

Nachwort zu:

Pius Bischofberger, Aufbruch und Umbruch. Plädoyer für ein nachhaltiges Kirchenmanagement

Kirche und Management: Elemente gegenseitiger Annäherungen

Pius Bischofberger – ein Pionier des Kirchenmanagements

Im Kontext der römisch-katholischen Kirche in der Schweiz gehört Pius Bischofberger zu den Pionieren des Dialogs zwischen Kirche und Management. Um die Jahrtausendwende (1999/2000) bot er gemeinsam mit dem Professor für Kirchen- und Staatskirchenrecht an der Theologischen Fakultät der Universität Luzern, Adrian Loretan, ein interdisziplinäres Seminar zum Thema «Kirchliches Management – Betriebswirtschaftliches Denken in kirchlichen Strukturen und Abläufen» an. Und sein Buch «Kirchliches Management. Grundlagen und Grenzen»¹ eröffnete 2005 die Reihe «Religionsrecht im Dialog», in der im Lauf der Jahre weitere Publikationen erschienen, die dazu beitrugen, das Thema «Kirche und Management» nicht nur in der kirchlichen Praxis, sondern auch in der Theologie zu verankern.²

Dass diese Anstösse nicht folgenlos blieben, zeigt nicht zuletzt der ebenfalls von Pius Bischofberger gemeinsam mit dem Pastoraltheologen an der Theologischen Hochschule Chur, Prof. Manfred Belok verantwortete Sammelband «Kirche als pastorales Unternehmen. Anstösse für die kirchliche Praxis»³, der theoretische Beiträge enthält, aber auch kirchliche Praxis dokumentiert. Schon aus dem Inhaltsverzeichnis geht hervor, dass zahlreiche Leitungsaufgaben (Personal, Finanzen, Führungsverantwortung, territoriale Organisation der Seelsorge, Qualitätssicherung) auf den verschiedenen Ebenen des kirchlichen Handelns (Pfarrei/Kirchgemeinde, Seelsorgeraum, Dekanat, Bistum, gesamtschweizerische Ebene) und in unterschiedlichsten Organisationsformen (Diözese, Ordensgemeinschaft, Laienorganisation, Hilfswerk ...) mit grösster Selbstverständlichkeit unter Management-Gesichtspunkten betrachtet und bearbeitet werden. Exemplarisch seien zwei Titel herausgegriffen: Der richtige Einsatz von Seelsorgenden wird nicht unter den herkömmlichen Kategorien aus dem Bereich der Spiritualität («Berufung») oder des Kirchenrechts («kirchenamtliche Beauftragung») abgehandelt, sondern als «kirchliche Personalberatung» thematisiert. Und der damalige Abt des Klosters Einsiedeln, Martin Werlen OSB, spricht weder von der «Ausstrahlung» noch vom «Sendungsauftrag» seines Klosters, sondern vom «Marketingkonzept des Klosters Einsiedeln».

¹ Bischofberger, P., Kirchliches Management – Grundlagen und Grenzen (ReligionsRecht im Dialog 1), Münster 2005.

² Vgl. Famos, C.R., Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3), Münster 2005; Zünd, A., Visitation und Controlling in der Kirche. Führungshilfen des kirchlichen Managements (ReligionsRecht im Dialog 4), Münster 2006; Götz, R., Prozessmanagement für seelsorgliche Aufgaben. Am Beispiel der katholischen Kirche in Deutschland (ReligionsRecht im Dialog 6), Münster 2007.

³ Bischofberger, P./Belok, M. (Hg.), Kirche als pastorales Unternehmen. Anstösse für die kirchliche Praxis (Forum Pastoral 4), Zürich 2008.

Wachsendes Interesse seit der Jahrtausendwende

Dass das Pius Bischofberger so am Herzen liegende Thema «Kirchenmanagement» zur Jahrtausendwende gewissermassen «in der Luft lag» (theologisch könnte man vielleicht von einem «Zeichen der Zeit» sprechen), zeigt sich daran, dass fast zeitgleich unabhängig von seinen Vorstössen in dieses Gebiet weitere einschlägige Publikationen erschienen: Eine kleine, aber viel beachtete Schrift von Bruno Dähler und Urban Fink zu einem «New Church Management»⁴, ein Sammelband unter dem Titel «Ist Kirche planbar?»⁵, eine Dissertation zum «Controlling in der Kirche»⁶ und mein eigenes Plädoyer für eine «Wirkungsorientierte Pastoral»⁷. Dass diese Ansätze auch von den Autoren dieser Publikationen als «neu» und «ungewohnt» empfunden wurden, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass sie viel Energie darauf verwenden, diesen Management-Zugang zu rechtfertigen. Auch die entsprechende Begrifflichkeit («Management», «Kunde», «Wirkungsorientierung», «Balanced Scorecard») wird entweder theologisch legitimiert oder kirchlich adaptiert. Ein gutes Beispiel für das erstere ist der Rückgriff von Pius Bischofberger auf das Zweite Vatikanum, insbesondere auf dessen Kirchenbild, nicht nur von der Gemeinschaft, sondern auch von der «Dienstleistung» der Kirche spreche (LG 4). Beispiele für die kirchliche Adaptation der Management-Sprache sind der Ersatz der «Balanced Scorecard» durch eine «Balanced Church Card»⁸ oder die von mir vorgeschlagene Transformation der «Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WOV)» im Sinne des «New Public Management» in «Wirkungsorientierte Pastoral».

Fundamentale Infragestellungen der Zulässigkeit von Management in der Kirche

Dass diese Begründung, ja Rechtfertigung der Zulässigkeit von «Management» im kirchlichen Bereich damals notwendig war, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass es auch sehr kritische, ja polemische Wortmeldungen zum Thema gab. So wurde die «Kommerzialisierung einer um die Vermarktung ihrer Produkte besorgten Kirche» befürchtet⁹ oder von «akuten Verrenkungen im Kirchen-Marketing»¹⁰ gesprochen und «wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation» Stellung ge-

⁴ Dähler, B./U. Fink, New Church Management, Finanzmanagement und Kundenmarketing in der katholischen Kirche in der Schweiz, Bern 1999; vgl. auch Fink, U., «New Church Management». «Rezepte» für eine zielgerichtete(re) kirchliche Verwaltung, in: R. Ligenstorfer, R./Muth-Oelschner, B. (Hg.), Anleitungen und Rezepte für eine Kirche der Hoffnung. Festschrift zum 50. Geburtstag von Bischof Dr. Kurt Koch. (K)Ein Kochbuch, Fribourg 2000, 535-547.

⁵ Hilberath, B.J./Nitsche, B. (Hg.), Ist Kirche planbar? Organisationsentwicklung und Theologie in Interaktion, Mainz 2002.

⁶ Mertes, M., Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster (LLG 7), Gütersloh 2000.

⁷ Kosch, D., Wirkungsorientierte Pastoral, in: SKZ 171(2003) 840-846.851-852; vgl. auch ders., Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007, 199-243.

⁸ Halfar, B./Borger, A., Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007, 104ff.

⁹ Arens, E., Zur Qualität des theologischen Dienstes/Produktes. Ein fundamentaltheologischer Einspruch. In: Orientierung 64 (2000) 124-127.

¹⁰ Stierle, W., Geld hinkt nicht. Zur ökonomischen Anamnese akuter Verrenkungen im Kirchen-Marketing, in: J. Ebach u.a. (Hg.), Leget Anmut in das Geben. Zum Verhältnis von Ökonomie und Theologie, Gütersloh 2001, 226-232.

nommen¹¹. Der damalige Bischof von Basel, Kardinal Kurt Koch¹², sprach von der «grossen Spannung...», in der die Kirche heute steht und die zwischen Management und Spiritualität, zwischen Organisationsentwicklung und Glaubensvertiefung besteht. Beide Wirklichkeiten gehören verschiedenen Welten an und haben doch miteinander zu tun. Auf der einen Seite ist Management in der Kirche ein Widerspruch in sich selbst. Denn die Grundsendung der Kirche besteht darin, gefügiges Instrument für das Heilswirken des Geistes Gottes in den Herzen der Menschen zu sein. Dieser Geist weht aber, wo, wann und wie er will. Deshalb ist es ein unmögliches Unterfangen, ihn planen, berechnen oder managen zu wollen. Gemäss biblischer Verheissung ist zudem bei Gott kein Ding unmöglich. Wir haben deshalb guten Grund, gegen alle menschliche Hoffnungslosigkeit für die Zukunft der Kirche mehr zu erhoffen, als was menschlich erwartbar, voraussehbar und planbar ist.» Noch schärfer urteilte Edmund Arens¹³, der Kirchenmarketing in die Nähe des Götzendienstes rückte und dazu Karl Barth zitierte: «Eine Kirche als Marktbude neben anderen ... hat einfach und glatt aufgehört, Kirche zu sein. Die Kirche kann nicht Propaganda treiben.» Ansonsten drohe die «neubabylonische Gefangenschaft der Ökonomie». Die Kirche, so nochmals mit Barth, sei «nicht dazu da, den Menschen zu dienen, sondern Gott». Sie sei «im Kern kein Supermarkt für möglichst kundinnenfreundliche Angebote». Im Namen der «kommunikativen, befreienden und solidarischen Wirklichkeit Gottes» formulierte Arens einen «fundamentaltheologischen Einspruch» gegen eine «Dienstleistungsorientierung» der Kirche.

Gründe für gegenseitige Annäherungen

Um diese Art von «Fundamentalopposition» gegen «Kirchenmanagement» ist es in den letzten Jahren ruhiger geworden. Dazu haben verschiedene Entwicklungen beigetragen, die teilweise auch im vorliegenden «Plädoyer» von Pius Bischofberger ihren Niederschlag finden.

1. Eine falsche Alternative

Die Befürworter und Praktiker des Kirchenmanagements haben aufzeigen können, dass es sich bei der Gegenüberstellung von «Kirche» und «Management» um eine «falsche Alternative»¹⁴ handelt. Zur Begründung dieser Feststellung wird einerseits darauf hingewiesen, dass es in der Kirche schon immer «Management» gab - wenn auch unter anderen Bezeichnungen. So regelt etwa das Kirchenrecht sehr viele Organisations- und Zuständigkeitsfragen und die Pastoraltheologie fragt nach der den konkreten Gegebenheiten in der Umwelt angemessenen Gestaltung des kirchlichen Lebens. Zweitens wird darauf aufmerksam gemacht, dass das Konzil den Dialog mit den Human- und Gesellschaftswissenschaften gefordert und gefördert hat. Drittens kann auf das alte Prinzip «Gratia supponit naturam, non destruit, sed perficit eam» hingewiesen werden, gemäss dem kirchliches, vom Geist und der Gnade Gottes bestimmtes Handeln nicht im Gegensatz zu den vernünftigen Erkenntnissen der Managementlehre stehen kann, sondern auf deren Voraussetzungen aufbauen kann und darf. Ein viertes Argument ist schliesslich,

¹¹ Initiativkreis «Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft», Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung, Nürnberg²1999.

¹² Bischof Kurt Koch in der Homilie zum Zwanzig-Jahr-Jubiläum der Synode Bern, 22. November 2002.

¹³ Arens, E., Qualität (Anm. 9).

¹⁴ So schon Noti, O., Wider die falsche Alternative. Kirche, kirchliche Organisationen und Sozialmarketing, in: Inszenierungen des Religiösen (Medienheft 18), Zürich 2002, 7-13.

dass die Befürworter des Kirchenmanagements selbst immer wieder nachdrücklich auf dessen «Grenzen» hingewiesen haben¹⁵. Zwischenzeitlich werden diese Grenzen auch schon wissenschaftlich erforscht. So hat z.B. Thomas Suermann in seiner Dissertation die Zusammenarbeit zwischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen analysiert.¹⁶

2. Umbrüche und Krisensymptome erfordern Managementkompetenz

Die Umbrüche, Erosionsprozesse und Herausforderungen, mit denen die römisch-katholische Kirche (bzw. die grossen, etablierten Kirchen überhaupt) im deutschen Sprachraum und im europäischen Kontext konfrontiert ist, hat zu einer fast exponentiellen Erhöhung des Beratungsbedarfs und zu einer explosionsartigen Zunahme der Publikationen im Grenzbereich zwischen Pastoralplanung, Religionssoziologie, kirchlicher Organisationsentwicklung und Kirchenmanagement geführt.¹⁷ Das Wort «Kirchenkrise» ist dadurch «salonfähig» geworden. Dass mit Thomas von Mitschke-Collande ein ehemaliger McKinsey-Chefberater die Frage stellt, ob sich die katholische Kirche selber abschafft, sorgt kaum mehr für Schlagzeilen. Ob es die prekäre Finanzlage, der Priester- und Seelsorgermangel, die Restrukturierung der Seelsorge durch den Aufbau von Pastoralräumen, die Entwicklung von pastoralen Schwerpunkten oder Leitbildern, Kommunikations- oder Glaubwürdigkeitsprobleme sind: Die Bereitschaft, externe Hilfe und damit «Management-» bzw. «Organisationswissen» in Anspruch zu nehmen, hat deutlich zugenommen und ist mittlerweile selbstverständlich, wohl auch deshalb, weil die Verantwortlichen spüren, dass sie selbst überfordert und auf Unterstützung angewiesen sind.¹⁸ Die Tatsache z.B., dass die territoriale Neuorganisation der Seelsorge an «Kernfragen des kirchlichen Selbstverständnisses» rührt, hält nicht mehr davon ab, gerade für diese sensiblen Prozesse auf die Kompetenz von Fachleuten aus dem Bereich der

¹⁵ So schon Bischofberger, P., *Management* (Anm. 1), im Untertitel.

¹⁶ Suermann, T., *Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen*, Münster 2011.

¹⁷ Mit Gewinn habe ich insbesondere nachfolgende Bücher und Artikel zur «Transformationskrise» der Kirche(n) gelesen: Baumann-Neuhaus, E./Aus der Au, C., *Religion im Umbau, Inventar. Innovation. Investition*, St. Gallen 2014; Bucher, R. (Hg.), *Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche*, Würzburg²2005; Bucher, R., ... wenn nichts bleibt, wie es war. *Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche*, Würzburg 2012; Drobinski, *Kirche, Macht und Geld*, Gütersloh 2013; Ebertz, M.N., *Vor der Aufgabe der Neugründung. Die Kirche in sich wechselseitig verstärkenden Krisen*, in: *Pastoral im Umbau* (HerderKorrespondenz Spezial 1/2011), 2-6; Först, J./Lappen, F./Rahner, J. (Hg.), *Abbruch oder Aufbruch? Von der Eigendynamik des kirchlichen Strukturwandels*, Berlin 2010; Fuchs, O., *Im Innersten gefährdet. Für ein neues Verhältnis von Kirchenamt und Gottesvolk*, Innsbruck 2009; Kaufmann, F.-X., *Dimensionen der Kirchenkrise*, in: Könemann, J./Schüller, T. (Hg.), *Das Memorandum. Die Positionen Für und Wider*, Freiburg 2011, 157-182; Kaufmann, F.-X., *Kirchenkrise. Wie überlebt das Christentum*, Freiburg 2011 (erweiterte und überarbeitete Neuausgabe); Knobloch, S., *Ungenutztes Potenzial. Zwischen religiöser Sehnsucht und Kirchenkrise*, Ostfildern 2011; Mitschke-Collande, T.v., *Schafft sich die katholische Kirche ab? Analysen und Lösungen eines Unternehmensberaters*, München 2012; Zulehner, P.M., *Aufbrechen oder untergehen. So geht Kirchenentwicklung*, Ostfildern 2003.

¹⁸ Eine sorgfältige Aufarbeitung eines entsprechenden Prozesses auf diözesaner Ebene liegt vor in: Kiessling, K./Priker, V./Sautermeister, J. (Hg.), *Wohin geht die Kirche morgen? Entwicklung pastoraler Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart*, Ostfildern 2005. Vgl. auch Dessoy, V./Lames, G. (Hg.), «Denn sicher gibt es eine Zukunft» (Spr 23,18). *Strategische Perspektiven kirchlicher Organisationsentwicklung*, Trier 2008; Dessoy, V., Lames, G. (Hg.), «Siehe, ich mache alles neu» (Off 21,5). *Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft*, Trier 2012.

Organisationsentwicklung zurückzugreifen.¹⁹ Exemplarisch für die Tatsache, dass «Kirchenmanagement» auch im schweizerischen Kontext zu einem selbstverständlichen Teil der Aus- und Weiterbildung von Verantwortlichen im Bereich der Seelsorge wie auch im Bereich der staatskirchenrechtlichen Körperschaft geworden ist, steht zwischenzeitlich der «Basis-Lehrgang Kirchenmanagement», den die Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz zusammen mit dem Verbandsmanagementinstitut der Universität Freiburg seit 2010 anbietet und der bereits drei Mal mit je 20-25 Teilnehmenden durchgeführt werden konnte: Vom jungen Pfarrer bis zum gestandenen Bischofsvikar, der für eine Region seiner Diözese zuständig ist, von der Präsidentin einer Kirchenpflege bis zum Verwaltungsdirektor einer kantonal-kirchlichen Körperschaft äusserten sich alle Teilnehmenden zufrieden mit den erworbenen oder aktualisierten Grundkenntnissen zum Aufbau und zur Positionierung einer Organisation aber auch zu Projekt- und Changemangement in der Kirche.

3. Die Managementlehre wird anschlussfähiger für Theologie und Kirche

Aber nicht nur das Verhältnis der Kirche zum Management, sondern auch die Managementlehre ist dem Wandel unterworfen und wird in mehrfacher Hinsicht anschlussfähiger für Theologie und Kirche:

a) Die Gleichung Management = wirtschaftliches Gewinn denken = Profitmaximierung stimmt längst nicht mehr (und war für ernsthaftes Managementdenken wohl nie zutreffend). Neben dem Management für gewinnorientierte Unternehmen hat sich längst das Management für sachziel- nicht gewinnorientierte, d.h. Non-Profit-Organisationen (NPO) etabliert. Im NPO-Management wird nicht nur das Verhältnis zwischen ökonomischen und anderen Zielen anders gewichtet, sondern es wird auch Themen Rechnung getragen, die für die Kirche(n) von zentraler Bedeutung sind, z.B. die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen.

b) Die Managementlehre schenkt – auch im Profitbereich – der Fragen des Menschenbildes, der Ethik und der Sinn-Dimension für eine erfolgreiche Unternehmensführung zunehmend Beachtung. In diesem Zusammenhang wurden auch christliche bzw. generell religiöse Traditionen für das Management neu entdeckt. Beispielhaft seien nur die zahlreichen Anknüpfungen an die Benediktsregel²⁰ und an das buddhistisch inspirierte Prinzip der Achtsamkeit im Management erwähnt.

4. Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit

Was das Management von Veränderungsprozessen betrifft, so wächst das Bewusstsein dafür, dass Unternehmen oder Organisationen keine «trivialen Maschinen» sind, bei denen ein bestimmter «input» (also eine einzelne Massnahme) einen direkt damit zusammenhängenden «output» (also eine berechen- und vorhersehbare Auswirkung) hat. Ebenso wichtig wie die Vorgehensweisen und Werkzeuge des Change-Managements werden deshalb Grundhaltungen, die sich im Management von Veränderungen als hilfreich erwiesen haben. Professor Johannes Rüegg-Stürm, Autor des renommierten neuen St. Galler Ma-

¹⁹ Dessoy, V., «Die Neugestaltung der territorialen Seelsorge rührt an Kernfragen des kirchlichen Selbstverständnisses.», in: OrganisationsEntwicklung 1/2007, 70-72.

²⁰ Z.B. Aszländer, F./Grün, A., Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel, Münsterschwarzach 2006; Bilgri, A./Stadler, K., Finde das rechte Maß: Benediktinische Ordensregeln für Arbeit und Leben heute, München 2004. S. auch den an der Universität Zürich erarbeiteten Forschungsbericht Rost, K./Inauen, E./Osterloh, M./Frey, B.S., The Corporate Governance of Benedictine Abbeys: What can Stock Corporations Learn from Monasteries?, Zürich 2008.

nagement-Modells²¹ entwickelt sie in seinem bemerkenswerten Artikel «Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit»²² im Dialog mit der christlichen «Glaubenspraxis» und mit der biblisch bezeugten «Lebenswirklichkeit der nachösterlichen Gemeinden». Er benennt folgende «Konvergenzräume zwischen christlich orientierter Lebenspraxis und einem systemischen Managementansatz:

- Zurückhaltung mit personalen Zurechnungen und (moralischen) Urteilen: Wirkung, Erfolg und Misslingen sind nicht einzelnen Personen zuzuschreiben, sondern gemeinsamer Praxis und Kommunikation. Dies entledigt die einzelne Person nicht ihrer Verantwortung, aber sie hat die Chance, in einem Kontext zu arbeiten, in dem nicht gleich jedes Misslingen zu einer Schuldzuweisung führt. Gerade eine Kirche, in der die alten Rezepte nicht mehr funktionieren und die auf der Suche nach einer neuen Gestalt ist, bedarf einer solchen «Fehlerkultur», weil ihr und ihren Mitgliedern sonst der Mut zum Experiment und zum Wagnis abhanden kommen.
- Radikale Lösungsorientierung: Um zu wissen, was besser ist, müssen wir nicht wissen, was gut (bzw. schlecht) ist. Nicht Probleme und ihre historische Entstehung interessieren, sondern Lösungsimpulse, d.h. positive Unterschiede im Sinne einer lebensdienlichen Besserung. Aus problemorientierter Ursachenforschung wird allzu rasch ein Schuldzuweisungsritual. Es gilt, den Blick nach vorne zu lenken. Denn weder der «Blick zurück im Zorn» noch der verklärende Rückblick auf die «guten alten Zeiten» sind hilfreich. Die zentrale Stossrichtung aller Entwicklungsanstrengungen bilden somit Befähigungsstrategien, die dazu beitragen, neuartige vielversprechende Lebens- und Optionsräume auszuloten und zu realisieren.
- Ungewissheit der Zukunft und Unverfügbarkeit des Lebens – Anerkennung von Grenzen der Machbarkeit: Ungewissheit und Ambiguität kennzeichnen den Normalzustand heutiger Organisationen. Ein gemeinsames Eingestehen der Ungewissheit und Unverfügbarkeit des Geschehens stärkt die kollektive Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit. Allmächtsphantasien und Machbarkeitsmythen haben nichts zu suchen im Neuen Testament – wohl aber ein Grundvertrauen, dass unser Leben über alle Bruchstellen und Grenzerfahrungen aufgehoben ist. Zukunftsoffenheit fördert kontinuierliche, revisionsfreundliche Lernprozesse.
- Leben als stets gefährdeter Beziehungs- und Kommunikationsprozess: Gelingende Kommunikation ist eine der zentralen Voraussetzungen für erfolgreiches Management – und eine der zentralen Visionen von Kirche, die sich fundamental als «communio», als Kommunikationsgeschehen zwischen Gott und Mensch und unter den Menschen versteht. Eine der zentralen Herausforderungen ist daher sowohl für das Management als auch für die Kirche der Umgang mit all dem, was Beziehungen und Kommunikation gefährdet und belastet – Angst und Unsicherheit, Enttäuschungen, Konflikte. Im Zentrum gelingenden Managements stehen tragfähige Beziehungen und damit verbunden eine achtsame wertschätzende Kommunikation mit hoher Sensibilität für Erwartungsenttäuschungen.
- Macht- und institutionenkritische Einstellung: Macht ist einerseits ein Bewegungsmoment jeder Entwicklung, andererseits aber – vor allem, wenn sie bei einzelnen Personen akkumuliert ist - anfällig für Machtmissbrauch. Machtballungen sind daher fragwürdig und riskant. Wichtig sind deshalb Instrumente der Machtteilung und gegenseitigen Machtbegrenzung. Denn nur in einem Handlungsraum, in

²¹ Zur Einführung s. Rüegg-Stürm, J., Das neue St. Galler Management-Modell, Bern²2003.

²² Rüegg-Stürm, J., Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit, in: Haas, H.-S./Krolzik, U. (Hg.), Diakonie unternehmen (FS A. Jäger), Stuttgart 2007, 153-177.

dem die Beteiligten sich im Grundsatz als gleichwertig anerkennen und sich bewusst sind, dass alle aufeinander angewiesen sind, können sich die erwähnten Grundhaltungen auch wirklich entfalten.

Obwohl dieser Ansatz nicht als «repräsentativ» für heutige Managementlehre gelten kann, zeigt er auf, dass es nicht nur von Kirche und Theologie her «Annäherungen» an Praxis und Theorie modernen Managements gibt, sondern dass es auch die Managementlehre «anschlussfähiger» an das christliche Menschenbild und Lebensverständnis geworden ist, in dem Unverfügbarkeit (Gnade), Unvorhersehbarkeit (Wehen des Geistes) oder Nicht-Festlegen des Menschen auf Leistung oder Versagen (Vergebung) auch als Einwände gegen die kirchliche Rezeption von «Management-Prinzipien» eine wichtige Rolle spielten.

5. *Multirationales Management*

Abschliessen möchte ich diese Hinweise auf eine verbesserte Anschlussfähigkeit der Managementlehre an Theologie und Kirche mit dem Verweis auf ein neues Konzept, das – wie das Verständnis von Management und Betriebswirtschaft, von dem Pius Bischofberger ausgeht – unter anderem an das St. Galler Managementmodell anknüpft. Kuno Schedler und Johannes Rüegg-Stürm bezeichnen es als «Multirationales Management». Es soll dazu befähigen, erfolgreich mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation und mit der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Erfolgsvorstellungen umzugehen.²³ Dieser Ansatz ist insbesondere deshalb hilfreich, weil er theoretische und praktische Hilfestellungen gibt, mit unterschiedlichen «Rationalitäten» umzugehen. Zudem zeigt das Konzept des «Multirationalen Managements» auf, dass eine Organisation, die in der Lage ist, selbst mit unterschiedlichen «Rationalitäten» umzugehen, auch besser gerüstet ist, mit der komplexen Umwelt fertig zu werden. Auf die katholische Kirche in der Schweiz angewendet heisst das etwa: Neben der theologischen und der kirchenrechtlichen Rationalität muss sie auch in der Lage sein, die staatskirchenrechtliche und die ökonomische Rationalität zu integrieren. Darüber hinaus ist sie gefordert, die Eigengesetzlichkeiten des Gesundheitssystems zu kennen, wenn sie erfolgreich Spitalseelsorge betreiben will, sich auf das Bildungssystem einzulassen, wenn sie in der Schule präsent sein will, das Funktionieren der Medienwelt zu kennen, wenn sie öffentlich kommunizieren will, etc. Das setzt nicht nur voraus, dass unterschiedliche Mitarbeitende über die je notwendigen Fachkenntnisse und Fähigkeiten verfügen, sondern dass die Organisation Kirche in der Lage ist, den Austausch und die Bildung einer Identität über die Grenzen der jeweiligen Rationalitäten und Sinngemeinschaften hinaus zu gewährleisten. Dabei muss unter anderem verhindert werden, dass die Differenzen so gross werden, dass die Glaubwürdigkeit leidet, was z.B. der Fall ist, wenn die gleiche Kirche im Namen einer «ökonomischen Gewinn-Rationalität» Aktien von Firmen kauft, die sie im Sinn einer «Rationalität des Einsatzes für globale Gerechtigkeit» wegen der Ausbeutung und Missachtung der Menschenrechte der Mitarbeitenden kritisiert. Aber nicht nur zu grosse Differenzen müssen verhindert werden – mit Multirationalität unvereinbar sind auch Monopolansprüche und romantische Konsensvorstellungen. Es geht also um ein gutes Verhältnis zwischen kohärenter Gesamtsteuerung und relativer Autonomie von einzelnen Sinngemeinschaften mit ihrer jeweiligen Rationalität, um Kompetenz und Bewusstheit im Umgang mit der internen Vielfalt und der Pluralität in der Umwelt.

²³ Schedler, K./Rüegg-Stürm, J., *Multirationales Management : Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern 2013.

Um das zu ermöglichen, gelte es, Konventionen zu entwickeln, die jede Sinngemeinschaft in ihrer je eigenen Rationalität und Sprache interpretieren kann. Dazu gehören unter anderem

- die Fähigkeit zur Übernahme anderer Perspektiven ohne eigene Sinngemeinschaft zu verraten
- die Sorgfalt im Umgang mit den Rationalitäten der anderen, weil diese auch mit ihrer jeweiligen Identität verknüpft sind, weshalb Multirationalität ein hohes Verletzungspotenzial hat
- das Recht, die eigene Position selbstbewusst einzubringen
- die Anerkennung der Tatsache, dass man Teil eines multirationalen Systems ist und deshalb die eigenen Sichtweisen und Überzeugungen nicht absolut setzen darf
- die Schaffung von Räumen, in denen diese Multirationalität erlernt und erprobt werden kann
- das bewusste Wahrnehmen von Erfolgen und die Schaffung von win-win-Situationen.

Nachhaltiges Kirchenmanagement in Zeiten der Aufbrüche und Umbrüche

Das «Plädoyer für ein nachhaltiges Kirchenmanagement» des Betriebswirtschaftlers Pius Bischofberger knüpft nicht nur an seine Pionierrolle vor mehr als einem Jahrzehnt an, sondern fügt sich auch gut in die nachgezeichneten Entwicklungen ein:

- es geht sehr respektvoll mit der Eigengesetzlichkeit der Theologie und der Kirche um und versucht nicht, diese in eine sachfremde Management-Logik einzuzwängen,
- es trägt den Anforderungen einer kirchlichen und pastoralen Landschaft Rechnung, die durch viele Krisenphänomene und Umbrüche geprägt ist,
- es benennt nicht nur Probleme, sondern auch positive Erfahrungen und Aufbrüche
- es versteht Kirchenmanagement nicht als eine «Ökonomisierung» des kirchlichen Handelns, sondern als «bewegende Kraft», die nicht nur der Verankerung in soliden Management-Fertigkeiten, sondern auch der Verwurzelung in einer Spiritualität bedarf, wie sie exemplarisch der Konzilspapst Johannes XXIII. und sein in manchen Zügen vergleichbaren Nachfolger Papst Franziskus verkörpert und die Pius Bischofberger zum Abschluss seines «Plädoyers» mit dem prophetischen Wort «Mutig in die Zukunft» zusammenfasst.

Für sein nachhaltiges und nachdrückliches Eintreten für die Vereinbarkeit von Kirche und Management, aber ebenso für seinen Widerstand gegen alle Versuchungen, der religiösen Resignation zu erliegen, statt mutig in die Zukunft zu gehen, habe ich Pius Bischofberger zu danken – und bin sicher, dass ich diesen Dank im Namen vieler anderer ausspreche.

Zürich, den 30. Mai 2014

Daniel Kosch