirche aber immer viel mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Wer diese Frage ernsthaft stellt, beweist, dass er keine Ahnung von Kirche hat. Wer auf die Frage aber antwortet, dass Kirche und Wirtschaftsunternehmen überhaupt nicht vergleichbar seien, der offenbart, dass er keine Ahnung von Wirtschaft hat. Auch zwischen der Kirche und einem Energieversorger gibt es mehr Parallelen als den Wunsch, Licht in die Welt zu bringen.

Ein zentraler Unterschied – wenn auch nicht der einzige – liegt darin, dass bei RWE oder E.on in ganz kleinem Kreis eine Zukunftsstrategie entwickelt werden konnte. Nötig war die Analyse des Marktes, der eigenen Stärken und Schwächen, der prognostizierten Entwicklungen und anderer Einschätzungen. Ein angestellter Betriebsschlosser könnte aus seiner Perspektive wenig zu den Überlegungen beitragen.

Auch eine Bistumsleitung oder die Leitungsorgane einer Landeskirche haben die Pflicht zur strategischen Planung und Erstellung von Prognosen. Aber während Strom überall gleich Strom ist, ist die Pastoral an unterschiedlichen Orten verschieden. Gott wird auf ganz unterschiedliche Weise erfahrbar gemacht, Stichwörter wie „Kontextualisierung“ zeugen davon. Viele Entscheidungen können entsprechend gar nicht zentral getroffen werden.

### **Partizipation ist wichtig, aber nicht einfach**

Die Veränderungsprozesse der Bistümer haben sich dadurch ausgezeichnet, dass viele Personen daran beteiligt waren. Dieses hohe Maß an Partizipation ist unerlässlich, ist aber auch mit Herausforderungen verbunden.

Wenn alle gebeten werden, sich an der Gestaltung der Kirche zu beteiligen, dann folgen nicht alle dem Ruf, sondern nur die in der Kirche Engagierten. Die Kirche möchte aber auch die Kirche der anderen 95% Gläubigen sein, die sich heute im Alltag eher wenig mit ihr verbunden fühlen. Die spezifischen Interessen

dieser Zielgruppe werden aber nicht unbedingt in Zukunftsüberlegungen eingebracht. Dazu will die Kirche grundsätzlich für alle Menschen da sein, auch für Nichtmitglieder. Wie können deren Anliegen eingebracht werden?

Mit vielen Personen kommen automatisch auch viele Partikularinteressen zusammen. Wenn im Dialog der gemeinsame Blick für das große Ganze fehlt und bestimmte Dinge unbedingt über die Zeit gerettet werden sollen, dann schränkt das die Konstruktivität des Dialogs und die Zukunftsfähigkeit der Lösungen ein. Dies gilt vor allem, wenn faktische Handlungsbeschränkungen wie begrenzte Ressourcen nicht von allen Personen gleichermaßen gesehen werden.

### **Herausforderungen müssen zusammen betrachtet werden**

Die Kirche steht grundsätzlich vor zwei Herausforderungen, denen man im Veränderungsprozess begegnen will:

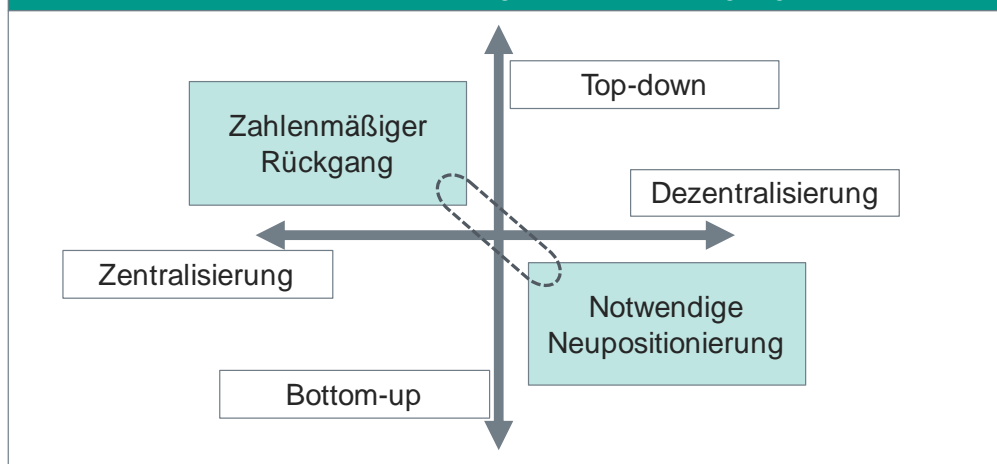
- Zum einen wird die Notwendigkeit gesehen, sich neu zu positionieren: Die Kirche wandelt sich von der Volkskirche zu einer Kirche im Volk, Traditionsabbrüche und ihr Status als nun nicht mehr sozial verpflichtende Organisation ändern das Verhältnis zu den Gläubigen; und auch allgemeine Entwicklungen der Kommunikation, Technologie und Globalisierung haben Auswirkungen.
- Zum anderen ist die Kirche mit einem zahlenmäßigen Rückgang konfrontiert: Gläubigenzahlen sinken, Finanzressourcen (regional zeitversetzt) auch, Personalressourcen werden gerade bei Seelsorgern knapp und an gesellschaftlicher Aufmerksamkeit wird auch weniger generiert.

Wenn eine anstehende Veränderung einer Organisation grundsätzlich betrachtet wird, dann kann sowohl das Steuerungsverständnis bei der Veränderung als auch die inhaltliche Zielsetzung in den Blick genommen werden. Je nach Situation, unterscheidet sich der jeweilige Anspruch daran.

- Das Steuerungsverständnis lässt sich zwischen den beiden Polen „top-down“ und „bottom-up“ verorten. Veränderungen, die schnell vorgenommen werden müssen, für die es einen hohen Problemdruck gibt und die einen tiefgreifenden Strukturwandel bedeuten (revolutionäre Veränderungen), werden im Allgemeinen top-down angegangen. Veränderungen, bei denen eine nachhaltige Verankerung des Neuen im Vordergrund steht, der akute Problemdruck nicht so hoch ist und Verteilungskonflikte innerhalb der Organisation nicht so im Vordergrund stehen (evolutionäre Veränderungen), sollten nach allgemeiner Einschätzung eher „bottom-up“ ablaufen.
- Die inhaltliche Zielsetzung der Organisationsveränderung kann vereinfacht gesprochen in zwei unterschiedlichen Richtungen laufen. In wirtschaftlich schwierigen Situationen, in denen ein besserer Überblick über Ressourcen verlangt wird und man stärker Skaleneffekte nutzen möchte, wird oftmals der Weg der Zentralisierung gewählt. Sollen hingegen die Bedürfnisse einzelner Märkte und dortige Potentiale besser genutzt werden sowie mehr Breite neue Lösungen hervorbringen soll, dann geht es eher in die Richtung einer Dezentralisierung.

Angewandt auf die aktuelle Situation der Kirche zeigt sich, dass der Herausforderung der Neupositionierung ganz anders begegnet werden muss als der des Ressourcenrückgangs.

Art des Veränderungsansatzes und Zielsetzung des Veränderungsschrittes sind bei den beiden aktuell zentralen Herausforderungen der Kirche unterschiedlich, bedürfen aber eines gemeinsamen Angangs



### Impulse aus dem Prinzip der Subsidiarität

Einen wichtigen Impuls beim gemeinsamen Aufgriff der beiden Herausforderungen bietet das Prinzip der Subsidiarität, traditionell leitend sowohl in der evangelischen als auch der katholischen Kirche. Subsidiarität hat verkürzt gesagt viel mit gleichzeitigem „loslassen“ und „im Blick haben“ zu tun. Auch bei privatwirtschaftlichen Unternehmen wird das Prinzip populärer. Die Zeit der monolithischen Großkonzerne ist vorbei, bei denen auch kleine Entscheidungen zentral gefällt werden. Eher bestehen große Unternehmen aus vielen sehr selbstständigen Tochtergesellschaften mit jeweils einem hohen Grad an Ergebnisverantwortung. Die einzelnen Geschäftsführungen haben viele Freiheiten, können sich auf die jeweiligen Märkte und Kompetenzen gut einstellen, sie müssen aber auch Verantwortung für Misserfolg übernehmen. Verbreitet ist die Holding-Struktur. Die Holding übernimmt drei Kernfunktionen. Erstens die Überwachung und Aufsicht, zweitens die strategische Gesamtplanung und drittens die Bereitstellung von zentralen Dienstleistungen, ggfs. über separate Töchter.

Ein Extrembeispiel dieser Struktur ist der Konzern Rocket Internet, in dem unzählige kleinere und größere Start-up-Unternehmen gebündelt werden. Der Konzern stellt den Start-ups, an denen man beteiligt ist, Kapital, ein Netzwerk und Infrastrukturleistungen zur Verfügung, überlässt die strategische Entwicklung der einzelnen Unternehmen aber im Wesentlichen den jeweiligen Geschäftsführungen.

Für ein Bistum bedeutet die stärkere Orientierung am Subsidiaritätsprinzip, dass Pfarreien für ihre Belange stärker selbst verantwortlich sind und ihre Pastoral und Strukturen vor Ort selbst gestalten. Es würde aber in stärkerem Maße begleitet und geprüft, wie fruchtbar die Arbeit ist, die Ressourcenzuweisung (Finanzen und Personal) wäre dabei klar begrenzt. Nötig wäre dabei eine deutlichere Zuordnung der unterschiedlichen Strukturebenen zu ihrer pastoralen und verwaltungstechnischen Bedeutung, sowohl bei Großpfarreien als auch bei Pfarreiengemeinschaften. Daneben müsste die heute oftmals nebeneinander laufende Kategorial- und Territorialeseelsorge besser verknüpft werden. Ein Generalvikariat würde sich dahingehend stärker auf die Aufgaben der Aufsicht konzentrieren und seine Dienstleistungen tendenziell eher einschränken oder konsequenter nachfrageorientiert ausrichten.

Die skizzierten Schritte sind in der Realität nicht ganz einfach, das sollte nicht verschwiegen werden: Den Erfolg der Arbeit in Pfarreien zu messen ist nicht trivial, nicht wenige mögen entrüstet entgegen, dieses sei schier unmöglich – was eine neue Herausforderung darstellt. Ehrenamtliche als Träger der Ortskirche mit Zielvereinbarungen in die Pflicht zu nehmen ist zudem – gelinde gesagt – unüblich. Wer will schon ein Kirchenvorstandsmitglied mit der Frage konfrontieren, welcher seiner Ziele er in den sechs Jahren seiner Amtszeit erreicht hätte. Grundsätzlich bedingen die Schritte einen Kulturwandel, bei allen Akteuren in der Kirche, denn ohne die nötige Konsequenz wird die Umorientierung gewiss scheitern.

### **Die Bistumsleitung spielt eine zentrale Rolle**

Ohne die Bedeutung des Kirchenvolkes in allen relevanten Entscheidungen schmälern zu wollen und gegen eine breite Partizipation argumentieren zu wollen, ist die Rolle der Bistumsleitung eine bedeutsame. Ihr kommen bei strategischen Veränderungsprozessen fünf Aufgaben zu:

- Unterstützt durch die Verwaltung und begleitet von den relevanten Gremien entscheidet sie über die Ressourcenverteilung. Bestimmte Ressourcen sind begrenzt, obwohl der Bedarf nach ihnen nicht immer so ist.
- Die Bistumsleitung muss auch als Anwalt derer agieren, deren Stimmen auch in den partizipativ gestalteten Prozessen zu kurz kommen, das können z. B. die Kirchenfernen sein. Ebenso ist sie Anwalt der begrenzten Kapazitäten und macht diesbezüglich gegenüber denen Restriktionen deutlich, die diese als weniger entscheidungsrelevant ansehen.
- Bei Veränderungen sind Konflikte vorprogrammiert. Bei Partikularinteressen oder verschiedenen Interpretationen des kirchlichen Auftrags braucht es eine Instanz, die vermitteln und ggfs. schlichten kann.
- Veränderung braucht inhaltliche Impulse. Es wird erwartet, dass eine Bistumsleitung diese setzt.
- Die Übernahme von Prozessverantwortung heißt auch, dass eine Bistumsleitung – unterstützt durch ihre Verwaltung - für eine professionelle Gestaltung und Moderation des gesamten Veränderungsprozesses Sorge tragen muss.

### **Fazit**

Eine Synode, aber auch kirchenrechtlich anders verortete Prozesse, in denen Weichenstellungen für die Zukunft eines Bistums beschlossen werden, sind geistliche Wege und versuchen zu erspüren, auf welchen Weg der Heilige Geist die Kirche lenken will. Sie sind aber neben dieser Dimension auch Entwicklungsprozesse, wie sie auch säkulare Organisationen durchlaufen, die ihre strategische Ausrichtung reflektieren. In dieser Hinsicht lohnt sich auch ein Blick auf die Erfahrungen, die Wirtschaftsunternehmen dabei gemacht haben.

Prof. Dr. Thomas Suermann de Nocker  
TSdN@TSdN.info