

# »Wer den Sumpf trockenlegen will, darf nicht die Frösche fragen«

## Ethik und Partizipation bei Veränderungsprozessen

THOMAS SUERMANN DE  
NOCKER

Dr. Thomas Suermann de Nocker ist Berater bei Caggemini-Consulting mit dem Schwerpunkt Organizational Design sowie Lehrbeauftragter an der Kath.-Theol. Fakultät der Uni Münster und im NGO-MBA-Studiengang der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. thsuer@gmail.com

**Den Kirchen geht es wie vielen sozialen Organisationen, die bislang sich wesentlich auf ihre Mitgliederschaft stützten: Der demografische Wandel und veränderte Werthaltungen bergen die Gefahr, dass die Grundlagen solche Organisationen künftig stark bröckeln könnten. Doch Reformen mit wirtschaftlichen Auswirkungen bleiben eine heikle Angelegenheit.**

Die Hüter der kirchlichen Finanzen wissen: Die Kirche ist keine Kuh, die im Himmel gefüttert und auf Erden gemolken wird. Ähnliches gilt aber auch für andere gemeinnützige Bereiche und auch Verantwortungsträger in sozialen Unternehmen sind sich einer einfachen Wahrheit tagtäglich bewusst: Ohne eine Finanzierungsgrundlage sind professionell erbrachte soziale Dienstleistungen nicht möglich.

Aber kirchliche und soziale Institutionen eint ein höheres Unternehmensziel: Es geht letztendlich nicht um Gewinnmaximierung, sondern um den Menschen, dem bestmöglich Unterstützung gewährt wird; sei es bei einer Lebenskrise und Fragen nach dem Sinn des Lebens, bei einer schweren Erkrankung oder einem anderen Schicksalsschlag, der Menschen aus der Bahn werfen kann.

Die wirtschaftliche Dimension des Handelns ist kurz zu umschreiben: Schwarze Zahlen sind keine hinreichende Bedingung für nachhaltiges kirchliches und soziales Wirken, aber eine notwendige.

Rund ein Viertel der katholischen Bischöfe in Deutschland und etliche evangelische Landeskirchen haben in den letzten 15 Jahren strategische, betriebswirtschaftliche Unternehmensberatungen engagiert, die sie zu wirtschaftlichen und strukturellen Fragen beraten sollten. Sinkende Kirchensteuereinnahmen und

weniger zur Verfügung stehende Personalressourcen sowie rückläufige Gläubigenzahlen zwangen zur Ausdünnung der kirchlichen Strukturen, in der pastoralen Landschaft, aber auch in der Verwaltung. Die Kirche durchlebt einen tiefgreifenden Wandel. Peinlich für die Kirche sei, so der Pastoraltheologe Paul Zulehner, dass erst der Geldmangel sie in Bewegung bringe. In dem Punkt geht es vielen anderen sozialen Organisationen ähnlich.

Das Medienecho zur Zusammenarbeit mit den externen Beratern war groß, trafen doch dort jeweils ganz unterschiedliche Partner in einem brisanten Spannungsfeld aufeinander und wurden dabei von den Gläubigen kritisch beäugt:

- Auf Effizienz fokussierte Berater auf der einen Seite, die als kirchliche Erfahrung oftmals nur ihre Zeit als Messdiener vorweisen konnten, kirchliche Würdenträger auf der anderen Seite, die häufig wirtschaftliche Fragen nur als Randbereich ihre Führungsaufgaben wahrnahmen und nun mit den schwerwiegenden Problemen konfrontiert wurden.
- Die ethische Brisanz: Kirchliche Ausgaben sind zu ca. 70 Prozent Personalausgaben, so dass in manchen Bistümern betriebsbedingte Kündigungen im dreistelligen Bereich ausgesprochen und kirchliche Einrichtungen mit langer Tradition geschlossen

werden sollten, weil die Finanzierung nicht mehr möglich war.

- Ein sensibler Bereich bei der Gestaltung von kirchlichen Veränderungsprozessen war die Einbindung der Gläubigen und Mitarbeitenden in die strukturellen und finanziellen Entscheidungen, deren Konsequenzen ihre Situation negativ beeinflusste; wenn beispielsweise Gemeinden fusioniert oder Arbeitsplätze abgebaut werden sollten. In der Verzahnung von Top-down- und Bottom-up Prozessen mussten Lösungen gefunden werden.

Sechs Beratungsprozesse in den Bistümern Aachen, Berlin, Essen, Köln Mainz und Osnabrück wurden im Rahmen einer Promotion detailliert untersucht: Mit den kirchlichen Würdenträgern und den beteiligten Beratern wurden intensive Interviews geführt, Einblick in interne Beratungsdokumente wurde gewährt. Die Beratungsprozesse lassen sich in zwei Kategorien unterscheiden: Zum einen stand eine klassische Sanierung an, zum anderen sollte in noch stabiler Finanzlage präventiv moderate Einsparungen vorgenommen werden.

Sanierungen hatte immer eine Vorgesichte: Jahrelang waren die Haushalte unausgeglichen, Rücklagen wurden aufgebraucht und die Bistümer nun gezwungen, ihre Ausgaben drastisch zu verringern. Das Erzbistum Berlin stand 2002 kurz vor dem Bankrott und konnte nur mit einem 50 Millionen Euro Kreditversprechen der anderen Bistümer gerettet werden, dem sie zähneknirschend zustimmen mussten: »Die Situation, wie

sie in Berlin entstanden ist, wäre nicht notwendig gewesen«, so der ehemalige Kölner Generalvikar. »Kardinal Sterzinsky hat gesagt, dass ihm seit zehn Jahren bewusst ist, dass seine Erzdiözese über die Verhältnisse gelebt hat. Jetzt hat er keine andere Wahl, als dem harten Kurs der McKinsey-Leute zu folgen.« Die Zahl der Pfarreien wurde halbiert, insgesamt 440 Kündigungen wurden ausgesprochen. Ähnliche Sanierungsfälle fanden in den Bistümern Aachen und Essen statt.

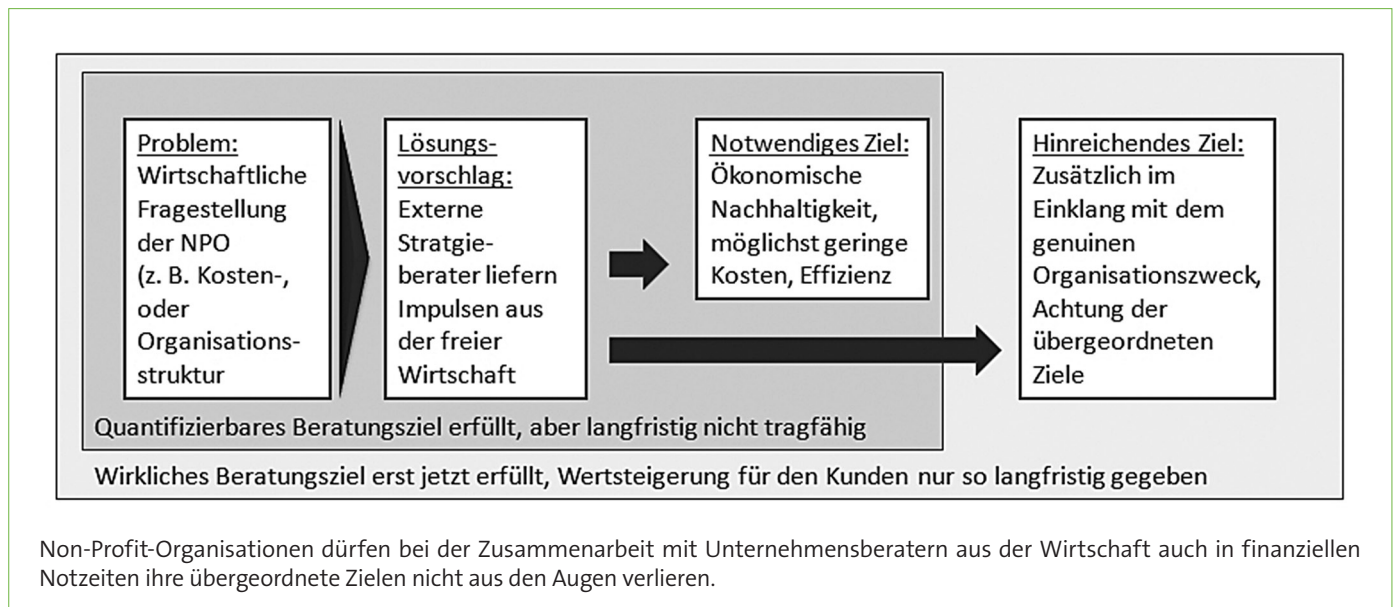
Die kirchlichen Verantwortungsträger wurden für ihre Entscheidungen zur Personalfreisetzung oft stark kritisiert: »Wie könnten die Bischöfe es mit ihrem christlichen Gewissen verbinden, kaltherzig so viele betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen?« »Hat nicht gerade die Kirche eine Vorbildfunktion im Umgang mit Mitarbeitern?«

Ein Ausbleiben der schmerzhaften Einschnitte hätte langfristig aber die Zukunft der gesamten kirchlichen Mitarbeiterschaft gefährdet. Die wirkliche ethische Verfehlung lag darin, dass in der Vergangenheit Mitarbeitern eine berufliche Zukunft in der Kirche versprochen wurde, die nicht finanziert werden konnte. Und hätte man in den sechziger Jahren im Bistum Essen nicht den Anspruch gehabt, dass jeder Gläubige es maximal drei Kilometer bis zur nächsten Kirche haben dürfte, müssten nun auch nicht über 100 Gotteshäuser geschlossen werden.

Ulrich Hemel, Theologe und Spezialist für die Sanierung großer Unternehmen, sieht es als ethisch geboten, in solchen Situationen einer »Chirurgenethik« zu

folgen: »Wenn Wundbrand vorliegt, hilft nicht mehr das Mitleid mit dem Schmerz des Patienten, sondern der richtige Schnitt. Professionell ist derjenige Chirurg, der nicht einen Deut mehr schneidet, als unbedingt nötig ist – allerdings auch nicht weniger, denn sonst kann sich der Infektionsherd weiter ausbreiten.« Nachdem ein Bistum in die finanzielle Schieflage geraten war, stand es vor einem Dilemma, zu dem es keine für alle befriedigende Lösung gab. Unethisch war es, durch unwirtschaftliches Handeln überhaupt erst in die Situation gekommen zu sein.

Die Partizipation der Gläubigen in den Pfarrgemeinden und der Mitarbeitenden war bei diesen Sanierungsprozessen sehr gering. Unterschiedliche Gründe motivierte die Bistumsleitung zu dem Entschluss, wenig Personen einzubinden: Die Notwendigkeit von schnellen Entscheidungen, die Eigeninteressen der unterschiedlichen Gruppen, aber auch Angst von grundsätzlichen kirchenpolitischen Diskussionen. Ein kirchenspezifisches Problem lag bei der Gestaltung von Veränderungen darin, dass je nach theologischen Verständnis ein anderer Ansatz für anschlussfähig an die Theologie gehalten wurde: Vertreter eines hierarchischen Kirchenbildes unterstützten einen top-down geprägten Ansatz, Unterstützer beispielsweise eines kirchlichen Verständnisses als Volk Gottes sahen im Anschluss an das Zweite Vatikanum Bottom-up-Prozesse als einzig vertretbar. Somit wurde die Frage der Partizipation auch eine kirchenpolitische, die auch heute noch nicht gelöst ist.



Die Einbindung der mittleren und unteren Führungsebenen in die Gestaltung der zukünftigen Strukturentscheidungen geschah in allen Sanierungsprojekten unter der Prämisse von vordefinierten klaren strategischen Leitplanken. Dieses Vorgehen eines sehr stark top-down geprägten Ansatzes brachte die Gefahr mit sich, dass sich Mitarbeitende und Gläubige in ihrem Engagement abwanden. Gerade eine Institution wie die Kirche, die stark auf die Arbeit von Ehrenamtlichen angewiesen ist, musste hier vorsichtig sein: Das Gewand der Kirche zu verkleinern, könne kein Bischof allein befehlen, sonst würden ihm die Schneider weglaufen, so ein Laienvertreter.

Die geschilderten Herausforderungen wurden von den Bistümern mit unterschiedlichem Erfolg gemeistert, Bereiche kirchlichen Lebens sind verschwunden und entwickelten sich auch nicht mehr neu. Als Resümee ist aber festzuhalten: Je transparenter die Hintergründe und je intensiver die Kommunikation, desto einfacher war es, die Unterstützung der Mitarbeiter und Gläubigen für die Veränderungen zu erhalten.

**»Wenn Wundbrand vorliegt, hilft nicht das Mitleid mit dem Patienten, sondern der richtige Schnitt«**

Zum Beispiel war es im Bistum Aachen schwierig, die Zustimmung der Mitarbeitervertreter für Gehaltskürzungen zu erhalten, wenn gleichzeitig das Vermögen des Bischöflichen Stuhls unveröffentlicht blieb. In Essen wiederum wirkten sich die klare Positionierung des Bischofs und dessen intensiven Werben um die Notwendigkeit der Strukturveränderungen positiv auf die Einstellung der Gläubigen aus.

Die präventiven Finanzkonsolidierungsprojekte standen unter anderen Prämissen: Da die Kirchensteuereinnahmen und Gläubigenzahlen mittelfristig sinken, wollte man sich schon jetzt strukturell darauf einstellen. Ein Schwerpunkt lag zum Beispiel in den Bistümern Köln, Osnabrück und Mainz bei der Reorganisation der Bistumsverwaltungen, die sich einerseits stärker als Dienstleister für die Pfarrgemeinden verstehen sollten, andererseits verringert wurden. Zwischen 1980 und 2000 hat

sich die gesamte Zahl der Verwaltungsmitarbeiter in den deutschen Diözesen verdoppelt, die Anzahl der hauptamtlich pastoralen Mitarbeiter ist aber insgesamt konstant geblieben. Hier sollte mittelfristig Personal abgebaut werden.

Auch bei diesen Prozessen war die Beteiligung von Gläubigen und Mitarbeitern so gering, wie man es bei Prozessen erwartet, die in Zusammenarbeit mit Top-Management-Beratungen durchgeführt werden. Da aber kritische Einschnitte wie betriebsbedingte Kündigungen oftmals im Vorfeld ausgeschlossen wurden und zum Teil Mitarbeitervertreter in die Projektstruktur eingebunden wurden, war der Widerstand deutlich geringer. Dafür fielen die Ergebnisse auch weniger konsequent aus: Häufig wurden Absichtserklärungen verabschiedet, die zukünftige Einsparungen vorsahen, diese wurden wiederum in der darauffolgenden Zeit oft wieder aufgeweicht, wie eine Stimme von einem der Projektbeteiligten aus Osnabrück zeigt: »Die Umsetzung der Beratungsergebnisse [ist] nicht weit gekommen, aber es war mindestens eine sehr teure Bewusstseins-

bildung.« Den abzusehenden ökonomischen Herausforderungen wurde somit nur zum Teil entgegengewirkt.

Festzuhalten ist: Bei Veränderungsprozessen, die mit ökonomisch motivierten Einschnitten verbunden sind, ist eine bestimmte Top-down-Komponente im Ansatz unvermeidbar. Das gilt nicht nur für Bistümer, sondern auch für andere Non-Profit-Organisationen, die einen besonderen moralischen Anspruch in ihrer Arbeit haben und auf das Engagement von Ehrenamtlichen angewiesen ist. Dudo von Eckardstein und Alfred Zauner weisen auf die Problematik hin, das bei stark bottom-up gestalteten Prozessen Entscheidungen oft lange und mit ungewissem Ausgang gebremst werden können. Und wenn die wirtschaftliche Dimension in Zukunftsentscheidungen nicht ausreichend beachtet wird, erweisen sich die Vorschläge als nicht realisierbar: Noch zwei Jahre vor dem Sanierungsprogramm in Berlin sah

beispielsweise das diözesane Pastoralforums die Notwendigkeit von 38 zusätzlichen Stellen.

## Fünf Lehren aus Veränderungsprozessen

Aus der Untersuchung der kirchlichen Veränderungsprozesse lassen sich einige Punkte festhalten, die für einen nachhaltigen Erfolg förderlich sind:

**1.** Konsequentes Nachhalten der Beschlüsse: Wenn nach dem Projekt das Momentum für die Veränderung schwindet, werden Beschlüsse schnell in Frage gestellt. Hier gilt es zu unterscheiden, welche Entscheidungen wirklich unbedingt nachträglich geändert werden müssen. Diese sollten die Ausnahme bleiben. Es muss beispielsweise gute Gründe geben, warum Einsparziele später aufgeweicht werden.

**2.** Professionelle Projektorganisation: Die Projektstruktur ist neben der Gremienzusammensetzung ein kritischer Erfolgsfaktor. Sie muss ermöglichen, dass die nötigen Entscheidungen überhaupt getroffen werden können und die Projektmitglieder die nötigen Befugnisse haben. Entsprechend muss die nötige Hierarchieebene beteiligt sein. Die Personen, die das Projekt später nach außen verantworten, müssen eingebunden sein. Es darf beispielsweise einem Bischof nicht möglich sein, sich später von dem Projekt zu distanzieren, wenn er es einmal in Kraft gesetzt hat.

**3.** Change-Management bekommt gerade in der Kultur von Non-Profit-Organisationen eine herausragend Bedeutung. Transparenz im Projektablauf und Information darüber ist beispielsweise wichtig, damit allen Personen, die von den Konsequenzen der Entscheidungen betroffen sind, klar ist, welche Gremien welche Entscheidungen treffen und wie diese im Einklang mit dem Organisationsleitbild stehen. Verantwortungsträger müssen die Notwendigkeiten und Vorteile der Veränderungen offensiv kommunizieren, Mitarbeitende dürfen mit Fragen nicht allein gelassen werden. Auch darf es nicht passieren, dass wie in Berlin die Mitarbeitenden über tiefgreifende Veränderungen zuerst durch die Lokalzeitungen informiert wurden.

**4.** Finanzielle Transparenz: Wenn Einschnitte finanziell begründet werden, müssen die genauen Fakten auch erläutert werden. Ohne die Offenlegung von Vermögen, Gewinnen und Prognosen lässt sich keine Zustimmung zu den Veränderungen erreichen. Wenn beispielsweise nicht nur zwei, sondern alle 26 deutschen Diözesen die Entwicklung des Vermögens des Bischöflichen Stuhls veröffentlichen würden, wäre das allgemeine Bild einer »reichen Kirche« ein anderes.

**5.** Eventuelle Einbindung von Strategieberatern: Externe, betriebswirtschaftliche Berater können Veränderungsprozesse in Non-Profit-Organisationen vielfältig unterstützen. Die können ein professionelles Projektmanagement sicherstellen, Impulse, Konzepte und Modelle aus der freien Wirtschaft liefern und mit ihrer betriebswirtschaftlichen Kompetenz hilfreiche Methoden und Instrumente einbringen. Das Erzbistum Köln schätzte bei ihrer Zusammenarbeit mit McKinsey deren Organisation des Projektablaufs und deren fachliche Impulse zur Verwaltungsoptimierung. Externe Berater zeigten erstmals die strukturiert und gesamtthaft die Finanzsituation des Erzbistums Berlins auf – und entdeckten, dass die Schulden mit 150 Millionen Euro doppelt so hoch waren, wie irrtümlich angenommen. Aber die Versuchung ist groß, unter dem Druck der schwierigen Situation den Ratschlägen der Berater blind zu vertrauen. Das kann gerade in Non-Profit-Organisationen fatal sein. Nach außen klingt Strategieberatung umfassend, de facto beschränkt sich der Fokus zumeist auf die wirtschaftliche Dimension des Handelns. Das bringen der Erfahrungshintergrund der freien Wirtschaft und die jeweilige Firmenphilosophie zwangsläufig mit sich. Non-Profit-Organisationen orientieren sich aber primär nicht am wirtschaftlichen Gewinn, sondern haben einen höheren Organisationszweck, der dann in den Hintergrund gerät, wenn hauptsächlich ökonomische Argumente zählen.

## Fazit

Bei den untersuchten kirchlichen Projekten beeinflusste der wirtschaftliche Ansatz der Berater auch den Inhalt und wurde so zur impliziten Theologie. Zum

Beispiel hat das Konzept der »Kernkompetenz« aus der Wirtschaft bedeutsame Konsequenzen für die Theologie, wenn es auf kirchliche Arbeitsfelder angewandt wird und die Dienste der Caritas in Frage gestellt werden, da soziale Dienste ja kein katholisches »Alleinstellungsmerkmal« darstellen – wie zum Beispiel die Eucharistiefeier. In Osnabrück machte ein Berater in einem Workshop den Vorschlag, zur Bindung der Kirchensteuerzahler ans Bistum die größten Steuerzahler jährlich zu einem Essen mit dem Bischof einzuladen. Verständlicherweise würde dieses nicht zur Unternehmensphilosophie der Kirche passen und wurde nicht umgesetzt. Man darf halt nicht blind seinen Beratern folgen. ■

## Literatur

**Eckardstein, Dudo von/Zauner, Alfred:** Veränderungsmanagement in NPOs. In: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Auflage. Stuttgart 2007. S. 478–499.

**Hemel, Ulrich:** Wert und Werte: Ethik für Manager. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage. München 2007.

**Suermann, Thomas:** Die Weisen aus dem Wirtschaftsland? Analyse der Zusammenarbeit von katholischen Diözesen und externen betriebswirtschaftlichen Strategieberatungen. Münster 2012.

**Zulehner, Paul M.:** Kirche umbauen – nicht totsparen. 2. Auflage. Ostfildern 2005.



## Gesundheitskommunikation

Psychologische und interdisziplinäre Perspektiven

Herausgegeben von Prof. Dr. Angela Schorr

2014, 535 S., brosch., 39,- €, ISBN 978-3-8487-0930-4

Gesundheitskommunikation ist ein Offspring der psychologischen, soziologischen und kommunikationswissenschaftlichen Gesundheitsforschung. Erstmals steht das menschliche Kommunikationsverhalten im Mittelpunkt des Interesses.

In diesem Buch wird der Beitrag von Kommunikation zur Vorbeugung und Heilung von Krankheiten umfassend neu bewertet. Dabei gewinnen die digitalen Medien zunehmend an Bedeutung. Sie haben das Potenzial, die Kommunikationsprozesse im Gesundheitswesen völlig zu verändern. Ihr systematischer Einsatz ermöglicht Innovationen in der Prävention und Behandlung, die weit in den Alltag der Menschen hineinreichen.

[www.nomos-shop.de/21717](http://www.nomos-shop.de/21717)



**Nomos**

»Geld ist nicht alles – mit zwanzig Millionen Dollar kann man genauso glücklich sein wie mit einundzwanzig.«

Donald Trump, amerikanischer Milliardär (geb. 1946)

»Geld ist immer vorhanden, aber die Taschen wechseln.«

Gertrude Stein, amerikanische Schriftstellerin (1874–1946)

»Mirabeau war für Geld zu allem imstande, selbst zu einer guten Handlung.«

Antoine Rivarol, französischer Schriftsteller (1753–1801)

»Geld allein macht nicht unglücklich.«

Emil Robert, deutscher Journalist (geb. 1952)

»Geld korrumpiert – vor allem jene, die es nicht haben.«

Peter Ustinov, englischer Schauspieler und Schriftsteller (1921–2004)

»Kein Mensch nimmt guten Rat an, aber jeder nimmt gerne Geld; also ist Geld besser als guter Rat.«

Jonathan Swift, englisch-irischer Schriftsteller (1667–1745)

Der erste Sozialarbeiter: Christoph Kolumbus.

Als er losfuhr, wusste er nicht, wohin.

Als er ankam, wusste er nicht, wie er dahin gekommen war.

Als er wieder zu Hause war, konnte er nicht sagen,

wo er gewesen war. Und alles mit dem Geld anderer Leute.

Herbert Effinger, Lachen erlaubt.

Witz und Humor in der Sozialen Arbeit.

ISBN 3-934941-12-5.