

Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld

Referat an der Theologischen Fakultät der Universität Luzern vom 24. April 2009 im Rahmen der öffentlichen Ringvorlesung: Kirche gestalten oder Church Management by ...? Kirchenorganisation und Managementphilosophien im Gespräch

1	Kirche lebt aus dem Glauben an die Gegenwart des Auferstandenen bei seinem Volk	2
2	Kirche im Kontext einer demokratisch geprägten Gesellschaft	2
2.1	Sich auf die Gesetzmässigkeiten einer demokratischen Gesellschaft einlassen	3
2.2	Zustimmung und Engagement organisieren	3
2.3	Der demokratischen Prägung der Mitglieder Rechnung tragen	3
2.4	Menschen gewinnen und auf ihre Freiheit und Mündigkeit setzen.....	4
3	Merkmale der schweizerischen «Doppelstruktur»	4
3.1	Verwurzelung im kirchlichen Genossenschaftswesen und in der staatlichen Aufsicht über das Kirchenwesen	4
3.2	Nebeneinander zweier unterschiedlicher Rechtssysteme	5
3.3	Geteilte Zuständigkeiten	5
3.4	Starke Anlehnung an die Prinzipien der staatlichen Organisation.....	6
3.5	Finanzierung des kirchlichen Lebens mit Hilfe von Kirchgemeindesteuern	6
3.6	Nebeneinander von Milizsystem und hauptamtlichen kirchlichen Mitarbeitenden	6
3.7	Notwendigkeit einer konkreten Situationsanalyse	7
4	Die gegenwärtige Situation vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten Jahrzehnte	7
4.1	Veränderung der Rahmenbedingungen	7
4.2	Stichworte zur aktuellen Situation.....	8
	Polarisierungen im Gefolge von Konzil und Synode.....	8
	Multioptionskirche in der Multioptionsgesellschaft.....	9
	Funktionale Differenzierung der kirchlichen Berufe	9
	Zunahme der Katholiken mit Migrationshintergrund	10
	Bedeutungszuwachs regionaler und überregionaler Aufgaben	10
	Anhaltende Diskussionen um das duale System.....	10
5	Kirchenmanagement im Kontext der Lage der Kirche heute	11
5.1	Für komplexe Situationen gibt es keine trivialen Lösungen	11
5.2	Die Kirche steht in einem Prozess tief greifender Veränderungen.....	11
5.3	Die Anforderungen an die Leitung haben sich fundamental verändert	12
5.4	Auch das «duale System» muss diesen Veränderungen Rechnung tragen	12
5.5	Demokratische Strukturen als Chance für die Kirche nutzen	13
6	Anforderungen an ein Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld.....	14
6.1	Verwurzelung	14
6.2	Leadership	14
6.3	Dialogische und kommunikative Kompetenz	14
6.4	Systemisches Denken	15
6.5	Spannungen aushalten	15
6.6	Aus Hoffnung leben	15

Wenn ein Vertreter der demokratisch verfassten staatskirchenrechtlichen Organisationen eingeladen wird, zum Thema «Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld» zu sprechen, richten sich die Erwartungen wohl sofort auf die Frage, welchen Beitrag diese für die katholische Kirche in der Schweiz so typischen Strukturen zum Kirchenmanagement leisten, bzw. welche Besonderheiten sich aus ihnen und der mit ihnen verbundenen «Doppelstruktur» des Schweizer Katholizismus für das Kirchenmanagement ergeben. Und vermutlich werden die meisten auch hoffen bzw. befürchten, dass er das «hohe Lied der Demokratie anstimmt» und für entsprechende Kirchenreformen eintritt. Und von all dem wird zweifellos auch die Rede sein müssen.

1 Kirche lebt aus dem Glauben an die Gegenwart des Auferstandenen bei seinem Volk

Eine erste Überlegung gilt jedoch der Tatsache, dass die Kirche ihre Lebendigkeit, ihre Glaubwürdigkeit und auch ihre verändernde Kraft als «Salz der Erde und Licht der Welt» dem Glauben an die Gegenwart Jesu Christi mitten unter uns verdankt. Sie lebt aus dem Zeugnis des Evangeliums, aus der Praxis der Liebe und der Solidarität, aus der Erfahrung der geschwisterlichen Gemeinschaft und aus den Feiern, Symbolen, Geschichten und Liedern, welche die Erinnerung an Gottes befreiendes Handeln wach halten und die Hoffnung auf sein Reich nähren.

Wo Menschen die Erfahrung machen, dass die Kirche ihr Vertrauen ins Leben stärkt, sie zur Hoffnung ermutigt und zur Gemeinschaft befähigt, wird vieles zweitrangig, was die katholische Kirche in der Schweiz (aber auch die reformierte Kirche und die Kirchen in ähnlichen Situationen) derzeit stark beschäftigt. Es ist weder die Struktur noch die Organisation, welche die Kirche zur Kirche macht. Aber diese Feststellung relativiert nicht nur die Fragen nach «Demokratie» und «Management» in der Kirche, sondern ebenso die oft übersteigerte Bedeutung, die dem Amt und der Hierarchie zugemessen wird. Ja, mehr noch: Wo Kirche sich wirklich an Jesus von Nazareth orientiert, wo sie wirklich in seinem Geist lebt und feiert, wo Menschen Brot und Wein, aber auch Hoffnungen und Nöte geschwisterlich teilen, wo sie ihren Weg mitten durch die schwierige Welt von heute suchen, machen sie die Erfahrung von Freiheit, Gleichheit und Geschwisterlichkeit und entdecken ihre unverlierbare Würde als Söhne und Töchter Gottes. Hier – und nicht etwa in einer blossen Anpassung an den modernen Zeitgeist – liegen die eigentlichen Wurzeln kirchlicher «Demokratie». Und jedes Kirchenmanagement, das diesen Namen verdient, wird an diesem Grundauftrag der Kirche – und nicht an irgendwelchen anderen Erfolgskriterien – Mass nehmen wollen.

So verlockend es wäre, auf dieser Grundlage Vorstellungen für ein Kirchenmanagement im Geist des Evangeliums zu entwickeln – mein Auftrag ist ein anderer: Nämlich das Management der real existierenden Kirche im konkreten Umfeld unserer von der Demokratie geprägten Gesellschaft in den Blick zu nehmen.

2 Kirche im Kontext einer demokratisch geprägten Gesellschaft

Eine zweite Überlegung gilt daher der Tatsache, dass die katholische Kirche in der Schweiz (wie in vielen anderen Ländern) damit konfrontiert ist, als hierarchisch strukturierte Institution im Kontext eines demokratisch verfassten Rechtsstaats und einer demokratisch geprägten Gesellschaft zu wirken, ja selbst Teil dieser Gesellschaft zu sein. Denn mit diesem Sachverhalt hat sich die Kirche keineswegs leicht getan – vielmehr war es ein langer und schwieriger Weg für die Kirche, «ein Ja zum

demokratischen Rechtsstaat und seinen Grundrechten» zu entwickeln.¹ Aber auch nachdem die Kirche sich zu diesem «Ja zum demokratischen Rechtsstaat» durchgerungen hat, bleibt es eine wichtige und spannende Frage, wie ein Kirchenmanagement auszusehen hat, das diesem demokratischen Umfeld und der demokratischen Kultur in unserem Land bewusst Rechnung trägt. Dazu folgende Stichworte:

2.1 Sich auf die Gesetzmässigkeiten einer demokratischen Gesellschaft einlassen

Eine Kirche, die ihre Werte und Anliegen in den Diskurs und die Entscheidungsfindung einer demokratischen Kultur einbringen und ihr eigenes Leben in diesem Umfeld sinnvoll gestalten will, muss sich auf die Gesetzmässigkeiten einer solchen demokratischen Gesellschaft einlassen. Sie muss sich der demokratischen Auseinandersetzung stellen und für ihre Anliegen Mehrheiten finden. Sie kann weder dem demokratischen Staat noch der Zivilgesellschaft, bzw. den mündigen Bürgerinnen und Bürgern Vorschriften machen, sondern muss argumentieren und überzeugen. Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld muss also danach fragen, welche Instrumente und welche Massnahmen es der Kirche ermöglichen, ihre Ziele bestmöglich zu erreichen.

2.2 Zustimmung und Engagement organisieren

Im demokratischen Umfeld ist die Kirche folglich auf ihre Mitglieder sowie auf Sympathisantinnen und Sympathisanten angewiesen, die ihre Anliegen in das gesellschaftliche und staatliche Leben einbringen. Ohne die Zustimmung und den Einsatz von Mitgliedern und Menschen, die ihre Überzeugungen teilen, kann sie keine gesamtgesellschaftliche Wirkung entfalten. Das Kirchenmanagement hat also den Auftrag, diese Zustimmung und das entsprechende Engagement herbeizuführen, zu organisieren und zu fördern.

2.3 Der demokratischen Prägung der Mitglieder Rechnung tragen

Da die katholische Kirche bekanntlich nicht demokratisch, sondern hierarchisch und synodal verfasst ist, muss ein Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld berücksichtigen, dass die Gesetzmässigkeiten der kircheninternen Entscheidungsprozesse und die Gesetzmässigkeiten, die im gesellschaftlichen Umfeld gelten, voneinander abweichen.

Dabei muss das Kirchenmanagement insbesondere der Tatsache Rechnung tragen, dass die Mitglieder der Kirche von der demokratischen Kultur der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung geprägt sind. Genau so, wie die Kirche von ihren Angehörigen erwartet, dass sie die christlichen Werte und die befreiende Botschaft des Evangeliums nicht «an der Kirchentüre abgeben», sondern in ihren Alltag, in ihr gesellschaftliches und politisches Umfeld mitnehmen und dort zur Geltung bringen, muss sie sich der Realität stellen, dass die Angehörigen der Kirche ihre demokratische Prägung und Kultur in das kirchliche Leben einbringen. Wenn sie gewohnt und gefordert sind, sich in Staat und Gesellschaft selbst eine Meinung zu bilden, und wenn gerade die Kirche sie auffordert, ihre Gewissensüberzeugung auch dann zur Geltung zu bringen, wenn sie nicht mehrheitsfähig oder sogar unbequem ist, dann muss die Kirche nicht nur damit rechnen, sondern sollte es sogar ausdrücklich be-

¹ Loretan, A., Wie entwickelt die Römisch-katholische Kirche ein Ja zum demokratischen Rechtsstaat und seinen Grundrechten?, in: Loretan-Saladin, A./Bernet-Strahm, T. (Hg.), Das Kreuz der Kirche mit der Demokratie. Zum Verhältnis von katholischer Kirche und Rechtsstaat, Zürich 2006, 19-34.

grüssen, dass ihre Mitglieder auch innerhalb der Kirche von ihrem Bürgersinn und ihrer Zivilcourage Gebrauch machen, die ihren tiefsten Grund in der von Jesus Christus her gewährten «Freiheit der Kinder Gottes» haben. Von den selben Menschen zu fordern, dass sie sich in Staat und Gesellschaft mündig, frei und aufrecht bewegen, sich aber in der Kirche der Autorität unkritisch unterziehen oder gehorsam beugen, wäre ein Widerspruch.

2.4 Menschen gewinnen und auf ihre Freiheit und Mündigkeit setzen

Schon aus diesen sehr grundsätzlichen Überlegungen ergibt sich, dass ein Kirchenmanagement, das darauf aus ist, die «Kirche in der Welt von heute» zu positionieren, wie es das Zweite Vatikanische Konzil gefordert hat, nicht ohne Instrumente und Massnahmen auskommt, welche die aktive Beteiligung und die Fähigkeit der Kirchenmitglieder fördern, ihre Glaubensüberzeugungen und ihre Werte im Kontext einer demokratischen Gesellschaft zu artikulieren und zu verwirklichen. Ein solches Kirchenmanagement ist gefordert, Menschen zu gewinnen und auf ihre Freiheit und Mündigkeit zu setzen. Diese Anforderung an ein Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld, Partizipation zu ermöglichen und für die eigenen Ziele, Anliegen und Aufgaben nach Möglichkeit Mehrheiten in und ausserhalb der eigenen Reihen zu gewinnen, ist völlig unabhängig von der typisch schweizerischen Doppelstruktur und der damit verbundenen innerkirchlichen Demokratie – mit dieser Herausforderung ist die Kirche auch in Deutschland, Frankreich und jedem anderen demokratischen Land konfrontiert.

3 Merkmale der schweizerischen «Doppelstruktur»

Wenden wir uns nun der spezifisch schweizerischen Situation zu. Sie besteht darin, dass die Demokratie nicht nur das staatliche und gesellschaftliche Umfeld der Kirche bestimmt, sondern in Form der demokratisch verfassten staatskirchenrechtlichen Körperschaften in das kirchliche Leben selbst eingreift.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass «Demokratie» ein relativ weiter Begriff ist und dass demokratische Entscheidungsprozesse und Leitungsstrukturen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können – man denke nur an die grossen Differenzen zwischen einer präsidentialen Demokratie nach amerikanischem Muster, einer parlamentarischen Demokratie im Stil Deutschlands und der stark von direktdemokratischen Entscheidungen geprägten politischen Kultur der Schweiz. Deshalb ist es unerlässlich, die spezifischen Merkmale dieser demokratischen staatskirchenrechtlichen Institutionen bzw. der daraus resultierenden Doppelstruktur zu erfassen. Wiederum geht es nicht um Vollständigkeit, sondern darum, einige wichtige Gesichtspunkte anzusprechen.

3.1 Verwurzelung im kirchlichen Genossenschaftswesen und in der staatlichen Aufsicht über das Kirchenwesen

Historisch hat das «duale System» zwei unterschiedliche Wurzeln. Die eine ist das aus dem Mittelalter stammende Patronatsrecht und kirchliche Genossenschaftswesen: Die Korporation der Kirchbürger kommt für den Bau und Unterhalt der Kirche und für das Leben der Seelsorgenden auf, verwaltet die entsprechenden Mittel gemäss den Spielregeln der Genossenschaft autonom und erhält ein Präsentations- bzw. Pfarrwahlrecht. Aus diesen Korporationen sind im Laufe der Zeit die Kirchgemeinden und die Kirchensteuern als Form der solidarischen Form der Kirchenfinanzierung durch die «Kirchbürger» entstanden.

Die andere historische Wurzel ist die staatliche Aufsicht über das Kirchenwesen: Im Zusammenhang mit der Entwicklung des modernen, religiös neutralen demokratischen Rechtsstaates wurde das Staatskirchentum durch ein Staatskirchenrecht abgelöst, in dem der Staat die Kirchaufsicht nicht mehr direkt wahrnimmt, sondern das «Kirchenwesen» den «Landeskirchen» überträgt, die er im öffentlichen Recht organisiert. Diesen wird das Recht eingeräumt, Kirchensteuern zu erheben und sie werden verpflichtet, sich für die Ordnung der äusseren Angelegenheiten demokratisch und rechtsstaatlich zu organisieren. Auch wenn die Entwicklung hin zu einer stärkeren Gewichtung der individuellen wie der korporativen Religionsfreiheit inzwischen zu einer weitgehenden Entflechtung von Staat und Kirche geführt hat, sind diese «staatskirchlichen» Wurzeln des «dualen Systems» da und dort noch spürbar – sei es in Form von Überbleibseln übermässiger staatlicher Einflussnahme, sei es in Form von Auffassungen staatskirchenrechtlicher Behörden sie setzten die Rahmenbedingungen, in denen sich die Seelsorge letztlich zu bewegen habe, oder sei es in Form von Ängsten seitens der kirchlichen Autoritäten, aufgrund dieses Systems in unzulässiger Weise in der Wahrnehmung ihres Amtes eingeschränkt zu sein.

3.2 Nebeneinander zweier unterschiedlicher Rechtssysteme

Weil die katholische Kirche eine eigene Verfassung und eigene, hierarchische Leitungsstrukturen hat, führt die staatskirchenrechtliche Organisation der Angehörigen der römisch-katholischen Kirche in Form öffentlichrechtlich anerkannter Körperschaften zur Entstehung einer «Doppelstruktur», die oft als «duales System» oder als «Dualismus» bezeichnet wird. Die Demokratie der staatskirchenrechtlichen Strukturen beruht auf staatlichem Recht. Daneben steht das kanonische Recht, das auf anderen Voraussetzungen beruht und anderen Regeln folgt.

Anders als das System der Gewaltenteilung, das in Demokratien im Rahmen des einen Verfassungsstaates zwischen Legislative, Exekutive und Judikative unterscheidet, aber auch anders als die Struktur der römisch-katholischen Kirche, die wie in einer Ellipse gleichzeitig einen hierarchischen und einen synodalen Brennpunkt hat, welche kirchenintern zum Ausgleich gebracht werden müssen, handelt es sich bei der Doppelstruktur um zwei klar voneinander geschiedene Systeme, die zwar aufeinander bezogen aber nicht vollständig zur Deckung gebracht werden können.

3.3 Geteilte Zuständigkeiten

Ein drittes Merkmal der Doppelstruktur, das mit den bereits erwähnten zusammenhängt, sind die geteilten Zuständigkeiten: Organisation und Finanzierung liegen in der Zuständigkeit der staatskirchenrechtlichen Körperschaften. Die staatskirchenrechtlichen Strukturen stehen zwar im Dienst der Kirche, aber ihre Organe entscheiden im Rahmen ihrer Zweckausrichtung autonom. Für die Pastoral und die Inhalte der Glaubensverkündigung sind die kirchlichen Amtsträger verantwortlich. Für das Miteinander der beiden Instanzen sind daher Einvernehmlichkeit und ein partnerschaftliches Miteinander unerlässlich. Es versteht sich von selbst, dass ein Kirchenmanagement anders aussähe, lägen auch pastorale Entscheide und die Ernennung der Amtsträger in der Zuständigkeit der demokratisch verfassten Entscheidungsgremien, wie dies z.B. in der evangelisch-reformierten Kirche der Fall ist, oder hätten die Bischöfe auch die Entscheidungsgewalt über die Verwendung der Kirchensteuern, wie dies in den deutschen Diözesen in hohem Mass der Fall ist.

3.4 Starke Anlehnung an die Prinzipien der staatlichen Organisation

Ein viertes Merkmal der «Doppelstruktur» bzw. der Ausprägung des demokratischen Staatskirchenrechts schweizerischer Prägung ist seine starke Anlehnung an die Prinzipien der staatlichen Organisation: Gemeindeautonomie, damit verbunden ein ausgeprägter Föderalismus und vor allem auf kommunaler Ebene starke direktdemokratische Formen der Entscheidungsfindung. Es wären durchaus andere Modelle demokratischer Organisation (bzw. kirchlicher Demokratie) denkbar, die weniger Reibungsflächen mit den kirchlichen Strukturen böten. So wäre z.B. ein demokratisches finanzkompetentes Organ auf diözesaner Ebene für den Bischof ein ganz anderes Gegenüber als die grosse Zahl von autonomen Kirchgemeinden und unterschiedlicher Landeskirchen, mit denen die Bischöfe von Basel und Chur kooperieren müssen. Und schon eine stärker repräsentative Demokratie oder eine Verlagerung der Zuständigkeiten sowie der finanziellen Mittel auf die kantonale Ebene schüfe eine andere Ausgangslage für ein «Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld».

3.5 Finanzierung des kirchlichen Lebens mit Hilfe von Kirchgemeindesteuern

Eng mit den Prinzipien der Gemeindeautonomie, der Subsidiarität und des Föderalismus verbunden ist die Tatsache, dass die Finanzierung des kirchlichen Lebens gemäss je unterschiedlichen kantonalen Regelungen und hauptsächlich über Kirchgemeindesteuern erfolgt. Dieses System der Kirchenfinanzierung hat zur Folge, dass die finanziellen Mittel zum grössten Teil in den Kirchgemeinden bleiben, während die kantonale Ebene mit rund 10-20% und die diözesane und schweizerische Ebene mit je 1% der Kirchensteuern auskommen müssen. Hinzu kommen recht unterschiedliche rechtliche Regelungen von Kanton zu Kanton. Diese Vielfalt hat zur Folge, dass die finanziellen Situationen von Gemeinde zu Gemeinde, aber auch von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich sind. Finanzielle Solidarität, aber auch die Finanzierung überkantonalen und überdiözesanen Aufgaben der Kirche sind schwierig zu organisieren. Wiederum wären andere Regelungen denkbar, z.B. indem die Finanzkompetenz stärker auf die kantonale Ebene verlagert und verbindliche Regelungen für die Finanzierung der Bistümer und der schweizerischen Ebene getroffen würden. Dass dies nicht undemokratisch wäre, zeigt ein Seitenblick auf den Staat, wo sich die Steuererträge ziemlich gleichmässig zu je rund einem Drittel auf die Ebenen von Gemeinden, Kantonen und Bund verteilen.

3.6 Nebeneinander von Milizsystem und hauptamtlichen kirchlichen Mitarbeitenden

Ein sechstes Merkmal der «Doppelstruktur» ist das Neben- und Miteinander von vollamtlichen und professionell qualifizierten Seelsorgenden und im Milizsystem organisierten staatskirchenrechtlichen Behörden. Auch darin entsprechen die Kirchenstrukturen jenen im staatlichen Bereich, wo sehr oft Milizbehörden die Entscheidungen treffen, während die Umsetzung bei fachlich qualifizierten und hauptamtlich tätigen Angestellten liegt.

Hinzu kommen die kirchrechtliche Differenzierung zwischen geweihten Amtsträgern und Laien sowie die Rolle von professionellen Mitarbeitern staatskirchenrechtlicher Verwaltungen und Sekretariate. All dies führt zu einem hochkomplexen System der Zusammenarbeit von Amtsträgern und Laien, von Theolog(innen) und Nichttheolog(inn)en sowie von professionellen und im Milizsystem tätigen Verantwortungsträgern, wozu noch die ebenfalls komplexen Beziehungen zwischen Bischöfen und Seelsorgenden an der Basis, aber auch zwischen kantonalkirchlichen Exekutiven, Legislativen und kommunalen Kirchenpflegen kommen. All diese Rollen-, Status- und Kompetenzunterschiede überschneiden sich und führen zu spannungsreichen und für Rollenkonflikte anfälligen Konstellationen – besonders krass, wenn z.B. in der kantonalkirchlichen Legislative profilierte Seelsorgende und Theo-

logen Einsitz nehmen, wenn im kantonalen Kirchenrat der Pastoralassistent über den Bistumsbeitrag mit diskutiert oder wenn der Generalsekretär und Leiter einer kantonalkirchlichen Verwaltung ein hoch qualifizierter Theologe ist. Das alles führt zu unübersichtlichen Verhältnissen, in denen die persönlichen Interessen, die fachlichen Kompetenzen und die unterschiedlichen Rollen ein- und derselben Person die rechtlich gesehen «klaren» Zuständigkeiten manchmal in den Hintergrund treten lassen.

3.7 Notwendigkeit einer konkreten Situationsanalyse

Diese stärker auf Prägnanz als auf hochdifferenzierte Objektivität abzielende Charakterisierung der schweizerischen Doppelstruktur sollte vor allem eines bewusst machen: Es reicht nicht aus, die Thematik «Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld» auf einer grundsätzlichen Ebene abzuhandeln, in der es z.B. um das Verhältnis zwischen Kirche und Demokratie oder zwischen Treue zum Evangelium und Mehrheitsentscheidungen geht. Vielmehr muss ein wirklich auf «Management», d.h. auf Führungsentscheidungen und konkrete Umsetzung bedachter Umgang mit diesem Thema konkreter fragen: Welches Management? Für welche Kirche? In welcher Demokratie? Auf welcher Ebene?

4 Die gegenwärtige Situation vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten Jahrzehnte

Bevor jedoch Antworten auf diese Fragen skizziert werden können, ist es unerlässlich, im Sinne einer letzten Vorfrage zu klären: Welches sind die Entwicklungen der letzten Jahre und Jahrzehnte, welche die Fragen nach Methoden des Kirchenmanagements und dahinter liegenden Kirchenbildern haben virulent und konfliktiv werden lassen. Denn ein Blick in die Vergangenheit zeigt: Obwohl diese «Doppelstruktur» in gewisser Form z.T. seit Jahrhunderten besteht und obwohl die Kirche auch vor hundert Jahren schon «gemanagt» wurde, wird diese Thematik erst seit verhältnismässig kurzer Zeit diskutiert. Wiederum bitte ich um Verständnis dafür, dass ich die Dinge eher holzschnittartig zeichne – und nicht mit den Feinheiten, Nuancen und Grautönen eines Kupferstichs.

4.1 Veränderung der Rahmenbedingungen

Was den gesellschaftlichen Wandel betrifft, so haben mindestens die älteren unter uns dafür ein Grundgefühl: Rasante Beschleunigung, Auflösung traditioneller Muster und Plausibilitäten, zunehmende Bedeutung der Ökonomie, Ausdifferenzierung unterschiedlichster Lebensbereiche und Milieus, radikaler Wandel im Verhältnis zu Autoritäten, Wertmassstäben und Traditionen aller Art, Emanzipationsbewegungen z.B. bezüglich der Rolle von Frauen, Jugendlichen oder Arbeitnehmenden im Gefolge der 68er-Jahre – aber auch die Rückkehr von eher autoritären und konventionellen Mustern, die wir politisch am ehesten mit dem Erstarken der SVP verknüpfen.

All diese Entwicklungen und Verwerfungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Mentalitäten, auf das politische Klima, auf die gesellschaftliche Bedeutung der Kirche, aber auch auf das innerkirchliche Klima, in dem sich all dies widerspiegelt. Plakativ gesagt:

Die Demokratie einer Kirchgemeindeversammlung in den 50er-Jahren war eingespielt und entwickelte sich in weitgehendster Parallelität zur Demokratie der politischen Gemeinde – bis hin zur parteipolitischen Couleur der Kirchenpfleger.

In den 60er- und 70er-Jahren war die kirchgemeindliche Demokratie mancherorts ein Labor des gesellschaftlichen und kirchlichen Aufbruchs. Progressive Seelsorgende verbündeten sich mit Jugend- und Frauenbewegten, vor allem an Solidarität und Befreiung interessierten kirchlichen Kreisen, denen da und dort eher verunsicherte und konservative Kirchenpflegen und die Überreste des katholischen Milieus gegenüberstanden, die mit der CVP, den Studentenverbindungen und dem politischen Establishment verbandelt waren. Der Reformkatholizismus freute sich daran, dass wenigstens im staatskirchenrechtlichen Bereich breite Mitsprache der Basis, aber auch Mitverantwortung von Frauen möglich waren.

Seit den 90er-Jahren ist die basisdemokratische Begeisterung weitgehend verschwunden. In vielen Kirchgemeinden hat sich Resignation breit gemacht. Die sinkende Beteiligung am kirchlichen Leben wird allorten deutlich spürbar. Neben den Alt-Achtundsechzigern gibt es jung-konservative Seelsorgende. Die kirchlichen Frauenstellen sind etabliert und sind längst nicht mehr nur Befreiungsprojekt, sondern auch gesicherte Einkommensbasis für die Stelleninhaberin. Manche Katholiken geben nach wie vor einem Drittwelt-Projekt den Vorrang, weil die Frage der weltweiten Solidarität sie bewegt. Andere fordern endlich einen zeitgemässen Internet-Auftritt. Und die dritten möchten das pastorale Normalangebot gerne um lateinische Messen oder Zen-Meditationen erweitern, um die Glaubwürdigkeit und Attraktivität der Kirche zu erhöhen. Die grosse Mehrheit jedoch nutzt die Kirche als Dienstleistungsangebot – insbesondere bei Lebensübergängen wie Geburt, Hochzeit und Tod. Aber leider findet die für eine demokratische Kultur unerlässliche Diskussion um Prioritäten zwischen diesen Gruppen kaum statt. Dazu fehlt es an Zeit, Energie und Interesse. An den Kirchgemeindeversammlungen nimmt meist nur noch ein kleiner Teil der Kerngemeinde teil, was deren Repräsentativität schmälert. Und der beigezogene Gemeindeberater dämpft diese Interessengegensätze, indem er ein Leitbild darüber stülpt, in dem alle sich wieder finden.

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts treten zumindest mancherorts Ressourcenprobleme in den Vordergrund: Es mangelt an Leuten, an Geld und auch an Energie. Kategorien aus dem betriebswirtschaftlichen Management haben als «New Public Management» in den Politbetrieb Einzug gehalten – und werden nun auch als «New Church Management» in der Kirche eingefordert. Von Theologen und auch von Kirchenverwaltungsprofis wird Managementkompetenz und Bereitschaft zu Change-Prozessen gefordert. Manche wehren sich mit dem Argument dagegen, in der Kirche müssten ganz andere Werte zählen, andere freuen sich an den entsprechenden «tools» und Terminologien, weil sie damit die blockierte Kirchenpolitik aufzubrechen oder eine weltfremd und steril wirkenden Theologie hinter sich zu lassen hoffen.

4.2 Stichworte zur aktuellen Situation

Zur weiteren Charakterisierung der heutigen Situation müssen folgende Stichworte genügen:

Polarisierungen im Gefolge von Konzil und Synode

Die Aufbruchbewegungen im Gefolge von Konzil und Synode haben zu tief greifenden Veränderungen, aber auch zu Verwerfungen, Rückschlägen, Enttäuschungen und Polarisierungen geführt, die in jüngster Zeit schwere Kontroversen bezüglich der Frage ausgelöst haben, ob das Konzil in der Geschichte der katholischen Kirche als «Bruch» oder als «Reform» zu verstehen sei. Dabei geht es nicht nur, aber auch um die Fragen nach dem Verhältnis zur säkularen und demokratisch geprägten Gesellschaft und nach den Mitwirkungsrechten der Laien in der Kirche. Es ist selbstverständlich, dass bereits die ekklesiologische bzw. kirchenpolitische Grundauffassung sehr weitreichende Folgen

bezüglich der Frage hat, wie man sich ein erfolgreiches «Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld» vorstellt.

Multioptionskirche in der Multioptionsgesellschaft

Die Kirche ist zur «Multioptionskirche» in einer «Multioptionsgesellschaft» geworden. Der Begriff der «Multioptionsgesellschaft» charakterisiert «eine Gesellschaft, der das, was ist, ebenso wenig genügt wie die Vertröstung auf ein Jenseits und die deshalb in kolossaler Art und Weise in allen Lebensbereichen Möglichkeiten generiert: von Reisezielen über Fernsehprogramme bis zu Partnerschaften. Die Multioptionsgesellschaft ist natürlich nicht überall in gleichem Masse verwirklicht. Sie ist virtuell und deshalb global. In diesem Sinne leben wir alle in einer Multioptionsgesellschaft. Diese entsteht, wenn es keine in sich geschlossenen Weltbilder mehr gibt und man sich eine andere Wirklichkeit vorstellen kann. Wir strampeln uns dann – einem Wort von Sören Kirkegaard zufolge – nicht mehr in Notwendigkeiten ab, sondern in Möglichkeiten. Es ergeben sich Zwänge neuer Art, zum Beispiel jene, zu wählen und die Folgen von Entscheidungen zu tragen.» (Peter Gross)

Die Kirche ist von diesem Phänomen in mehrfacher Weise betroffen: Erstens sind ihre Mitglieder und auch jene, die in ihr Verantwortung tragen, selbst Teile dieser Multioptionsgesellschaft und damit mit deren Wahlmöglichkeiten, aber auch mit den damit verbundenen Verunsicherungen und dem Zwang zur Wahl konfrontiert. So ist die Kirche herausgefordert, sich als eine unter mehreren Optionen ins Spiel zu bringen. Kirchenzugehörigkeit wird nicht mehr als «Gegebenheit» oder gar als «Notwendigkeit» verstanden, sondern zunehmend als eine von mehreren möglichen Wahlmöglichkeiten.

Zweitens ist die Kirche vom Phänomen der Multioptionsgesellschaft insofern betroffen, als sie auch als Institution ständig gezwungen ist, unter mehreren Optionen zu wählen, die die Gesellschaft ihr eröffnet. Um nur ein Beispiel herauszugreifen: Die Kirche muss heute wählen, auf welchen Kanälen sie die Öffentlichkeit erreichen will. Ihr stehen dafür nicht mehr nur Kirchengebäude und Kirchturm, Gottesdienst und kirchliche Presse zu Verfügung, sondern auch Radio und Fernsehen, Internet samt Web-Radio und Web-TV, Blog etc., SMS, Präsenz an gesellschaftlichen Brennpunkten wie Bahnhöfen, Flughäfen oder Shopping-Centers, Plakat-Kampagnen, eigene Gross-Events in Sportstadien oder Beteiligung an Grossanlässen wie Fussballweltmeisterschaften, Landes- oder Weltausstellungen etc.

Ein dritter Gesichtspunkt, der im Zusammenhang mit der Multioptionsgesellschaft zu erwähnen ist, besteht darin, dass die Kirche sich bewusst mit der Vielfalt ihrer eigenen Optionen befassen muss – sie ist mehr denn je zur «Multioptionskirche» geworden. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang nicht nur die unterschiedlichen Kirchenbilder z.B. Hinblick auf das Verhältnis zwischen Amtsträgern und Laien, zwischen Hierarchie und Partizipation etc. Anzusprechen sind auch die vielfältigen Möglichkeiten, innerhalb des Auftrags der Kirche Akzente zu setzen: Sei es auf die Diakonie, auf die Verkündigung, auf die Sakramente, auf die Gemeinschaft, auf die Spiritualität, auf das gesellschaftliche Engagement.

Funktionale Differenzierung der kirchlichen Berufe

Professionalisierung und funktionale Differenzierung der kirchlichen Berufe haben zu einem pastoralen Personal geführt, das sich wesentlich von einem homogenen Klerus unterscheidet, in dem alle mehr oder weniger im gleichen Priesterseminar studiert und den gleichen Lebensentwurf zölibatärer Männer zu verwirklichen hatten. Frauen, Teilzeitangestellte, spezialisierte Spitalseelsorgende, Jugendarbeiter und Seelsorgende für verschiedene Sprachgemeinschaften sind in der Dekanatsver-

sammlung zahlreicher als die «gewöhnlichen Gemeindepfarrer», die noch vor wenigen Jahrzehnten für alles zuständig und kompetent waren und die sich als Generalisten verstehen.

Zunahme der Katholiken mit Migrationshintergrund

Weiter darf nicht unerwähnt bleiben, dass rund ein Drittel der Katholikinnen und Katholiken (und auch ein erheblicher Anteil der Seelsorgenden) das «duale System» nicht mit der Muttermilch aufgesogen haben, sondern in Ländern und Kirchen aufgewachsen sind, in denen Kirchgemeinden und Kirchenpflegen ebenso unbekannt sind wie obligatorische Kirchensteuern, denen man sich durch Kirchenaustritt entziehen kann. Diese Migrantinnen und Migranten haben nicht nur andere pastorale Bedürfnisse und Erwartungen, sondern sind mit den Beteiligungsmöglichkeiten für Laien und mit den entsprechenden Einflussmöglichkeiten und Spielregeln nicht vertraut. Entsprechend schwer haben sie es, sich einzubringen – und fühlen sich recht oft nicht nur gesellschaftlich, sondern auch kirchlich als Menschen bzw. Christinnen und Christen zweiter Klasse, deren teils sehr lebendiges Gemeinschafts- und Glaubensleben weniger zähle als die Bedürfnisse der «einheimischen» Seelsorge.

Bedeutungszuwachs regionaler und überregionaler Aufgaben

Angesichts der zunehmenden Mobilität, der wachsenden Bedeutung der Medien und der modernen Kommunikationsmittel, der Vernetzung und der Globalisierung hat die Verbundenheit vieler Menschen mit ihrem Wohnort an Bedeutung eingebüsst. Das Leben spielt sich längst nicht mehr «rund um den Kirchturm» ab. Viele pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort und sind auch für die Wahrnehmung ihrer sozialen Kontakte und ihre Freizeitaktivitäten mobil. Das passende «Milieu», der richtige «Stil» und «Geschmack» sind viel wichtiger als der lokale Zusammenhalt – und an etliche dieser Milieus hat die auf die Ortspfarrei fixierte Kirche weitgehend den Anschluss verloren.

Neben den Ortsgemeinden haben andere kirchliche Orte an Bedeutung gewonnen, z.B. Bildungshäuser, Klöster, religiöse Gemeinschaften und Bewegungen, Räume der Stille in grossen Bahnhöfen oder im Shoppingcenter. Das Bild von Kirche wird mindestens so stark durch die Medienberichterstattung geprägt wie durch das Leben der Ortspfarrei. Kirchlich Fernstehende, die einen religiösen Informationsbedarf haben, suchen ihre Auskunft nicht beim Ortspfarrer oder im Pfarrblatt, sondern «googeln» nach Antworten. Für Internet-Seelsorge oder die Ausbildung von Spitalsseelsorgenden, für das gesellschaftspolitische Engagement der Kirche oder für religiöse Events, für die Erarbeitung von Grundlagen für den Religionsunterricht oder für die kirchliche Medienarbeit sind auch die Einzugsgebiete einer Kantonkirche oder eines Bistums längst zu klein. Gefordert ist zusätzlich zur lokalen und regionalen Präsenz die Zusammenarbeit auf nationaler und sprachregionaler Ebene, manchmal auch über die Landesgrenzen hinaus. Angesichts dieser Verlagerung der Schwerpunkte kirchlicher Arbeit auf Über- und Ausserpfarreiliches erweisen sich unsere kleinräumigen Strukturen, das Prinzip der Gemeindeautonomie und das abgrundtiefe Misstrauen allem gegenüber, was nach «Zentralismus» aussieht, als eigentliche Strukturschwäche.

Anhaltende Diskussionen um das duale System

Als letztes Stichwort zur Situation, in der ein kirchliches Management sich gegenwärtig zu bewähren hat, sind die anhaltenden Diskussionen um das duale System und damit um die demokratischen Strukturen innerhalb der katholischen Kirche in der Schweiz zu erwähnen.

Die Befürworter betonen, dass es das Leben der Kirche vor Ort und die Mitverantwortung der Laien stärkt, dass es die Verankerung der Kirche in der Gesellschaft fördert und dass es nach wie vor die

Finanzierung eines vielfältigen kirchlichen Lebens und ein starkes gesamtgesellschaftliches und soziales Engagement der Kirche ermöglicht. Zudem gleichen die staatskirchenrechtlichen Strukturen den Mangel an Mitsprachemöglichkeiten aus, die das Kirchenrecht bietet und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Inkulturation der Kirche in der demokratischen Gesellschaft.

Die Kritiker halten die staatskirchenrechtlichen Strukturen für einen Fremdkörper. Sie behindern die kirchlichen Amtsträger, weil sie ihre Freiheit durch die Abhängigkeit von demokratischen Entscheidungen in finanziellen, personellen und organisatorischen Belangen einschränken. Das Prinzip der Gemeindeautonomie ist ihrer Auffassung nach unkatholisch und fördert das Kirchturmdenken. Statt mit dem Bistum und dem Bischof solidarisch zu sein, behielten die Pfarreien ihre teils hohen Erträge für sich. Entsprechend fehlten die Mittel für die Seelsorge auf den übergeordneten Ebenen und der Handlungsspielraum der Kirchenleitung sei minimal. Den staatskirchenrechtlichen Behörden wird vorgeworfen, sie verstünden sich als zweite Hierarchie und griffen als Kirchenfürsten im Strassenanzug in die Zuständigkeiten der Bischöfe und Seelsorgenden ein. Während manche der Kritiker schlicht die Abschaffung dieser ihrer Auffassung nach veralteten und dem Wesen der Kirche widersprechenden staatskirchenrechtlichen Zwangsjacke fordern, plädieren andere für eine Weiterentwicklung des Staatskirchenrechts, damit es den veränderten Rahmenbedingungen, aber auch dem Selbstverständnis der katholischen Kirche besser entspricht.

5 Kirchenmanagement im Kontext der Lage der Kirche heute

Wenn ich nun endlich auf die Herausforderungen und auf die Rolle des Kirchenmanagements im Kontext der gegenwärtigen Kirchensituation und insbesondere im demokratischen Umfeld der staatskirchenrechtlichen Strukturen zu sprechen komme, sollte folgendes längst klar geworden sein:

5.1 Für komplexe Situationen gibt es keine trivialen Lösungen

Die Kirche, sei es nun eine grössere Pfarrei, eine kantonale Landeskirche, ein Bistum oder die katholische Kirche in der Schweiz, ist eine hochkomplexe Institution in einem unübersichtlichen Umfeld. Für das Management in derart komplexen Situationen gibt es keine trivialen Lösungen und keine einfachen Rezepte. Hinzu kommt, dass die Steuerung solcher «nicht-trivialer Maschinen» nicht der linearen Gesetzmässigkeit folgt, dass mit einer bestimmten Massnahme eine kalkulierbare Wirkung erzeugt wird. Vielmehr können Interventionen neben der beabsichtigten Wirkung auch ganz unerwartete und möglicher Weise unerwünschte Folgen haben. Bildlich gesprochen: Die Kirche lässt sich nicht mit einem Auto vergleichen, dessen Fahrer den Fuss aufs Gaspedal drückt, worauf es sofort schneller fährt. Viel eher lässt sie sich mit einem komplizierten Netz vergleichen, von dem nicht mit Bestimmtheit vorhergesagt werden kann, wie es reagiert, wenn ich einen Knoten auflöse oder an einem Faden ziehe. Auf die Frage nach dem Kirchenmanagement bezogen heisst das: Weder der Ruf nach mehr Demokratie noch jener nach mehr Hierarchie, weder das Plädoyer für mehr Vielfalt noch die Forderung nach mehr Geschlossenheit und eindeutigerem Profil, weder das Postulat eines wirkungsorientierten Church-Managements noch die Rückbesinnung auf die biblischen und spirituellen Wurzeln sind «die Antwort».

5.2 Die Kirche steht in einem Prozess tief greifender Veränderungen

Die katholische Kirche in der Schweiz (und in der Welt) befindet sich in einem tiefgreifenden und unaufhaltsamen Veränderungsprozess. Dieser betrifft keineswegs nur das «Umfeld» oder die «Umwelt» der Kirche, sondern auch die Kirche selbst. Auch wenn man theologisch die Auffassung vertre-

ten kann, das Evangelium und damit auch der Grundauftrag der Kirche seien seit ihren Anfängen die selben und letztlich unwandelbar, muss man mit Blick auf die heutige Realität konstatieren, dass die Kirche gezwungen ist, sich selbst ständig ihrer eigenen Identität zu vergewissern, ja sich in gewissem Sinn ständig neu zu erfinden. Während es in früheren Zeiten nicht nur den «einfachen Katholiken», sondern auch dem Pfarrer oder dem Bischof vorgegeben war, was Kirche ist, wie sie lebt und was sie verkündigt, ist heute allen stets bewusst, dass es auch anders sein könnte.

5.3 Die Anforderungen an die Leitung haben sich fundamental verändert

Diese Konfrontation mit permanenten Veränderungsprozessen und Wahlmöglichkeiten verändert die Anforderungen an die Personen oder Gremien, die Leitungsverantwortung tragen, fundamental. Ging es früher darum, die vorgegebenen Vollzüge und Glaubenswahrheiten der Kirche glaubwürdig und sinnvoll mit Leben zu füllen und möglichst unversehrt an die nächste Generation weiter zu geben, ist das Kirchenmanagement heute ständig gefordert, aus verschiedenen möglichen Optionen eine Auswahl zu treffen. War Kirchenleitung früher primär eine Verwaltungsaufgabe, ist sie heute zur Gestaltungsaufgabe geworden. Hier ist der eigentliche Grund dafür zu finden, dass der Management-Bedarf in der Kirche heute ein ganz anderer ist als früher.

Davon sind sowohl die für die Pastoral Verantwortlichen als auch die staatskirchenrechtlichen Behörden betroffen – und es hat weit reichende Auswirkungen auf das Zusammenspiel dieser beiden Leitungsstrukturen.

5.4 Auch das «duale System» muss diesen Veränderungen Rechnung tragen

Solange klar war, was ein gutes Pfarreileben ausmacht, waren sowohl die Aufgaben der Seelsorgenden als auch jene der Kirchenpflege klar: Der Pfarrer predigte so gut er konnte, spendete die Sakramente und organisierte Religionsunterricht, begleitete die kirchlichen Vereine, tröstete die Trauernden und half Notleidenden oder Ratsuchenden. Die Kirchenpflege entlohnte den Pfarrer und seine Mitarbeitenden, bereitete das Budget vor und verwaltete die Kirchensteuern. Sie unterhielt die kirchlichen Liegenschaften und verteilte die finanziellen Mittel nach bestem Wissen und Gewissen auf die verschiedenen Gruppierungen und Aktivitäten. Zu Konflikten konnte es wegen menschlicher Unverträglichkeiten und Unzulänglichkeiten kommen – oder weil die einen lieber die Orgel revidiert hätten während andere die Unterstützung der Jugendarbeit wichtiger fanden. Aber die Rollen und Zuständigkeiten waren klar verteilt.

Heute gehen die Auffassungen darüber, was ein gutes Pfarreileben ausmacht, sehr viel weiter auseinander. Die Gestaltungsmöglichkeiten und damit der Entscheidungsbedarf sind sehr viel grösser geworden – sowohl für das Seelsorgeteam als auch für die Kirchenpflege. Damit sind sowohl das Konfliktpotenzial als auch der Verständigungsbedarf sehr viel grösser geworden. Fast alles muss ausgehandelt werden. Die Vorstellung, dass die Amtsträger die Sakramente verwalten und die staatskirchenrechtlichen Behörden das Geld, ist überholt. Das Modell der geteilten Zuständigkeiten wird mehr und mehr zur Theorie. Es braucht ein Management-Modell, das beide Seiten integriert.

Neben dieser «horizontalen» Integration erfordert die heutige Situation auch eine sehr viel stärkere «vertikale» Integration. Denn auch die Verteilung der Aufgaben der Kirche auf die verschiedenen Ebenen des kirchlichen Lebens muss überdacht und angepasst werden. Dies gilt sowohl für die pastorale als auch für die staatskirchenrechtliche Seite. Pastoral muss neu ausgehandelt werden: Was geschieht auf der Ebene der Pfarrei? Was im Verbund von Pfarreien in Pastoral- und Seelsorgeräumen? Was im Dekanat? Was in der Bistumsregion? Was auf diözesaner Ebene? Wofür ist die Bi-

schofskonferenz zuständig? Und staatskirchenrechtlich muss diskutiert werden: Was macht die Kirchgemeinde? Welche Aufgaben werden in Zweckverbänden oder anderen Kooperationsformen wahrgenommen? Was gehört auf die kantonalkirchliche Ebene? Wo arbeiten mehrere Kantone zusammen? Was ist Aufgabe der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz?

Sowohl die horizontale Integration von pastoralen und staatskirchenrechtlichen Strukturen als auch die vertikale Integration der verschiedenen Ebenen des kirchlichen Lebens sind anspruchsvoll – und in Zeiten der Verunsicherung und der Unübersichtlichkeit neigen nicht nur Menschen, sondern auch Organisationen dazu, sich am Bewährten und scheinbar Sicherem festzuhalten. Die Vorstellung, loszulassen und damit das Risiko noch grösserer Ungewissheit einzugehen, ist in Zeiten von massiven Verlustängsten sehr schwierig. Zusätzlich wird mancherorts eine Kultur des Misstrauens gepflegt: Man unterstellt sich gegenseitig Machtgelüste, betont vor allem die Schwächen des Gegenübers, spielt «Kirchturmdenken» und «Zentralismus» gegeneinander aus, reduziert die staatskirchenrechtlichen Organisationen auf «Finanzierungsgremien» und verdächtigt die Kirchenleitung, ein rückwärtsgewandtes, autoritäres, weltfremdes und klerikales Kirchenregime installieren zu wollen, das die Errungenschaften des Zweiten Vatikanischen Konzils verrät und das kirchliche Leben an der Basis längst aus den Augen verloren hat. Diese gegenseitige negative Fixierung bindet viele Energien, wirkt blockierend und lenkt von den eigentlichen Herausforderungen ab, mit welchen die Kirche in einer sich rasch und tief greifend verändernden Welt konfrontiert ist.

Zu den zentralen Aufgaben des Kirchenmanagements in diesem Umfeld gehört es, Perspektivenwechsel zu ermöglichen, den Dialog zu fördern, die problemorientierte durch eine lösungsorientierte Sichtweise abzulösen, sowohl an die eigenen Stärken als auch an die Stärken des Partners anzuknüpfen und so Voraussetzungen für ein Klima des Vertrauens und eine Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen.

5.5 Demokratische Strukturen als Chance für die Kirche nutzen

Ohne die Schwächen, die Trägheit und den Reformbedarf der staatskirchenrechtlichen Strukturen der katholischen Kirche in der Schweiz ausblenden oder gar negieren zu wollen, bin ich überzeugt, dass sie für das Kirchenmanagement in Zeiten eines tiefgreifenden Wandels eine Chance darstellen. Dabei denke ich keineswegs nur an ihre nach wie vor hohe finanzielle Leistungsfähigkeit und ihre ebenso hohe Stabilität, sondern mindestens ebenso sehr an ihre Strukturen, die auf Partizipation, Verankerung im kirchlichen Leben vor Ort und gemeinsame Suche nach mehrheitsfähigen Lösungen angelegt sind. Diese Strukturen und die demokratischen Spielregeln verpflichten das kirchliche und das staatskirchenrechtliche Management-Personal dazu, seine Vorstellungen von einer zeitgemässen und glaubwürdigen Kirche in Entscheidungsprozesse einzubringen, in denen sie diese Vorstellungen nicht nur verständlich machen müssen, sondern auch gefordert sind, die Anliegen des Kirchenvolkes und seiner Vertreter auch anzuhören und zu berücksichtigen, wenn sie dessen Zustimmung erreichen wollen.

Die Tatsache, dass die staatskirchenrechtlichen Strukturen das kirchliche Leben auf allen Ebenen in mancher Hinsicht nachhaltig prägen, ist meines Erachtens mindestens ebenso sehr durch diese auf Dialog und Partizipation angelegten Strukturen bedingt wie durch ihre Finanzmacht. Unabhängig von der umstrittenen Frage, welcher Stellenwert ihnen innerhalb der katholischen Ekklesiologie eingeräumt werden kann, handelt es sich um Orte, wo zur Sprache kommt, «was der Geist den Gemeinden sagt». Sie verwirklichen damit etliche Anforderungen an eine geschwisterliche und synodale Kir-

che, wie sie uns im Neuen Testament bezeugt ist und die auch den kirchenrechtlich nach wie vor uneingelösten Kirchenvisionen des Zweiten Vatikanischen Konzils entspricht.

6 Anforderungen an ein Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld

Ich komme zum Schluss. Eine «Theorie» oder auch nur schon ein «Konzept» für das Kirchenmanagement im demokratischen Umfeld habe ich Ihnen leider nicht präsentieren können. Dafür bin ich durch meine eigene Management-Aufgabe wohl zu nahe an den Realitäten, zu sehr in der Komplexität und Unübersichtlichkeit der Strukturen gefangen und zu stark mit den Unzulänglichkeiten meiner eigenen Tätigkeit als Kirchenmanager und mit den Unzulänglichkeiten der Strukturen der katholischen Kirche in der Schweiz konfrontiert. Trotzdem wage ich es, eine Art «Anforderungsprofil» für eine Person oder ein Gremium zu formulieren, das in unserer Kirche Managementaufgaben wahrzunehmen hat. Dabei unterscheide ich nicht zwischen pastoralen und staatskirchenrechtlichen Managementaufgaben – im vollen Bewusstsein dafür, dass die Akzente je unterschiedlich gesetzt werden müssen, auch wenn beide im Dienst der selben Kirche stehen.

6.1 Verwurzelung

Die erste und wichtigste Voraussetzung für das Kirchenmanagement in unserer Zeit ist eine dreifache Verwurzelung: 1. Die Verwurzelung im Evangelium, d.h. in der befreienden Botschaft von Gottes grenzenloser und leidenschaftlicher Liebe zur Welt und zu den Menschen, die in der Bibel zu Worte kommt und in Jesus von Nazaret Gestalt angenommen hat. 2. Die Verwurzelung in der Liebe zu den Menschen und zur Kirche, trotz all ihrer Schwächen und Unzulänglichkeiten. 3. Die Verwurzelung in der Realität der Welt von heute, samt den ganz konkreten gesellschaftlichen, politischen und finanziellen Gegebenheiten.

6.2 Leadership

Eine zweite Voraussetzung ist die Fähigkeit, im Hören auf das Evangelium und die Lehre der Kirche, im Dialog mit Menschen inner- und ausserhalb der Kirche sowie im Lesen der Zeichen der Zeit die zentralen Herausforderungen für die Kirche erfassen, und daraus evangeliums- und kontextsensibile Visionen und Ziele entwickeln zu können.

6.3 Dialogische und kommunikative Kompetenz

Eine dritte Voraussetzung ist eine hohe dialogische und kommunikative Kompetenz. Diese besteht zum einen in der Fähigkeit, die eigenen Vorstellungen so zur Sprache zu bringen, dass sie verständlich sind und darüber ein Gespräch möglich ist. Zum anderen besteht sie in der Bereitschaft, ernsthaft auf die verschiedenen Stimmen und Meinungen zu hören und das Gehörte in die eigenen Konzepte zu integrieren. Diese Haltung kann theologisch als «Ge-hor(ch)-sam» gegenüber dem Glaubenssinn des Gottesvolkes und (kirchen)politisch als «synodales Denken» oder «demokratische Gesinnung» gelten. Sie ist weder mit einem übersteigerten klerikalen Wahrheits- und Absolutheitsanspruch mancher kirchlicher Amtsträger noch mit der Arroganz mancher Kirchenmanager vereinbar.

6.4 Systemisches Denken

Eine vierte Voraussetzung besteht in der Fähigkeit, systemisch in Strukturen zu denken und prozesshaft zu arbeiten, so dass die Wirkungen des eigenen Handelns, aber auch die Veränderungen des Umfeldes laufend in die eigene Führungstätigkeit integriert werden können.

6.5 Spannungen aushalten

Eine fünfte Voraussetzung besteht in der Bereitschaft, mit Spannungen zu leben: 1. Mit der Spannung zwischen der Treue zur eigenen Wahrheit und der Bereitschaft, Mehrheitsentscheidungen und Kompromisse zu respektieren. 2. Mit der Spannung zwischen ungeduldigem Veränderungswillen und geduldiger Arbeit an tragfähigen und umsetzungsreifen Lösungen. 3. Mit der Spannung zwischen einer hohen persönlichen Identifikation mit der eigenen Führungsaufgabe und der Fähigkeit zu einer gesunden Rollendistanz, die unerlässlich ist, um die Erfahrungen des Scheiterns oder der Unzulänglichkeit auf gesunde Art und Weise verkräften zu können. 4. Mit der Spannung zwischen der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und die Veränderungsprozesse zu steuern, und der Erfahrung, dass Veränderungen sich ihren eigenen Weg bahnen und vieles letztlich nicht beeinflusst werden kann.

6.6 Aus Hoffnung leben

Eine sechste Voraussetzung ist daher, in allen Schwierigkeiten, Ängsten, Konflikten und Erfahrungen des Scheiterns die Hoffnung und das Vertrauen zu bewahren und zu nähren: Dass Gott seine Kirche nicht im Stich lässt, dass Veränderung möglich ist, und dass die Verheissungen nach wie vor gelten, dass aus einem winzigen Senfkorn eine stattliche Pflanze wird, in der die Vögel des Himmels nisten, dass wenig Sauerteig genügt, um eine grosse Menge Teig zu durchsäuern, dass ein paar Brote reichen, um eine Menschenmenge zu nähren.

Zürich, den 24. April 2009

Daniel Kosch

Eigene Publikationen zum Thema

* Kosch, D., «Es geht um einen Ausgleich» (2Kor 8,13). Impulse zum Thema «Kirche und Geld» aus den Korintherbriefen, in: Bibel und Kirche 62(1/2007) 30-36.

* Kosch, D., Das Miteinander von kirchenrechtlichen und öffentlichrechtlichen Strukturen als Lernchance, in: Lo-retan-Saladin, A./Bernet-Strahm, T. (Hg.), Das Kreuz der Kirche mit der Demokratie. Zum Verhältnis von katholischer Kirche und Rechtsstaat, Zürich 2006, 69-87.

* Kosch, D., Kirchliches Handeln im Spannungsfeld von Geist und Geld, in: Bischofberger, P./Belok, M. (Hg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstösse für die kirchliche Praxis, Zürich 2008, 72-90.

* Kosch, D., Perspektiven für ein partnerschaftliches und streitbares Miteinander pastoraler und staatskirchenrechtlicher Strukturen, in: SJKR/ASDE 10 (2005) 81-110.

* Kosch, D., Staatskirchenrechtliche Strukturen im Dienst der Kirche, in: SKZ 172 (46/2004), 858.860-863; (47/2004) 880-884.889-890.

* Kosch, D., Wirkungsorientierte Pastoral, in: SKZ 171(2003) 840-846.851-852.

* Kosch, D., Wirkungsorientiertes Kirchen-Management in Zeiten des Umbruchs, in SJKR/ASDE 11 (2006) 71-96.

Kosch, D., Das Kreuz der Kirche mit der Demokratie, in: Orientierung 71 (2007) 168-174.

Kosch, D., Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007.

Kosch, D., Die Kirche und ihre Finanzen – 18 Denkanstösse zu einem vielschichtigen Thema, in: Theologie und Seelsorge. Die Internetzeitschrift der Theologischen Hochschule Chur, www.thchur.ch/Theologie_und_Seelsorge/DK_Kirche_und_Geld/dk_kirche_und_geld.html.

Kosch, D., Eigenverantwortliches Engagement des Volkes Gottes. Zur Aktualität der staatskirchenrechtlichen Arbeiten von Urs Josef Cavelti, in: in: Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz (Hg.), Weiterentwicklung des Staatskirchenrechts. Aktuelle Herausforderungen im Licht der Denkanstösse von Urs Josef Cavelti, Zürich 2008, 9-17.

Kosch, D., Management in der Kirche. Ein Überblick über neuere Publikationen, in: SKZ 177 (im Druck)

Die mit * bezeichneten Artikel sind überarbeitet publiziert in: Kosch, D., Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007.

Weitere Referate und Artikel auf: http://www.rkz.ch/art_ref_gs.php?la=d