

Basis-Lehrgang Kirchenmanagement, Modul 1, 23-25. Oktober 2014

Change-Management in der Römisch-katholischen Kirche

1	Einleitung	2
1.1	Kirche im Umbruch – Kirche in der Krise	2
1.2	Gibt es einen «Franziskus-Effekt»?	3
1.3	Gesellschaftskrise – Kirchenkrise – Gotteskrise.....	4
	Die Kirchenkrise hat gesellschaftliche Ursachen.....	4
	Die Kirchenkrise ist hausgemacht.....	4
	Kirchenkrise ist eigentlich Gotteskrise	4
	Veränderung JA – aber mit welchen Zielen?	5
2	«Verflüssigungen» - eine kritische Situationsanalyse von Rainer Bucher	5
2.1	Was wir heute planen, wird die Zukunft mitbestimmen, aber wie, wissen wir nicht	5
2.2	Die Kirche gerät unter den permanenten Zustimmungsvorbehalt ihrer eigenen Mitglieder».....	6
2.3	Das Scheitern der Gemeindeutopie.....	7
2.4	Wahrnehmungsprobleme.....	7
3	Change-Management als Chance für kirchliche Institutionen	7
3.1	Grundsätze und Werkzeuge des Change-Managements «versachlichen» und «normalisieren».....	7
3.2	Grundhaltungen eines aufbauenden Managements im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit.....	8
	Zurückhaltung mit personalen Zurechnungen und (moralischen) Urteilen.....	8
	Radikale Lösungsorientierung	8
	Ungewissheit der Zukunft und Unverfügbarkeit des Lebens – Anerkennung von Grenzen der Machbarkeit	9
	Leben als stets gefährdeter Beziehungs- und Kommunikationsprozess.....	9
	Macht- und institutionenkritische Einstellung.....	9
3.3	Da, wo man wirklich steht, das konkret Notwendige und Mögliche tun.....	9
4	Zentrale Herausforderungen für die katholische Kirche in der Schweiz	11
4.1	Entflechtung der gesellschaftlichen Teilsysteme	11
4.2	Rückgang der Beteiligung am kirchlichen Leben.....	11
4.3	Zunehmende Bedeutung anderssprachiger Kirchenmitglieder	12
4.4	Abnehmende finanzielle Ressourcen	12
4.5	Schwächer werdender gesellschaftlicher Rückhalt	13
4.6	Kirchenmitgliedschaft im Zeichen von Kosten-Nutzen Überlegungen.....	14
4.7	Innerkirchliche Vielfalt und Polarisierung.....	14
5	Von Wind und Meer, Windmühlen, Mauern und Segeln	15

«Die Seelsorge unter missionarischem Gesichtspunkt verlangt, das bequeme pastorale Kriterium des ‚Es wurde immer so gemacht‘ aufzugeben. Ich lade alle ein, wagemutig und kreativ zu sein in dieser Aufgabe, die Ziele, die Strukturen und die Evangelisierungsmethoden der eigenen Gemeinden zu überdenken. Eine Bestimmung der Ziele ohne eine angemessene gemeinschaftliche Suche nach den Mitteln, um sie zu erreichen, ist dazu verurteilt, sich als blosse Fantasie zu erweisen.» (Papst Franziskus, Evangelii gaudium 33)

1 Einleitung

1.1 Kirche im Umbruch – Kirche in der Krise

Seit vielen Jahren gehört die Feststellung, die Kirche befinde sich in einem «tiefen Umbruch» bzw. «im Umbau»¹ zu den Gemeinplätzen der mittlerweile nicht mehr überschaubaren Literatur zur Situation und zur Zukunft der Kirche. Und im gleichen Atemzug ist jeweils von «Erosionsprozessen» und vom raschen gesellschaftlichen Wandel die Rede. Unter dem Eindruck des Missbrauchsskandals, der drastischen Zunahme der Kirchenaustritte und beunruhigender Zahlen zum schwindenden gesellschaftlichen Rückhalt der Kirche hat sich die Rhetorik vor einigen Jahren noch verschärft. Man sprach nicht mehr nur von «tiefgreifendem Umbruch», sondern ganz direkt von «Kirchenkrise». So fragte Hans Küng in seinem neuesten Buch «Ist die Kirche noch zu retten?» Der Soziologe Franz-Xaver Kaufmann stellte sein Buch «Wie überlebt das Christentum» in zweiter, erweiterter Auflage unter den Titel «Kirchenkrise». Der bekannte österreichische Pastoraltheologe Paul Michael Zulehner stellte die Kirche vor die Alternative «Aufbrechen oder untergehen». Ottmar Fuchs sah die Kirche «Im Innersten gefährdet», Rainer Bucher wählte den Titel «Die Provokation der Krise» und Michael N. Ebertz sah die Kirche «in sich wechselseitig verstärkenden Krisen» und «vor der Aufgabe der Neugründung.» Und der McKinsey-Direktor, der etliche Diözesen und die deutsche Bischofskonferenz beraten hat, stellte die bange Frage: «Schafft die katholische Kirche sich selber ab.»²

Bei dieser Situationsbeurteilung handelte es sich keineswegs nur um die Sichtweise kirchenkritischer Theologen. Auch der Präsident der Deutschen Bischofskonferenz, Robert Zollitsch, hat einen Abschnitt seiner programmatischen Rede anlässlich der Vollversammlung im September 2010 unter den Titel «Kirche, herausgefordert in der Krise» gestellt. Er schliesst mit folgenden Sätzen:

¹ Baumann-Neuhaus, E./Aus der Au, C., Religion im Umbau, Inventar. Innovation. Investition, St. Gallen 2014.

² Küng, H. Ist die Kirche noch zu retten?, München 2011; Kaufmann, F.-X., Kirchenkrise. Wie überlebt das Christentum, Freiburg 2011 (erweiterte und überarbeitete Neuausgabe); Zulehner, P.M., Aufbrechen oder untergehen. So geht Kirchenentwicklung, Ostfildern 2003; Fuchs, O., Im Innersten gefährdet. Für ein neues Verhältnis von Kirchenamt und Gottesvolk, Innsbruck 2009; Bucher, R. (Hg.), Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg²2005; 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; Mitschke-Collande, T.v., Schafft sich die katholische Kirche ab? Analysen und Lösungen eines Unternehmensberaters, München 2012.

«Eine Krise – und um die handelt es sich ohne Zweifel – ist eben auch eine Zeit der Klärung, die viel zukunftsweisendes Potential haben kann. Man verabschiedet sich von Illusionen und falschen Einschätzungen. Sie ist ein Impuls des Heiligen Geistes, eine privilegierte Periode der Scheidung der Geister. Unser Pilgerweg geht ja weiter und unser Blick ist dafür geschärft, wie er beschaffen sein wird.»³

Ja sogar Papst Benedikt XVI. fand starke Worte für Krise der Kirche angesichts des Missbrauchsskandals. Im Interviewband «Licht der Welt» sagt er: «Ja, es ist eine grosse Krise, das muss man sagen. Es war für uns alle erschütternd. Plötzlich so viel Schmutz. Es war wirklich fast wie ein Vulkankrater, aus dem plötzlich eine gewaltige Schmutzwolke herauskam, alles verdunkelte und verschmutzte...»⁴

1.2 Gibt es einen «Franziskus-Effekt»?

Man könnte nun versucht sein, unter dem Eindruck des neuen Pontifikats von Papst Franziskus den Schlager «Nach em Räge schiint d'Sunne» anzustimmen und statt den dunklen wieder die hellen Farbstifte hervorzunehmen, um das Bild der Kirche zu malen. Und in der Tat: Die Stimmung hat sich aufgehellt. Man muss sich nicht mehr ständig rechtfertigen, weshalb man noch katholisch sei. Und Medien fragen nicht mehr nur nach Austrittszahlen, sondern nach Wiedereintritten dank dem «Franziskus-Effekt». Aber die renommierte Kirchenzeitschrift Herder-Korrespondenz versah den Titel ihres Leitartikels «Stimmungsaufheller Franziskus?» im Juli 2014 mit einem Fragezeichen und hielt fest, man sei «in keiner der entscheidenden Fragen wirklich weiter». Auch die Kirchenaustrittszahlen in Deutschland sprechen eine klare Sprache: Sie nahmen zwischen 2012 und 2013 von 118'000 auf 179'000 zu. Und für 2014 werden nochmals deutlich höhere Zahlen erwartet. Auch ein 2014 erschienenes Buch über «Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland. Perspektiven und Prognosen»⁵ urteilt nüchtern. Es spricht vom «Überlebenskampf um den Nachwuchs» (37), vom «Zusammenbrechen des milieuchristlichen Betriebssystems» (39), hält fest, dass «gegen die Erosion ... kein Kraut gewachsen» ist (51), konstatiert eine «Tradierung und Innovationskrise ... (die) nicht zuletzt als eine Plausibilitätskrise zu verstehen ist» (70) und meint sogar, «es mehren sich die Anzeichen, dass die katholischen und evangelischen Varianten der kirchlichen Gestalt des Christentums zu absterbenden Konfessionen werden könnten» (68).

Es wäre also naiv, davon auszugehen, dass der «Kirchenwinter» hinter und ein neuer «Kirchenfrühling» vor uns liegt. Aber der Stimmungsumschwung und die Tatsache, dass Papst Franziskus im Gegensatz zu seinen Vorgängern sehr nüchtern und realistisch auch von der «verbeulten Kirche» (spricht, erleichtert es immerhin, den Begriff «Krise» nicht einseitig negativ als Bedrohung zu bewerten, sondern im eigentlichen Wortsinn zu verwenden. Denn das griechische *krisis* bezeichnet eine mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation.

³ R. Zollitsch, Zukunft der Kirche – Kirche für die Zukunft. Plädoyer für eine pilgernde, hörende und dienende Kirche (http://www.dbk-shop.de/media/files_public/dtghkimjv/DBK_427.pdf)

⁴ Benedikt XVI., Licht der Welt, Freiburg 2011, 40.

⁵ Becker, P./Diewald, U., (Hg.), Die Zukunft von Religion und Kirche in Deutschland. Perspektiven und Prognosen, Freiburg 2014.

1.3 Gesellschaftskrise – Kirchenkrise – Gotteskrise

Fragt man nach den Ursachen dafür, dass die Kirche heute an einem Wendepunkt, in einer Entscheidungssituation steht, beginnen die Meinungen allerdings schon deutlich auseinander zu gehen. Ich beobachte – sehr vergrößert – drei «Diagnose-Typen»:

Die Kirchenkrise hat gesellschaftliche Ursachen

Die Kirchenkrise ist primär die Folge einer Gesellschaftskrise bzw. gesellschaftlichen Wandels. Manche beschreiben diesen Wandel soziologisch neutral mit Begriffen wie «Individualisierung», «Pluralisierung» und «Differenzierung», verweisen auf die erhöhte Mobilität, die Freizeitgesellschaft, die unglaublich viele Angebote bereithält, den allgemeinen Rückgang traditionaler Bindungen, den religiösen und weltanschaulichen Markt, auf dem die Grosskirche(n) ihre Monopolstellung verloren haben, aber auch auf den zunehmenden Druck von Erwartungen und Belastungen, denen Menschen ausgesetzt sind. Andere beschreiben den Wandel mit stärker ethisch bewertenden Kategorien: Werteverlust, Diktatur des Relativismus, zunehmender Konsumismus und Egoismus, Rückgang der Solidarität und des Bewusstseins, für das Gemeinwohl mitverantwortlich zu sein. Ob eher soziologisch-beschreibend oder ethisch-wertend wird damit festgestellt: Die Rahmenbedingungen für die Kirche sind schwieriger geworden. Vieles, was früher die Kirchenbindung stützte, ist weggebrochen oder doch deutlich schwächer geworden. Die Kirche steht im Wettbewerb und im Gegenwind.

Die Kirchenkrise ist hausgemacht

Der zweite Diagnose-Typ sucht die Ursachen der Krise in der Kirche selbst. Wiederum gibt es unterschiedliche Beschreibungen und Wertungen. Jene, die eher eine Aussensicht einnehmen, sind der Auffassung, dass die Kirche sich nicht ausreichend auf die veränderten Rahmenbedingungen eingestellt hat. Sie vermissen ein proaktives Management, eine zeitgemässe Kommunikationsstrategie und ein bedarfsorientiertes Kirchenmarketing. Daneben gibt es Analysten der Kirchenkrise, die vor allem den lehramtlich bedingten Reformstau betonen: Festhalten am Zölibat, Verweigerung der Frauenordination, verkrampte Sexualmoral, Zentralismus, verweigerte Demokratisierung. Aber es gibt auch die Gegenposition: Die Kirche krankt daran, dass sie ihr Profil eingebüsst hat, dass es an Treue zum Papst mangelt, dass die aufmüpfigen Theologen alles in Frage stellen und die demokratischen Laien – vor allem in den staatskirchenrechtlichen Behörden – sich in Dinge einmischen, die sie nichts angehen. Und schliesslich gibt es eine Diagnose, die Papst Franziskus immer wieder in Erinnerung ruft: Die Kirche kreise zu sehr um sich selbst, um ihr eigenes Überleben, ihre eigenen Strukturen. Häufig zitiert wird seine Aussage:

«Mir ist eine „verbeulte“ Kirche, die verletzt und beschmutzt ist, weil sie auf die Straßen hinausgegangen ist, lieber, als eine Kirche, die aufgrund ihrer Verslossenheit und ihrer Bequemlichkeit, sich an die eigenen Sicherheiten zu klammern, krank ist. Ich will keine Kirche, die darum besorgt ist, der Mittelpunkt zu sein, und schliesslich in einer Anhäufung von fixen Ideen und Streitigkeiten verstrickt ist.» (Evangelii gaudium 49)

Kirchenkrise ist eigentlich Gotteskrise

Der dritte Diagnose-Typ stellt den Verlust der spirituellen Verwurzelung ins Zentrum. Die Gesellschaft hat Gott vergessen, in den Familien verdunstet der Glaube, in der Kirche wird zwar alles Mög-

liche organisiert und gemanagt, aber sie hat ihre lebendige Mitte, ihre Verwurzelung im Geheimnis Gottes und ihre Ausrichtung auf Christus, das Haupt der Kirche, verloren. Häufig wird der Verweis auf die «Gotteskrise» benutzt (bzw. missbraucht), um jene zu kritisieren, die von der Kirche mehr Zeitgenossenschaft und Reformen einfordern. Man unterstellt ihnen, sie blieben an der Oberfläche und seien der Auffassung, es reiche aus, die Fassade etwas zu renovieren, die eigentlichen Probleme aber lägen viel tiefer.

Veränderung JA – aber mit welchen Zielen?

Ohne diese sehr unterschiedlichen «Diagnosen» der Kirchenkrise zu beurteilen, muss allein aufgrund der Tatsache ihrer Verschiedenheit festgestellt werden, dass es alles andere als klar ist, *welcher Art* eine Veränderung sein müsste, welche die Kirche aus der Krise führen könnte. Damit ist ein weiteres Element der Kirchenkrise benannt, das oft – etwas vereinfachend – als «Polarisierung» bezeichnet wird: Die Ursachen der Krise sind ebenso umstritten wie die Ziele, die im Hinblick auf ein «Change-Management» in der Kirche ins Auge zu fassen sind. Hinzu kommt – jedenfalls bei mir – die Tatsache, dass auch die eigene «Krisendiagnose» keineswegs so klar und gefestigt ist, dass sie nicht je nach Situation, je nach Gesprächspartner oder Lektüre unterschiedlich erheblichen Schwankungen unterliegen würde: Gesellschaftliche Ursachen, innerkirchliche Krisenphänomene und tiefgreifende spirituelle Verunsicherungen schliessen sich ja nicht aus, sondern bedingen einander, weshalb es auch wenig bringt, sie gegeneinander auszuspielen. Ernsthaftes kirchliches Change-Management kommt m.E. nicht umhin, sich dieser Komplexität und Unübersichtlichkeit zu stellen und sie auch bei der Lösungssuche in Betracht zu ziehen.

2 «Verflüssigungen» - eine kritische Situationsanalyse von Rainer Bucher

Als besonders hilfreichen Beitrag zur «Krisendiagnose» und «Krisenbewältigung» möchte ich etwas näher auf das Buch des Grazer Pastoraltheologen «zur prekären Zukunft der katholischen Kirche» eingehen. Es trägt den Titel «... wenn nichts bleibt, wie es war». ⁶ Einprägsam ist auch das einleitend gewählte Bild der «Verflüssigung»: «Wir erleben den Beginn einer 'liquid church' (P. Ward).»

Benannt werden drei «Verflüssigungen», die unter folgenden Überschriften analysiert werden:

- Die Unvorstellbarkeit der Zukunft
- Die Vertreibung von der Macht
- Das Scheitern der Gemeindeutopie.

2.1 Was wir heute planen, wird die Zukunft mitbestimmen, aber wie, wissen wir nicht

Die Veränderungen, mit denen Gesellschaft, Religionslandschaft und Kirche konfrontiert sind, haben unter anderem folgende Eigenschaften:

- sie sind komplex und unübersichtlich
- sie laufen ungleichzeitig ab
- sie bahnen sich oft unterhalb der sichtbaren Oberfläche an und brechen plötzlich auf
- sie sind unberechenbar und manchmal sprunghaft

⁶ R. Bucher, ...wenn nichts bleibt wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche, Würzburg 2012.

- sie werden unterschiedlich interpretiert und bewertet.

Mit dieser Charakterisierung der Gegenwart verbunden ist «die Unvorstellbarkeit der Zukunft». Der Historiker E. Hobsbawm schreibt über das 20. Jahrhundert:

«Am Ende dieses Jahrhunderts war es zum erstenmal möglich, sich eine Welt vorzustellen, in der die Vergangenheit (auch die Vergangenheit der Gegenwart) keine Rolle mehr spielt, weil die alten Karten und Pläne, die Menschen und Gesellschaften durch das Leben geleitet haben, nicht mehr der Landschaft entsprachen, durch die wir uns bewegten, und nicht mehr dem Meer, über das wir segelten. Eine Welt, in der wir nicht mehr wissen können, wohin unsere Reise führt, ja nicht einmal, wohin sie uns führen sollte.»

2.2 Die Kirche gerät unter den permanenten Zustimmungsvorbehalt ihrer eigenen Mitglieder»

Was die Veränderung der Lage der Kirche(n) im Besonderen betrifft, vertritt Rainer Bucher folgende Auffassung:

«Der zentrale Befund im Feld des Religiösen dürfte sein, dass sich Religion offenbar zunehmend nach jenem Muster vergesellschaftet, nach dem in dieser Gesellschaft immer mehr Lebensbereiche organisiert werden: nach dem Muster und den Regeln des Marktes.»

Das hat unter anderem folgende Auswirkungen:

- Niemand muss sich auf spezifische Märkte begeben. In einer säkularisierten Gesellschaft ist der Mensch gegenüber dem religiösen Markt frei. Symptom dafür ist die Zunahme der Konfessionslosen.
- Auch wer sich auf den religiösen Markt begibt, behält seine Freiheit, wie es eben Kunden zusteht. In einer individualisierten Gesellschaft ist der Mensch im religiösen Markt frei. Diese Freiheit behält er *diachron* (er kann den Anbieter wechseln, in den Markt eintreten und wieder austreten) und er behält diese Freiheit *synchron* (er kann von verschiedenen Anbietern auswählen und kombinieren, was ihm passt). Symptom dafür ist die Reduktion der Kirchenbindung auf Kasualien an Lebenswenden (Taufe, Hochzeit, Beerdigung) und die Patchwork-Religiosität.
- Aber es gibt diesen religiösen Markt auch in einer «postsäkularen» Gesellschaft (J. Habermas) noch, mit ihm ist weiterhin zu rechnen und er wird nicht verschwinden. Auch in Zukunft werden die religiösen «Anbieter» in der Öffentlichkeit sichtbar sein wollen – sei es aus gläubiger Überzeugung, dass ihr «Angebot» für Individuen und Gesellschaft lebenswichtig ist, sei es aus der Absicht heraus, «Kunden» zu werben und werbewirksam auf ihr Angebot aufmerksam zu machen.

Die Ablösung der traditionellen, auf die Institution bezogenen und auf Dauer angelegten Mitgliedschaftslogik («einmal katholisch – immer katholisch») durch die Marktlogik hat für die Kirche einen tiefgreifenden Machtverlust zur Folge: Sie gerät unter den permanenten Zustimmungsvorbehalt ihrer Mitglieder. Die Frage lautet nicht mehr: Sagt die Kirche «ja» zu mir und zu meinem Leben? Sie lautet: Sage ich «ja» zur Kirche bzw. zu einzelnen ihrer Angebote, die zu meinem Leben passen? Der Glaube ist nicht mehr selbstverständliche, unhinterfragbare Vorgabe, wie er das noch für die letzte

oder vorletzte Generation war, sondern er ist, wie es der jüngste Buchtitel des Religionssoziologen Hans Joas prägnant sagt, zur «Option» geworden.⁷

2.3 Das Scheitern der Gemeindeutopie

Als dritten zentralen Aspekt der heutigen Kirchensituation benennt Rainer Bucher das Scheitern der Gemeindeutopie. Glauben und Kirchlichkeit flächendeckend in Form von quasi-familiär verbundenen Gemeinschaften organisieren zu wollen, funktioniert nicht mehr. Das ist keineswegs nur eine Folge des Priestermangels, der zur Bildung grösserer Pastoral-Räume zwingt, sondern auch eine Folge sich verändernder Lebensgewohnheiten und –muster: Viele Menschen sind schlicht nicht mehr bereit und sehen für sich keinen Nutzen darin, sich in einer «lebendigen Gemeinde» zu «engagieren». Religiosität wird eher «flanierend», «bei Bedarf und Gelegenheit», «pilgernd» oder auch nur «konsumierend» erlebt. Eine Mehrzahl der Menschen hat – via Medien – mehr Kontakt zur «römischen Weltkirche», zum Papst und zu den Bischöfen, als zur eigenen Pfarrei und zum lokalen Seelsorger.

2.4 Wahrnehmungsprobleme

Diese Entwicklungen werden in kirchlichen Kreisen zum Teil verdrängt, weil es sich um störende und verletzende Wahrheiten handelt. Zum Teil kommen sie auch deshalb nicht genügend in den Blick, weil in «engagierten kirchlichen Kreisen» die Kirchenbindung bei vielen noch nicht den Gesetzen der Marktlogik folgt, sondern der Logik verbindlicher Zugehörigkeit entspricht. Zudem leben sie oft in noch funktionierenden Gemeinden oder wünschen sich (nostalgisch oder utopisch) eine funktionierende, lebendige Pfarreigemeinschaft. Obwohl das Gemeindeprinzip immer weniger funktioniert, wird es hochgehalten und mit hohem Einsatz an finanziellen Mitteln und personellen Ressourcen verteidigt.

Ein weiterer Grund für die ungenügende Wahrnehmung der kirchlichen Realität ist das nach wie vor funktionierende Kirchenfinanzierungssystem. Es ermöglicht, mit dem Geld vieler nur noch Kirchensteuerzahlenden die personellen Ressourcen bereitzustellen, welche das kirchliche Leben vor Ort auch dann noch mit grossem Aufwand aufrecht erhalten, wenn die «aktive Kundschaft» immer kleiner und älter wird. Symptom dafür ist, dass proportional immer mehr Aufgaben gegen Bezahlung und Entschädigung wahrgenommen werden und weniger echte Freiwilligenarbeit geleistet wird.

3 Change-Management als Chance für kirchliche Institutionen

3.1 Grundsätze und Werkzeuge des Change-Managements «versachlichen» und «normalisieren»

Trotz oder vielleicht gerade wegen der erwähnten Schwierigkeiten, die Situation nüchtern und nicht beschönigt wahrzunehmen, sich auf eine gemeinsame Diagnose der «Kirchenkrise» zu einigen und sich auf ein «Therapiekonzept» zu verständigen, welches die Kirche zur «Veränderung», zum «Aufbruch», zur «Erneuerung» oder sogar zur «Neugründung» anstiftet, halte ich Grundsätze und Werkzeuge des «Change Managements», wie sie in den letzten Jahrzehnten entwickelt und erprobt wur-

⁷ H. Joas, Glaube als Option, Freiburg 2012.

den, für sehr hilfreich.⁸ Denn sie tragen dazu bei, emotional und kirchenpolitisch oft stark aufgeladene Diskussionen zu versachlichen, und sie lenken den Blick auf das konkrete: die eigene Organisation, das eigene Umfeld, die eigenen Ressourcen und Entscheidungsalternativen. Sie helfen, das ständige Sich-im-Kreis drehen zu unterbrechen. Erfahrene Change-Manager erinnern die Kirche zudem daran, dass sie in mancher Hinsicht «ganz normal» ist: Andere Organisationen – gerade im Non-Profit-Bereich – haben ähnliche Probleme und Konflikte. Warum sollten also Management-Modelle, die sich für sie als nützlich erwiesen haben, nicht auch in kirchlichen Organisationen hilfreich sein?

3.2 Grundhaltungen eines aufbauenden Managements im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit

Ebenso wichtig wie die Vorgehensweisen und Werkzeuge des Change-Managements sind m.E. Grundhaltungen, die sich im Management von Veränderungen als hilfreich erwiesen haben. Professor Johannes Rüegg-Stürm, Autor des renommierten Neuen St. Galler Management-Modells⁹ entwickelt sie in seinem bemerkenswerten Artikel «Aufbauendes Management im Kontext von Ungewissheit und Unverfügbarkeit»¹⁰ 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

⁸ Vgl. dazu Kosch, D., Demokratisch – solidarisch – unternehmerisch. Organisation, Finanzierung und Management in der katholischen Kirche in der Schweiz (FVRR 19), Zürich 2007, 180-243; 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.

⁹ Zur Einführung s. Rüegg-Stürm, J., Das neue St. Galler Management-Modell, Bern²2003.

¹⁰ 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.

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. Allmachtsphantasien 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 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.

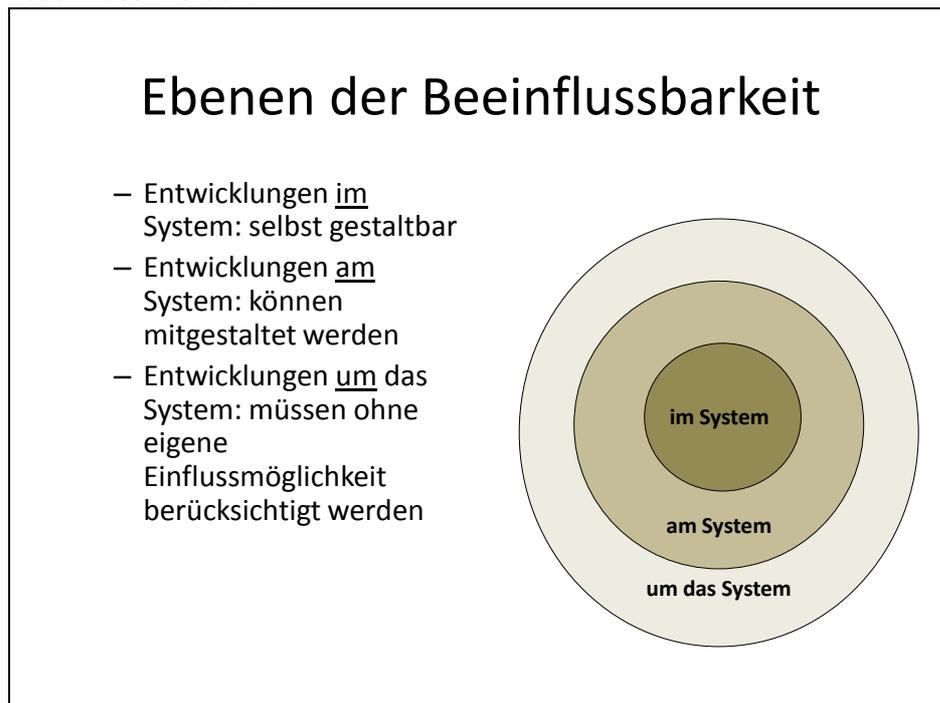
3.3 Da, wo man wirklich steht, das konkret Notwendige und Mögliche tun

Gerade im Blick auf die Diskussionen um notwendige Aufbrüche in der Kirche und um ein «kirchliches Change-Management» möchte ich die von Johannes Rüegg-Stürm formulierten Grundhaltungen um einen nach meiner eigenen Erfahrung sehr wichtigen Punkt ergänzen: «Da, wo man wirklich steht, das konkret Notwendige und Mögliche tun».

Es besteht nämlich in kirchlichen Kreisen eine doppelte Gefahr: Entweder landet man sehr rasch bei ganz grundsätzlichen Veränderungsforderungen, für die man nicht zuständig ist – und wiederholt dann längst bekannte Postulate an die Adresse Roms oder der Bischöfe. Oder man überfrachtet die Diskussion um mögliche Veränderungsprozesse mit zu hohen Erwartungen. Sehr rasch landet man also in der Ohnmacht, in der Überforderung und bei Fragen, die den eigenen Gestaltungsbereich übersteigen, was dazu führt, dass es beim ewig-gleichen Fordern und Klagen bleibt, ohne dass etwas geschieht.

Zur Gestaltung von Change-Prozessen gehört jedoch die Unterscheidung von dem, was «im System», «am System» und «um das System» ist:

- «Im System» ist, was ich oder die eigene Institution selbst entscheiden kann
- «Am System» ist, was von mir und der eigenen Institution noch beeinflusst werden, aber nicht autonom entschieden werden kann
- «Um das System» ist, was zum Umfeld gehört und was zwar berücksichtigt werden muss, aber nicht beeinflusst werden kann.



Change-Prozesse haben dann die grössten Erfolgchancen, wenn sie auf das fokussiert sind, was «im System» ist und nicht dort die Veränderung suchen und fordern, wo diese primär von anderen erwartet ist. Wer das Evangelium liest, wird feststellen, dass dies auch der Fokus Jesu ist: Die gebückte Frau, die er antrifft und aufrichtet – und nicht «alle Kranken», die hungrigen Leute, die er nicht brotlos auf den Heimweg schickt – und nicht «alle Hungrigen», der geldgierige Zöllner, den er dazu bringt, seinen Reichtum zu teilen – und nicht das ungerechte Wirtschaftssystem des römischen Weltreiches. Dass das christliche Bekenntnis von diesem auf das Konkrete und Nächstliegende fokussierten Jesus sagt, er habe *die Welt* verändert, ja sogar erlöst, gibt zu denken: Auch wir können die Welt verändern, indem wir dort Verantwortung übernehmen, wo wir zuständig sind. Der jüdische Religionsphilosoph Martin Buber sagt es so:

«Das ist es, worauf es letzten Endes ankommt: Gott einlassen. Man kann ihn aber nur da einlassen, wo man steht, wo man wirklich steht, da wo man lebt, wo man ein wahres Leben lebt. Pflegen wir heiligen Umgang mit der uns anvertrauten kleinen Welt.»¹¹

¹¹¹¹ Buber, M., Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre, Gerlingen 1994, 56f.

4 Zentrale Herausforderungen für die katholische Kirche in der Schweiz

Auch wenn man sich – im Sinne der soeben erläuterten Grundhaltungen – von Schuldzuweisungen löst, die von mangelndem Realitätssinn über Unfähigkeit im Management bis zum fehlenden Glauben reichen, und wenn man sich auf den eigenen Zuständigkeitsbereich beschränkt, bleibt es unumgänglich, das Umfeld kirchlichen Handelns und folglich auch die Herausforderungen zu kennen, mit denen die katholische Kirche in der Schweiz heute und in absehbarer Zukunft konfrontiert ist.¹²

Was die gesellschaftlichen Megatrends und die damit einhergehenden religionssoziologischen Entwicklungen betrifft, weist die diesbezüglich auch für die Katholiken einschlägige Studie «Die Zukunft der Reformierten» darauf hin, dass die Kirche «sie durch strategisches Handeln kaum beeinflussen» könne. Daher müssen sie «als gegebene Rahmenbedingungen des kirchlichen Handelns gesehen werden.»¹³ Folgende Megatrends sind m.E. für die Zukunft der katholischen Kirche in der Schweiz von besonderer Bedeutung.

4.1 Entflechtung der gesellschaftlichen Teilsysteme

Die verschiedenen gesellschaftlichen Teilsysteme (Wirtschaft, Gesundheitswesen, Medienwelt etc.) werden sich noch stärker vom Teilsystem «Religion» entflechten. Wenn die katholische Kirche in diesen Teilsystemen präsent sein und auf sie Einfluss nehmen will, muss sie sich auf deren Gesetzmässigkeiten einlassen und deren «Zulassungsbedingungen» akzeptieren.

4.2 Rückgang der Beteiligung am kirchlichen Leben

Die Zahl jener, die mit einer gewissen Regelmässigkeit aktiv am kirchlichen Leben teilnehmen, wird weiter rückläufig sein. Dies gilt unabhängig von der Frage, wie sich die Zuwanderung ausländischer Katholiken, die Kirchenaustritte und die Zahl jener entwickeln, die «statistisch» als Katholiken erfasst werden. Eine Auswertung verschiedener Erhebungen in einer im Rahmen des NFP 58 erstellten Studie¹⁴ ergibt folgendes Gesamtbild:

¹² Vgl. zum Folgenden: Kosch, D., Optionen im Hinblick auf die Zukunft der Diözesanpriester in der Schweiz, in: Bünker, A./Husstein R., Diözesanpriester in der Schweiz. Prognosen, Deutungen, Perspektiven, Zürich 2011, 206-215.

¹³ Stolz, J./Ballif, E., Die Zukunft der Reformierten. Gesellschaftliche Megatrends – kirchliche Reaktionen, Zürich 2010, 27. Im Hinblick auf die «Krisenphänomene» in beiden Konfessionen wird gegenüber jenen, die innerhalb der kath. Kirche den «Reformstau» für viele Probleme verantwortlich machen, oft betont, es gehe den Reformierten «auch nicht besser» - die Krise habe also andere, hauptsächlich gesellschaftliche Ursachen. Dazu ist festzuhalten: Bezüglich dessen, «was mit der Kirche in Zeiten individualisierter und globalisierter Religionsnutzung geschieht» (Bucher, R., Priester des Volkes Gottes. Gefährdungen. Grundlagen. Perspektiven, Würzburg 2010, 116), besteht weitgehend Übereinstimmung. Deutliche Differenzen lassen sich jedoch – gerade anhand der Studie von Stolz/Ballif – bezüglich der Frage ausmachen, wie die beiden Konfessionen darauf reagieren.

¹⁴ Jörg Stolz u.a., Religiosität in der modernen Welt, http://www.nfp58.ch/files/news/105_Schlussbericht__Stolz.pdf [07.04.2011]. Vgl. auch ders., Stolz, J., Religion und Individuum unter dem Vorzeichen religiöser Pluralisierung, in: Bochsinger, C. (Hg.), Religionen, Staat und Gesellschaft. Die Schweiz zwischen Säkularisierung und religiöser Vielfalt, Zürich 2012, 77-107. Statistisches Material bietet auch: Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut (Hg.), Katholische Kirche in der Schweiz. Kirchenstatistik 2013. Zahlen, Fakten und Entwicklungen (edition spi), St. Gallen 2013.



4.3 Zunehmende Bedeutung anderssprachiger Kirchenmitglieder

Die katholische Kirche wird ausländischer und mehrsprachiger. Dazu trägt einerseits die Zuwanderung, andererseits die Tatsache bei, dass die aus dem Ausland zugewanderten Katholik/innen jünger und kirchlich aktiver sind. Die «einheimische» katholische Wohnbevölkerung ist tendenziell überaltert und der «Schweizer Katholizismus» wird zu einem von mehreren Katholizismen in der Schweiz.¹⁵

4.4 Abnehmende finanzielle Ressourcen

Finanziell wird die Kirche ärmer. Sie wird sich weniger leisten können als heute. Bezogen auf das kirchliche Personal und seine Arbeitsbedingungen heisst das: Entweder wird die Zahl der Lohnempfänger/innen zurückgehen oder diese müssen zu schlechteren Bedingungen arbeiten. Angesichts der uneinheitlichen staatskirchenrechtlichen und steuerrechtlichen Ausgangslage in den verschiedenen Kantonen und der unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Veränderung ist damit zu rechnen, dass diese Entwicklung ungleichzeitig verläuft. Mancherorts hat sie längst begonnen, andernorts sind die Verhältnisse diesbezüglich noch intakt.¹⁶

¹⁵ Zu beachten ist allerdings, dass der Ausländeranteil an der (katholischen) Bevölkerung regional sehr unterschiedlich ist; vgl. zum Thema auch Kosch, D., Der Fremde als Einheimischer. Denkanstösse zur Migrantenseelsorge, in: SKZ 179 (2011) 116-118.144.149-151.

¹⁶ Kirchenorganisatorisch ist diese Heterogenität bereits heute eine grosse Herausforderung – das Nebeneinander «armer» und «reicher» Regionen führt bezüglich der Frage, «was sich die Kirche leisten kann und soll», zu grossen Differenzen. Diese Disparität wird sich voraussichtlich noch verschärfen. Vgl. zum Thema: Marti, M./Kraft, E./Walter, F., Dienstleistungen, Nutzen und Finanzierung von Religionsgemeinschaften in der Schweiz. Synthese des Projektes FAKIR (Finanzanalyse Kirchen) im Rahmen des NFP 58 «Religionsgemeinschaften, Staat und Gesellschaft», Glarus 2010; Kosch, D., Finanzielle Überlegungen zur katholischen Kirche in der Schweiz, in: SKZ 177 (36/2009) 604.609-610.

4.5 Schwächer werdender gesellschaftlicher Rückhalt

Der kirchliche und gesellschaftliche Rahmen, der die kirchlich Engagierten in ihrer Identität stabilisiert wird schwächer. In der Mehrheitsgesellschaft (und bei jenen, die sich auch als Katholiken primär dieser Mehrheitsgesellschaft zugehörig fühlen) nimmt die Plausibilität einer lebenslangen und alle Lebensbereiche umfassenden Bindung an die Institution Kirche ab. Zudem bleibt die Kirche je länger je weniger «im Dorf» und gerät durch die skizzierten Entwicklungen zunehmend an den Rand. Die katholische Kirche erreicht und vertritt damit nicht mehr «*die* (bzw. eine der beiden) Religion *der* Bevölkerung», sondern eine Minderheit, die mehrheitlich weder weltanschaulich noch life-style-mässig noch wirtschaftlich trendsetzend ist, sondern eher als rand- oder rückständig gilt.¹⁷

Die Nationalfonds-Studie zeigt präsentiert folgende Typologie religiöser Profile. Diese unterscheidet:

- a) Institutionelle: Personen, denen christlicher Glaube und christliche Praxis im eigenen Leben viel bedeuten: Mitglieder der katholischen und reformierten «Kerngemeinden» und von Freikirchen. Deren Anteil beträgt 17% (katholisch: 23%).
- b) Alternative: Personen, denen ganzheitlich esoterische Glaubensansichten und Praktiken im Leben viel bedeuten. Sie sprechen eher von «Spiritualität» als von «Religion», wissen um Reinkarnation, kosmische Energien, heilende Kräfte etc. Ihr Anteil beträgt 9% (katholisch: 5%)
- c) Distanzierte: Diese glauben nicht nichts, sie haben gewisse religiöse und spirituelle Vorstellungen und Praktiken. Diese sind in ihrem Leben aber häufig nicht besonders wichtig und/oder sie werden nur in seltenen Fällen aktiviert. Distanzierte bezeichnen sich meist als Mitglieder einer der grossen Konfessionen und bezahlen dementsprechend Kirchensteuern – ansonsten bedeutet die Konfessionszugehörigkeit für sie jedoch lebenspraktisch nicht viel oder gar nichts. Sie glauben oft, dass es «irgend etwas Höheres» oder irgendeine «Energie» gibt, sie machen sich Gedanken über den «Sinn des Leben» oder den «Beginn der Welt», aber sehr viel spezifischer können oder wollen sie nicht werden. Sie gehen vielleicht an grossen Festen (v.a. Weihnachten) in die Kirche, aber ansonsten zieht es sie nicht in die Gotteshäuser. Sie lassen ihre Kinder taufen oder konfirmieren, sind aber nicht der Meinung, dass dies im Vergleich zu anderen Elementen der Erziehung und Ausbildung besonders wichtig sei. Ihr Anteil beträgt 64% (katholisch: 66%).
- d) Säkulare: Hier handelt es sich um Personen ohne jede religiöse Praxis und ohne religiöse Glaubensüberzeugungen. Idealtypisch lassen sich zwei grössere Gruppen unterscheiden. Zum einen die Indifferenten. Es handelt sich um Personen, welchen Religion, Kirche, Glaube, aber auch Esoterik oder spirituelle Heilung völlig gleichgültig sind. Zum anderen finden wir in dieser Gruppe die Religionsgegner. Sie kritisieren sowohl institutionelle Religion als auch alternative Spiritualität in oft harscher Weise. Ihr Anteil beträgt 10% (katholisch: 5%).

Im Hinblick auf die künftige Entwicklung ist von einem anhaltenden Abschmelzen der Institutionellen auszugehen. «Profiteure» dieser Entwicklung sind in erster Linie die Distanzierten, denn weder bei den Alternativen noch bei den Säkularen lässt sich eine Zunahme feststellen. Die gelegentlich anzu-

¹⁷ Vgl. dazu die breit rezipierten Ergebnisse der Sinus-Milieus-Kirchenstudie sowie Ebertz, M.N., Wie kommunizieren die Katholiken? Der neueste Trendmonitor zeigt wachsende Gräben, in: HerKorr 64 (2010) 344-348. Auch bei dieser Entwicklung ist innerhalb der Schweiz mit Ungleichzeitigkeiten zu rechnen. In den urbanen und konfessionell bzw. religiös stark durchmischten Gebieten ist sie bereits weit fortgeschritten, in den ländlichen Gebieten «katholischer Stammlande» haben die Kirche und ihre amtlichen Repräsentanten noch eine starke Position.

treffende These einer «Rückkehr der Religion» lässt sich empirisch nicht nachweisen. Fachleute sprechen bezüglich der religiösen Situation der Zeit von einer «fuzzy fidelity» (unscharfer Glaube) oder von «fluider Religion».

Für die katholische Kirche als Institution bzw. Organisation hat diese «Verflüssigung» zur Folge, dass die Kirchenbindung lockerer wird und die Trennlinie zwischen Mitgliedschaft und Nicht-Mitgliedschaft verschwimmt. Das heisst, dass manche zwar «formal» noch Kirchenmitglieder sind, aber sich «innerlich» nicht mehr zugehörig fühlen, und dass gleichzeitig andere zwar «formal» ausgetreten sind, sich aber trotzdem (manchmal) «irgendwie» zugehörig fühlen.

4.6 Kirchenmitgliedschaft im Zeichen von Kosten-Nutzen Überlegungen

Das Verhältnis der Menschen zur Religion bzw. zu den «Angeboten» der Religionsgemeinschaften wird zunehmend «marktförmig». Unter dem «Horizont kundenbestimmter Beziehungen» steht «das Leben der Gläubigen ... nicht mehr unter dem Zustimmungsvorbehalt der Priester, sondern die Priester unter dem Zustimmungsvorbehalt der Gläubigen»¹⁸. Damit ist nicht nur die Notwendigkeit verbunden, im Sinne einer «auftragsbestimmten Bedürfnisorientierung»¹⁹ auch die Wünsche und Erwartungen der Menschen, die man erreichen möchte, mit in Betracht zu ziehen. Vielmehr geht damit auch ein erhebliches «Kränkungspotential» einher, insbesondere für Priester und Seelsorgende, die den Anspruch erheben, *die* lebens- und heilsnotwendige Botschaft zu verkündigen und «in persona Christi» personal und sakramental zu verkörpern. Denn im seelsorgerlichen Alltag bleibt ihnen die Erfahrung nicht erspart, dass sie auf wenig Interesse stossen und dass ihre «amtliche» Autorität selbst von den stark engagierten Kirchenmitgliedern keineswegs unhinterfragt angenommen wird.

4.7 Innerkirchliche Vielfalt und Polarisierung

Die kircheninterne Realität bleibt (und wird möglicher Weise noch vermehrt) von Polaritäten (und der damit verbundenen Gefahr von Polarisierungen) geprägt²⁰: Die Kirche ist zugleich «synodal» und «hierarchisch». Sie muss «Einheit» und «Vielfalt» ausbalancieren, eine erkennbare Identität haben und für alle offen sein, Prioritäten setzen und gleichzeitig unterschiedlichsten Erwartungen gerecht werden. Zudem soll die Kirche die Menschen in ihrem Alltag begleiten und zugleich Zugang zu einer göttlichen Tiefendimension des Lebens erschliessen. Und schliesslich soll sie die grenzenlose und heilbringende Menschenfreundlichkeit Gottes bezeugen und gleichzeitig den hohen ethischen Anspruch des Evangeliums zur Geltung bringen. Mit all diesen Erwartungen – die zudem oft gegeneinander ausgespielt werden - ist nicht nur die Kirche, sondern sind in besonderem Mass die Priester, aber auch die Seelsorgenden als deren «amtliche» Repräsentanten konfrontiert. Ihnen wird zudem zugemutet, dass sie weitere Spannungen aushalten, z.B. Persönliche Authentizität bei gleichzeitiger loyaler Treue zur Institution; professionelle Kompetenz im Umgang mit einzelnen Zielgruppen (z.B. Kinder, Kranke) und Aufgaben (z.B. Management, Beratung von Menschen in Not) bei gleichzeitiger

¹⁸ Bucher, Priester 45.49.

¹⁹ Vgl. dazu Famos, C.R., Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis. Ein Beitrag zur ökonomischen Reflexionsperspektive in der Praktischen Theologie (ReligionsRecht im Dialog 3), Münster 2005.

²⁰ Eine perspektivenreiche Situationsanalyse auf knappem Raum bieten: Först, J./Lappen, F./Rahner, J. (Hg.), Abbruch oder Aufbruch? Von der Eigendynamik des kirchlichen Strukturwandels, Berlin 2010.

vielfältiger Einsatzfähigkeit; Leben aus einer den ganzen Menschen ergreifenden Berufung und Rollendistanz; innere Ruhe aus spiritueller Praxis bei gleichzeitiger Bewältigung eines enormen Arbeitspensums; Nähe zu den Menschen «vor Ort» bei gleichzeitiger Verantwortung für immer grössere Seelsorgeeinheiten.

5 Von Wind und Meer, Windmühlen, Mauern und Segeln

Der Soziologe Franz-Xaver Kaufmann hat in seiner sehr sachlichen Analyse der aktuellen Kirchensituation abschliessend festgehalten «Alles in allem erscheinen die Perspektiven für das Christentum in unseren Breitengraden wenig erfreulich.» Er ruft in Erinnerung,

«dass die jüdisch-christliche Glaubensstradition stets ein angefochtene war und dass ihr weltlicher Erfolg nicht in Aussicht gestellt wurde. Die Beharrlichkeit des Glaubens auch unter den 'Leiden dieser Welt' gehört ebenso zu den Merkmalen dieses Glaubens wie die Hoffnung auf göttlichen Beistand. Eine 'schöpferische Ratlosigkeit' wäre keine ungünstige Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit einer unsicheren, offenen Zukunft.»²¹

Diese Bilanz spricht nicht gegen ein kirchliches «Management des Wandels», das die Veränderungen nicht nur erleidet, sondern den Umgang mit ihnen aktiv und vorausschauend gestaltet. Aber es spricht gegen ein sich selbst überschätzendes und überforderndes Kirchenmanagement, das meint, man könne die Kirche oder gar Gott selbst «managen», was etwas frei übersetzt «in den Griff bekommen» hiesse.

Aber weil «schöpferische Ratlosigkeit» doch etwas gar wenig wäre für Kirchenmanager und –managerinnen, schliesse ich mit drei Zitaten, die zwar nicht christlichen Ursprungs sind, aber auf zentrale biblische Bilder zurückgreifen: Auf den Wind, die *ruah*, Symbol der göttlichen Geistkraft und auf das Schiff, Symbol der christlichen Gemeinde.

Das erste, chinesische Sprichwort lautet:

«Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.»

Es plädiert dafür, den Wind, auch den Gegenwind als Chance zu nutzen, um selbst in Bewegung zu kommen – und uns nicht defensiv vor ihm zu schützen, denn es könnte der Wind des Geistes sein.

Das zweite Sprichwort lautet:

«Nicht der Wind bestimmt die Richtung, sondern das Segel.»

Es plädiert dafür, nicht «das Fähnlein nach dem Wind zu hängen», sondern uns zu positionieren und Kurs zu halten und uns dabei die Kraft des Windes zunutze zu machen, selbst dann, wenn er von der Seite oder von vorne kommt.

Das dritte Wort stammt von Antoine de Saint-Exupéry:

²¹ Kaufmann, Kirchenkrise 181.

«Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.»

Ich hoffe, mit diesen Denkanstössen etwas Mut gemacht zu haben für den «Wind of change», den ich in katholischen Kirche in der Schweiz oft vermisse. Aber aus Sehnsucht allein lässt sich kein Schiff bauen. Deshalb kann ich nur empfehlen, sich mit den konkreten Aufgaben und Instrumenten des Change-Managements zu befassen und diese dort einzusetzen, wo man steht und konkret mitgestalten kann.

Zürich, den 25 Oktober 2014

Daniel Kosch

4720_20141025_Change_Management_VMI.doc