



Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

**Wind des Wandels oder Fluch der Dekadenz?  
Kirchenorganisation, katholisches Leadership und kirchliche Führungsstruktur heute**

**Institut für Sozialstrategie**

Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen  
[www.institut-fuer-sozialstrategie.de](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.de)  
[kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org](mailto:kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org)

November 2015, Berlin

---

**Abstract:**

---

**[DE]** Wenn man die Kirche als Organisation betrachtet, lohnt sich ein historischer Rückblick, der die militärischen und hierarchischen Ursprünge von Organisation, z.B. im Alten Ägypten, beleuchtet. Sprache ist dabei immer auch Mittel von Herrschaft und Legitimierung.

Weiterhin müssen alle Organisationen mit dem Thema zentraler oder dezentraler Beschaffung von Information umgehen, das zu eher zentralisierten oder dezentralen Formen der Entscheidungsfindung führt. In der Katholischen Kirche mit ihrer lebendigen kirchlichen Zivilgesellschaft herrscht in den letzten 200 Jahren ein Trend zu klerikaler Zentralisierung vor, der im Gegensatz zu heute üblichen demokratischen Legitimationsformen steht, aber auch die Gefahr des Konformismus, der Stagnation in engen Machtzirkeln und der Fiktion klerikaler Kontrolle nach sich zieht.

Demokratische Formen der Mitwirkung und Gestaltung des kirchlichen Lebens sollten daher zukünftig größere Aufmerksamkeit finden, auch im Blick auf die Legitimierung kirchlicher Organisationsentscheidungen. Dies kann beispielsweise auch für unterschiedliche Formen der Umsetzung christlichen Lebens in größeren Kirchenregionen gelten, etwa in Fragen von Ehe und Familie, beim Priestertum der Frau und anderen heißen Fragen in der Katholischen Kirche.

**[EN] Wind of Change or the Curse of Decadence - Contemporary Church Organization, Catholic Leadership and Ecclesiastical Executive Structure**

Looking at the Catholic Church from an organizational standpoint, the origin of organizations in the military field and in the field of sacred language such as e.g. in Old Egypt should be remembered because both, lines of command and the ideological use of language, are typical for all organizations.

Beyond, all organizations struggle with central and decentralized forms of obtaining information and making decisions including sanctions for deviant behavior. In that sense, the Catholic Church during the last 200 years has seen a strong clericalization of internal power which may lead to the dangers of high conformity, stagnation and the fiction of clerical control. In the modern world, this leads to a legitimization crisis in contrast to spiritual and Christian religious values.

As a consequence, democratic lines of command should be given higher attention in Church governance including the promotion of Church regions where eventually different paths in organizational behavior may be realized, e.g. in fields of the admission of divorced persons to the Holy Communion, in female priests and other hot issues in the Catholic community.

---

In diesem Beitrag gehe ich von der Frage aus, wie die katholische Kirche als Organisation zu führen sei, mit besonderem Fokus auf der Organisation der vatikanischen Kurie.

Ich werde das Thema mit einigen grundsätzlichen Erwägungen verbinden. Das heißt aber auch, dass es die Transparenz gebietet, meinen eigenen Hintergrund klarer zu konturieren, denn im Sinn von „Erkenntnis und Interesse“ (J. Habermas 1968) bringt jeder Akteur seine eigenen Interessen in den Erkenntnisprozess mit.

Zwischen 1975 und 1979 habe ich in Rom an der Pontificia Universitas Gregoriana und im Pontificium Collegium Germanicum et Hungaricum Theologie, zugleich aber Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert. Kirchenorganisation hat mich von Anfang an sehr interessiert, weil die Veränderungsimpulse des II. Vatikanischen Konzils damals noch deutlich nachwirkten, umgekehrt aber auch mein eigener Antrieb, Theologie zu studieren, vom

Wunsch nach Veränderung dieser großartigen, aber auch umstrittenen Organisation „Katholische Kirche“ angetrieben war.

Nach meiner Habilitation durfte ich mehrere Jahre in der Unternehmensberatung „The Boston Consulting Group“ arbeiten und auf diese Weise viele große Unternehmen von innen kennen lernen. Dies war beispielsweise der Fall bei der Sanierung eines High-Tech Konzerns mit damals 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer überkomplexen Organisation. Intensive eigene Führungserfahrung habe ich dann bei der Paul Hartmann AG gesammelt, einem Gesundheitskonzern, in dem ich vom Abteilungs- zum Bereichsleiter, dann vom Vorstand zum Vorstandsvorsitzenden von damals 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgestiegen bin. 2003 erhielt ich für diese Tätigkeit einen Preis als Manager des Jahres (BDU).

Gleichzeitig habe ich mich immer mit den theoretischen Fragen rund um Führung und Organisation beschäftigt. So veröffentlichte ich 2005 ein Buch zur Wirtschaftsethik mit dem Titel „Wert und Werte“, welches dann den Buchpreis der Financial Times für das Wirtschaftsbuch des Jahres erhielt. 2005 habe ich mich mit der Medizinproduktfirma ROGG Verbandstoffe GmbH&Co.KG selbständig gemacht. 2009 folgte die Gründung des Instituts für Sozialstrategie zur Erforschung der globalen Zivilgesellschaft. Darüber hinaus bin ich seit 1996 apl. Professor für Religionspädagogik an der Universität Regensburg und seit 2000 der Vorstandsvorsitzende des Forschungsinstituts für Philosophie in Hannover.

Was heißt das nun für die Frage nach der Organisation der Katholischen Kirche? -Ich werde nun zuerst auf Grundzüge der Organisationstheorie eingehen, dann auf die katholische Kirche als Organisation, drittens auf die Frage nach Legitimation, Legitimationsverlust und Führungsstruktur, viertens auf die kirchliche Zivilgesellschaft sowie fünftens auf die organisatorische Rolle des Papstes. Mit einem Ausblick auf den Aufbruch der Katholischen Kirche werde ich schließen.

Ich beginne mit einer eher grundlegenden Betrachtung zur Organisation im Spannungsfeld von Sprache und Wirklichkeit, Macht und Ohnmacht.

## **1. Organisation im Spannungsfeld von Sprache und Wirklichkeit, Macht und Ohnmacht**

Die moderne Organisationslehre ist zunächst einmal eher jüngerer Ursprungs. Viele führen sie auf die Entdeckung der Bürokratie bei Max Weber zu Beginn des 20. Jahrhunderts zurück (M. Weber 1976); in der Betriebswirtschaftslehre haben Generationen von Studierenden sich auf Klassiker wie Erich Gutenberg oder Günter Wöhe (vgl. G.Wöhe 1990), in der Soziologie auf Talcott Parsons (1973) oder Niklas Luhmann (vgl. N.Luhmann 1999) gestützt. Im Vordergrund standen die funktionalen und rational beschreibbaren Elemente von Organisation, so dass die bürokratische Organisation aufgrund der Nachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen in der Sprache von Max Weber als Teil der Entzauberung der Welt betrachtet werden konnte.

Organisation war, so gesehen, „modern“ und Teil des Projekts der Moderne im 20. Jahrhundert. Die instrumentelle Sicht auf Organisation führte zur intensiven Suche nach der bestmöglichen, ja vielleicht sogar der idealen Form der Organisation. Das Verhältnis von hierarchischer Aufbauorganisation und prozessualer Ablauforganisation wurde intensiv beleuchtet. Der Zusammenhang von Unternehmensstrategie und geeigneter Organisation wurde unter dem Motto „Structure follows Strategy“ flächendeckend diskutiert (vgl. M. Porter 1980). Gemeint war, dass Organisationsstrukturen ein Spiegel der zugrunde liegenden Strategie einer Organisation sein sollten.

Es gab geradezu Organisationsmoden- von der funktionalen Organisation mit der Unterscheidung von Produktion, Vertrieb und Verwaltung auf der einen zur divisionalen oder Spartenorganisation mit selbständigen Unternehmensbereichen, die ihrerseits durch eine schlanke, holding-artige Zentrale oder neuerdings durch ein „Zentrum gemeinsamer

Dienstleistungen“ (shared services) gesteuert werden sollten (vgl. umfassend R. Dillerup / R. Stoi 2006).

Vergessen und zu wenig beleuchtet wurde aber, dass Organisation nicht erst durch moderne Bürokratien und Unternehmen entstand, sondern eine viel längere Geschichte hat. Daraus möchte ich zwei Aspekte hervorheben: den militärischen und den hierarchischen.

Zum einen greifen moderne Organisationstheorien bewusst oder unbewusst auch auf **militärische Organisationslehren** zurück, so z.B. der Unternehmensberater Bolko von Oetinger in seinem Buch über „Clausewitz- Strategie denken“ (2001). Dieser Aspekt wird in der Öffentlichkeit ungern gesehen, doch ist unbestreitbar, dass alle Feldzüge der letzten 3000 Jahre ein gewisses Maß an (militärischer) Organisation und Führung erforderten. Der sozusagen „technische“ Aspekt von Organisation und Führung hat sich bis heute durchgehalten.

Es wäre einer akademischen Diskussion wert, noch genauer zu erforschen, in welchem Umfang sich die römisch-katholische Kirche von den militärischen Führungserfahrungen des Römischen Reiches hat inspirieren lassen! Das mag dann mit dem Evangelium nicht so viel zu tun haben, aber sehr wohl mit der historischen Realität.

Zum andern entstand mit dem Übergang vom Nomadentum zur sesshaften Agrargesellschaft in Ägypten vor rund 5000 Jahren eine komplexe Gesellschaft rund um die Organisation und Verteilung des vom Nil gelieferten Wassers. Eine solche Organisation, die auf kooperativen Regelungen, aber auch der Durchsetzung von Regeln aufbaute, legte eine **höfische Zentralstruktur** von Herrschaft nahe. Diese Herrschaft wurde religiös legitimiert, und das Wort **Hierarchie** bedeutet von seinem Wortursprung her nicht umsonst „heilige Herrschaft“. Es erinnert uns daran, dass Organisation niemals im machtfreien Raum stattfindet, sondern im Gegenteil die Chancen zur **Ausübung von Macht** zuteilt, und zwar in der Regel unter Bedingungen der Ungleichheit und Asymmetrie (vgl. dazu auch die Erkenntnisse von Niccolò Machiavelli und Baltasar Gracián; vgl. U.Hemel 2008).

Aus diesen beiden Beobachtungen möchte ich zwei Schlussfolgerungen ziehen.

So zeigt – *erstens* – das Beispiel des alten Ägyptens auf, dass Organisation niemals ohne Beeinflussung von **Sprache und Ideologie** auskommt. Sprache und Wirklichkeit sind in eigentümlicher Weise aufeinander bezogen, aber nicht ohne Elemente von Herrschaft vorstellbar. **Sprache wird nicht zuletzt ein Manifest und ein Werkzeug von Herrschaft**. Mit Sprache kompetent umzugehen, ist bis heute ein wesentliches Element nicht nur von Organisation, sondern auch von effektiver Führung oder „Leadership“. Für die katholische Kirche folgt daraus die Anfrage, welche Sprachformen die gemeinte Wirklichkeit in der heutigen Zeit am verständlichsten zum Ausdruck bringen können!

Das ideologische Element jeder Organisation spiegelt sich jedenfalls in der Sprache und Wirklichkeit jedes Unternehmens, jeder Institution. In den modernen Sozial- und Wirtschaftswissenschaften wird dieser Zusammenhang jedoch zu wenig reflektiert, ja geradezu übersehen. Möglich war dies nur deshalb, weil Legitimation und innerer **Zweck von Wirtschaftsunternehmen** klar zu sein schienen: Sie sollten durch Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen am Wirtschaftsleben teilhaben und Gewinne erzielen (N. Mourkogiannis 2006).

Spätestens mit der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008/2009 ist aber die Legitimation von Wirtschaftsunternehmen im genannten Sinn brüchig geworden. Es wird zwischen Real- und Finanzwirtschaft unterschieden; es wird die soziale Teilhabe von Unternehmen an der Gesellschaft im Sinn „gesellschaftlicher Verantwortung“ oder „Corporate Social Responsibility“ (CSR) gefordert.

Über die finanzielle Rechnungslegung hinaus soll es ein integriertes Reporting zu Nachhaltigkeit, sozialen Aktivitäten und „CSR“ geben (vgl. hierzu A. Habisch / R. Schmidpeter / M. Neureiter 2008). - Das Unternehmen soll ein Good Corporate Citizen, ein guter Bürger seiner Zivilgesellschaft werden und nicht nur am Gewinn, sondern auch an der Erfül-

lung von Spielregeln wie etwa dem neuen gesellschaftlichen Transparenzgebot gemessen werden. Die verstärkten gesellschaftlichen Anforderungen und die immer höher gelegten Anforderungen an Dokumentation und Kontrolle lassen sich somit auch im Wirtschaftsbereich als Ausdruck einer Legitimationskrise deuten!

Damit kommen wir zur *zweiten* Schlussfolgerung. Hier geht es um den **Zweck** einer Organisation, ihre Legitimation zur Machtausübung und ihre konkrete Ausgestaltung in Handlungsstrukturen, Abläufen und Sprache.

Denn was schon für Unternehmen schwierig ist, wird für andere Institutionen wie Vereine, Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und Behörden nicht unbedingt leichter. Man kann hier sicherlich zwischen Organisationen mit dem Zweck der Erbringung einer Dienstleistung und solchen unterscheiden, deren Zweck die Einwirkung auf das Verhalten oder den Zustand anderer Personen oder Institutionen ohne Gewinnabsicht ist. Beispiele hierfür sind Schulen, Krankenhäuser, Universitäten, Polizeibehörden, Gerichte und dergleichen: Alle haben eine Organisation, alle haben einen Zweck. Und idealerweise sind Zweck und Organisation aufeinander bezogen.

Lassen Sie uns die entsprechende Frage nun auf die Kirche als Organisation richten.

## 2. Die katholische Kirche als Organisation

Wir haben heraus arbeiten können, dass Organisationen grundsätzlich einen *Zweck* und eine *Geschichte*, eine ihnen eigene *Sprache*, aber auch eine spezifische Form der *Machtausübung* haben. Außerdem wurde deutlich, dass bürokratische Aufbau- und Ablauforganisation sich stärker als allgemein bewusst frühen menschlichen Erfahrungen aus den Bereichen Militär und sakraler Herrschaft verdanken.

Dies alles gilt auch und in besonderem Maße für die Katholische Kirche. Diese lässt sich als Gemeinde vor Ort, als *communio*-orientierte *Congregatio fidelium*, in früherer Sprache als *Societas perfecta*, aber auch als mystischer Leib Christi, als Sakrament der Einheit, als Licht der Völker, schlichter: als Organisationsform des Volkes Gottes oder als Vereinigung aller Menschen katholischen Glaubens begreifen. Ihre zentrale Bezugsgröße ist der Kirchengründer, Jesus Christus, und der von ihm inspirierte christliche Glaube. Ohne auf das Feld der Ekklesiologie hier tiefer eingehen zu können (vgl. K. Rahner 1976, 313-387, W. Kasper 2011, ferner auch R. Miggelbrink 2003), zeigt sich doch schon an diesen wenigen Begriffen eine große Vielfalt der sprachlichen, spirituellen, theologischen, aber eben auch kirchenrechtlichen Auslegung.

Der breite Mantel widersprüchlicher, sich ergänzender, individueller oder kollektiver Auslegung schon des Begriffs der Kirche sollte uns aber nicht über den Organisationscharakter der Kirche hinweg täuschen. Dabei spielt die Achse „**Zentralität**“ und „**Dezentralität**“ wie in allen großen Organisationen eine bedeutsame Rolle. Gemeint ist dabei die Quelle autorisierter Entscheidungen anhand der Leitfrage: Welche Entscheidungen fallen zentral, welche dezentral?

Denn Organisationen gehen zwangsläufig mit **Informationen und Entscheidungen** um. Auf diesem Gedanken des „Umgangs mit Information und Entscheidung“ lassen sich ganze Organisationstheorien aufbauen. Die große Frage jeder Organisation ist immer wieder das sinnvolle Maß an Zentralität und Dezentralität für die Entscheidungsfindung und deren Kommunikation.

Vorausgesetzt wird dabei, dass Organisationen eine Definitions- und Sanktionsmacht für ihre Mitglieder haben. So wird ein teures Modehaus als Arbeitgeber seinen Angestellten eine Art von Dress Code oder Kleiderordnung abverlangen und milde bis scharfe Sanktionen verhängen, wenn jemand mit Badeschuhen und Bermuda-Shorts zur Arbeit kommt.

Das Thema der Sanktionen bedarf einer etwas tieferen Betrachtung. Schließlich ist Kirche anderes und mehr als ein Arbeitgeber- obwohl sie auch das sein kann. Tatsache ist jedenfalls, dass Sanktionen unmittelbar mit dem **Zweck einer Organisation** zusammen hängen: Wer keine Steuern zahlt, wird über das Finanzamt gepfändet. Wer als Studie-

render keine Prüfungen nachweist, wird exmatrikuliert. Wer zu schnell fährt, zahlt Bußgeld. Wer eine Straftat begeht, wird über ein Gericht bestraft. **Sanktionen** sind in ihrer Form variabel, drücken aber immer und regelmäßig eine operative Form der **Missbilligung von Verhalten** aus. Gleichzeitig bekräftigen sie wirklich oder vermeintlich geltende Verhaltensnormen.

Auch in der Kirche fallen Sanktionen variabel aus. Sie laufen über eine sanfte Missbilligung (etwa in der Form eines Kritikgesprächs als *exhortatio fraterna*) bis zu deutlichen Benachteiligungen (wie z.B. Lehr- und Publikationsverbot für missliebige Theologinnen und Theologen oder Ausschluss vom Kommunionempfang bei Geschiedenen und Wieder-verheirateten). Wie in anderen Organisationen führen die schärfsten Sanktionen im Grunde zur wechselseitigen Trennung (Arbeitsplatzverlust oder Berufsverbot bis hin zur Exkommunikation)- auch wenn die besondere Struktur der Katholischen Kirche eine „Option zur Rückkehr“ grundsätzlich und immer bereithält.

Betrachtet man die Katholische Kirche unter dem Blickwinkel der Organisation, fällt allerdings auf, dass die Kompetenz zu Sanktionen bei Klerikern zentralisiert ist. Hier ist zu beachten, dass die folgenden Überlegungen streng organisationstheoretischer Natur sind, also nicht unmittelbar einer theologischen oder gar kanonistischen Eigenlogik folgen.

Im Wortsinn stehen Kleriker für eine Sondergruppe („die Ausgesonderten“) mit besonderen Aufgaben. Laien, die als Abteilungsleiter in Ordinariaten oder bei der Deutschen Bischofskonferenz beschäftigt sind, wären in diesem Sinn Teil der „Kleriker“- und verhalten sich ja manchmal auch so wie „klerikale Oberlaien“. Organisationspraktisch geht es hier um das Recht, Sanktionen zu verhängen und weit reichende Entscheidungen zu treffen.

In diesem Sinne hat die aus meiner Sicht zu beobachtende **Klerikalisierung der Katholischen Kirche** in den letzten 200 Jahren zu Besonderheiten in der Machtausübung und Machtkonzentration geführt. Mit Klerikalisierung meine ich die **Kombination von Priesteramt** mit der weitgehenden **Zentralisierung und Monopolisierung wesentlicher Aufgaben der Kirchenleitung**. Damit ist inkludiert, dass auch zahlreiche pastoral gesinnte Priester unter klerikalen Erscheinungsformen der Kirche leiden.

Weiterhin ergibt sich aus dem Gesagten eine Spannung zwischen der **spirituell-religiösen Aufgabe** von Priestern und der besonderen und exklusiven Rolle priesterlicher Führungskräfte in der Leitung und Führung der Kirche. Die Ambivalenz dieser Entwicklung liegt u.a. darin, dass die Exklusivität des organisatorischen Führungsanspruchs in einer von Priestern, Bischöfen und dem Papst geleiteten Kirche die religiös-spirituelle Kompetenz kirchlicher Mandatsträger schwächen könnte. Außerdem kann der weit gehende Ausschluss von Nicht-Klerikern von Aufgaben der Kirchenleitung (und die Aufgabe des Richteramts ist hier ausdrücklich ausgenommen) als Legitimations-Schwächung betrachtet werden.

In seinem Interview vom 31.Dezember 2013 in „La Republica“ sieht auch Papst Franziskus den Klerikalismus als Herausforderung. Theologisch ist hier vor allem die Frage des Verständnisses des kirchlichen Amts von herausragender Bedeutung: Dieses gälte es neu zu bedenken. Ich werde die kritische Frage der Klerikalisierung hier jedoch anhand von drei organisatorischen Beispielen, Pfarrgemeinden, Orden und Kurie, verdeutlichen.

Die in deutschen Pfarrgemeinden aktiven Menschen sind heute überwiegend weiblich und älter als 50 Jahre. Praktische Entscheidungen fallen auf der Ebene der unterschiedlichen katholischen Organisationen von Kirchenchor bis Jugendarbeit überwiegend dezentral und tendenziell demokratisch. Auf der Ebene der Gesamtleitung einer Pfarrgemeinde stellen Pfarrgemeinderäte ein **mixtum compositum** aus demokratischer Wahlstruktur und klerikal wahrgenommenem Führungsprivileg dar. Nicht wenige, pastoral gesinnte Pfarrer empfinden dies freilich – wie schon erwähnt- nicht als Privileg, sondern als Belastung.

Geht es um Entscheidungen baulicher oder personeller Art wie z.B. die Einsetzung eines neuen Pfarrers, wird die Entscheidungsmacht vor Ort zumindest in Deutschland durch teils subsidiäre, teils eher fremdbestimmte Strukturen auf der Ebene des Bistums einge-



hegt, beschnitten oder unterstützt- je nach Standpunkt. Wie auch immer die Entscheidung auf der Diözesan-Ebene ausfällt, so mündet sie organisatorisch doch grundsätzlich beim Ortsbischof.

Auch wenn der über die Renovierung des Glockenturms in der Gemeinde Petrus und Paulus gar nichts weiß! Organisationstheoretisch und auch praktisch aber gilt, dass Kontrolle auch dann wahrgenommen wird, wenn es sich aus Sicht des Kontrollierenden nur um die **Fiktion von Kontrolle** handeln kann.

Organisatorisch ist dies allgemein bekannt. Verdunkelt wird dabei allerdings, dass Ordensgemeinschaften wie etwa die Benediktiner, die Franziskaner oder die Jesuiten außerordentlich wirksame, gut eingeübte und über Jahrhunderte bewährte Formen der demokratischen Selbstorganisation leben und eben auch „Kirche“ (oder, wie ich es gerne ausdrücke, kirchliche Zivilgesellschaft) sind. Zumindest in Deutschland ist die „dezentrale“ Form der Entscheidungsfindung und Machtausübung in Ordensgemeinschaften aber wenig bekannt.

Ein **Mixtum Compositum der Machtausübung** ist auch die vatikanische Kurie. Sie gilt einerseits in der Organisationstheorie als unglaublich effizient, weil ein Apparat von etwa 3000 Menschen immerhin mehr als eine Milliarde Menschen „verwaltet“. In dieser Aussage liegt aber -schon wegen der Problematik im Verbum „Verwalten“ -nicht einmal die halbe Wahrheit.

Denn auch in der Organisationsform der Kurie zeigt sich letztlich ein hohes Maß an Dezentralität. Der Großteil aller Entscheidungen über kirchliches Leben wird vor Ort gefällt, in den einzelnen Diözesen, Gemeinden und Organisationen katholischen Lebens. Dennoch ließe sich darüber nachdenken, ob in der Zeit moderner digitaler Kommunikation nicht auch einzelne Dikasterien der Weltkirche außerhalb von Rom beheimatet sein könnten. Bei der UNO ist dies ja auch der Fall- mit der UNESCO in Paris, der FAO in Rom, der ILO in Genf!

Im Blick auf die Grenzen der Vergleichbarkeit von Kirche und UNO gilt auch für die Kurie die Besonderheit **des klerikalen Mixtum Compositums**. Denn die Führungsorganisation der Kurie baut bekanntlich auf zwei wesentlichen Apparaten auf: Den einzelnen Dikasterien oder „Fachbereichen“ und dem Staatssekretariat, dem die Päpstlichen Nuntiatoren unterstehen. Nuntius wird jemand aber erst nach einer mindestens 15 Jahre langen, sorgfältig strukturierten diplomatischen Laufbahn mit dem Ziel einer besonderen Loyalität zur Kirchenleitung. Den Nuntien in den einzelnen Ländern wird die Berichterstattung über die katholische Kirche vor Ort, aber auch über Kandidaten für ein Bischofsamt übertragen. Es verwundert nicht, dass manche Bischöfe, deren beruflicher Ehrgeiz nicht ganz gestillt ist, mit großer Aufmerksamkeit auf Lebensäußerungen des jeweils zuständigen Nuntius achten.

Weil in jeder Organisation die Personalpolitik der Schlüssel zur langfristigen Durchsetzung strategischer Optionen ist, haben Päpste und Staatssekretäre in der Auswahl von Bischöfen und Nuntien immer deutlicher auch eine personalpolitische Handschrift gezeigt- spätestens seit Johannes Paul II. Dadurch ist eine gewisse **Homogenität** in den Interessenlagen gewährleistet, die für die Filterung von Informationen und deren Niederschlag in Berichten wesentlich sind. Als Vorteil der atmenden Balance von zentraler und dezentraler Entscheidungsfindung lässt sich im Vergleich mit anderen Weltorganisationen bis heute eine **unerreichte Kapillarität der Information** für alle Länder beschreiben, in denen die Katholische Kirche präsent ist.

Natürlich gibt es auch Nachteile, und aus Sicht moderner Organisationsanforderungen ist hier insbesondere auf das Thema der **Diversität** zu verweisen. Im Hintergrund steht die Annahme, dass Entscheidungen besser getroffen werden können, wenn möglichst viele Interessengruppen unmittelbar an ihr teilhaben. Große Unternehmen streben daher nach einem möglichst internationalen Führungsteam mit einem ausgewogenen Verhältnis von Männern und Frauen, aber auch Sichtweisen, Ländern und Rassen.

Das Verhältnis von zentraler und dezentraler Entscheidungsfindung ist das eine. Die Diversität von Standpunkten und Meinungen, die in eine Entscheidung einfließen, ist freilich von nicht geringerer Bedeutung. Dabei gehört es zu den Schwierigkeiten jeder großen Organisation, gleichzeitig ein ausreichendes Maß an inhaltlicher Übereinstimmung über Ziele und Werte, aber auch eine hinreichende Verschiedenheit an Perspektiven zu organisieren. In der höfischen Kultur hielt man sich Hofnarren, in der modernen Unternehmenskultur holt man sich externe Berater. Das Prinzip aber gilt von jeher: Wer als Entscheidungsträger andere Meinungen wirklich hören will, muss dies aktiv organisieren und Querdenker unterstützen.

Je weniger eine Organisation diesen Widerpart des Querdenkens unterstützt, desto stärker neigt sie zur **Homogenität der Meinungsbildung**, zur Konformität, aber auch zur Trägheit, Gleichgültigkeit und inneren Erosion. Innovation findet nicht mehr statt oder wird ausschließlich als Gefahr gesehen. Die Manifestation von Konformitätsdruck hat dabei nicht unbedingt mit zentraler oder dezentraler Organisation, sondern eher mit der Rekrutierung von Führungspersonal und der Durchsetzung von Sanktionen für abweichende Meinungen zu tun.

Die Komplementarität von Zentralität und Dezentralität steht daher nicht auf der gleichen Ebene wie das Gegensatzpaar von Homogenität und Meinungsvielfalt.

Speziell die zentrale Führungsstruktur der Kirche, die römische Kurie, ist durch ihre Jahrhunderte lange Erfahrung von einer weiteren Gefahr bedroht: Der **sektoralen Stagnation**. Was ist damit gemeint?

Wenn in einem Unternehmen die lebendige Kommunikation, der Austausch, aber auch der lebendige Streit um die Sache zu wenig stattfindet, isolieren sich die einzelnen Abteilungen. Im schlimmsten Fall müssen Mitarbeitende ihre Vorgesetzte fragen, ob sie mit jemand aus einer anderen Abteilung reden dürfen- so wohl bis heute im Staatssekretariat. In den römischen Dikasterien scheint bisweilen eine solche Kultur der Abschottung zu herrschen.

Wirkliche Macht vor Ort (und damit sind gemeint Sanktionen und Personalentscheidungen) laufen in wenigen Dikasterien zusammen, speziell der Klerus- und der Glaubenskongregation sowie dem für den diplomatischen Dienst zuständigen Staatssekretariat. Einen direkten Durchgriff auf die Realität vor Ort haben die meisten Dikasterien aber nicht. Sie haben ihre Spezialaufgaben von der Vermögensverwaltung bis zur Liturgie, vom Erziehungswesen bis zu den Ostkirchen.

Paradoxerweise führt diese Situation zu einer **doppelten Fiktion klerikaler Kontrolle**. Einerseits glauben nicht wenige Menschen, die katholische Kirche sei eine zentral gesteuerte Organisation und – übertrieben gesagt- ohne den Papst wähle kein Organist ein Kirchenlied in der Sonntagsmesse aus. Andererseits sind sich Mitarbeiter der Kurie in der Regel sehr wohl darüber bewusst, dass sie keine effektive Kontrolle über das Leben der Kirche vor Ort ausüben. Bei einigen von ihnen führt dies zu einem Kontrollwahn- wie beim mittelständischen Unternehmer, bei dem die gesamte Post eines Betriebs über den Schreibtisch des Chefs gehen muss. Bei anderen wiederum führt es zu einer im eigenen Seelenleben wirksamen Fiktion der Kontrolle oder zum Puppentheater der Macht.

Gerade weil es in wesentlichen Bereichen der katholischen Kirche an einem gemeinsamen Führungsverständnis für das 21. Jahrhundert fehlt, gehört zur heutigen Phänomenologie katholischen Lebens eine **Befindlichkeit zwischen Kontrollwahn und Kontrollverlust**. Die faktischen Sanktionen gegenüber Menschen, die- bisweilen sogar mit guten Gründen- in ihren Meinungen gegen den Kanon klerikal akzentuierter Homogenität verstoßen, verstärken diese Situation und führen unmittelbar zur aktuellen Führungskrise der Kirche.



### 3. Legitimation, Legitimationsverlust und Führungsstruktur

Grundsätzlich brauchen große Organisationen Werte, Normen, Strukturen, Abläufe und geordnete Wege der Entscheidungsfindung, kurz gesagt: Führung (vgl. R. Beljean 1999, Th. Kell 2005). Nun lässt sich zwar schon die theologische Grundsatzfrage stellen, ob Kirche überhaupt als „große Organisation“ zu definieren ist. Freikirchliche Gemeinschaften sehen dies offenbar anders. Gemeindeftheologische Richtungen, innerkirchliche Bewegungen und andere aber offenbar auch!

Grundlegend für die Kirche ist jedenfalls der Glaube an Jesus Christus. Dieser Glaube ist nach übereinstimmender Meinung ein personales Geschehen im Innenraum einer Person, der sich letztlich einer Beurteilung durch andere Menschen entzieht. Da Menschen aber soziale Wesen sind und ihren Glauben gemeinsam entfalten wollen, entstehen zwangsläufig Vergesellschaftungsformen des Glaubens, deren Basis Familien, Gemeinden und christliche Gruppierungen sind.

Organisation kommt da aber zunächst nur lokal vor. Die über Priester, Bischöfe und den Papst vorgelebte Organisationsform findet hier nur bedingt ihren Raum. Anders gesagt: Der **Konflikt zwischen der Zentralität einer Kirchenorganisation und der lebendigen Dezentralität von Glauben** ist faktisch und theologisch ungelöst. Und er spiegelt sich wie oben ausgeführt in der Organisation der katholischen Kirche, leider aber auch in echten Mängeln ihrer Führungsphilosophie und Führungsstruktur.

Aus meiner Sicht trägt dazu auch die in den letzten Jahrzehnten zu wenig bedachte Unterscheidung zwischen **religiös-spiritueller Führung** (potestas ordinis) und **organisatorischer Führung** (potestas iurisdictionis) bei. Diese Unterscheidung kann sicher nicht unmittelbar auf Organisationsfragen angewendet werden, denn schon die Spendung der Sakramente zeigt ein Ineinanderfließen beider Seiten des priesterlichen Amtes. Hier gemeint ist folglich ausschließlich der auf Entscheidungen auf Ebene der Kirchenleitung bezogene Aspekt der potestas iurisdictionis. Damit ist ein weiterer Verweis auf nötige Fortentwicklungen des kirchlichen Amtsverständnisses gegeben.

Obwohl ja die Theologie mit der Figur der **Apostolischen Sukzession** einen Argumentationsstrang zur Legitimierung der Führungshandlungen von Priestern und Bischöfen aufbaut, wirkt diese Argumentation außerhalb von kirchlichen Insider-Kreisen oft nicht überzeugend- auch nicht auf die eigenen Mitglieder. Das Gegenteil ist der Fall. Viele Christinnen und Christen empfinden ein Legitimationsdefizit der Kirchenleitung; im Extremfall treten sie aus der Kirche aus. Dabei ist theologisch zu reflektieren, ob darin der Sachverhalt der „Fremdprophetie“ erfüllt sein könnte- eine schmerzliche Erkenntnis!

Nun gibt es andererseits sektoral gut wirksame Immunisierungsstrategien, etwa in der Art, dass behauptet wird, die heutigen Menschen seien theologisch zu ungebildet, unterliegen stark dem Zeitgeist und dergleichen. Nur tragen diese Argumentationen nicht weit. Denn effektive Legitimationsverluste führen über kurz oder lang zu harten Führungskrisen und inneren Konflikten. Und dies gilt erst recht dann, wenn trotz der erwähnten Differenzierung zwischen der spirituell-religiösen Führung (potestas ordinis) und der eher organisatorisch-jurisdiktionellen Führung (potestas iurisdictionis) relativ klar und deutlich unterschieden werden kann- und soll!

Positiv gesehen, wird Führung immer dann anerkannt, wenn erfahrbar wird, dass es sich um die **Dienstleistung des Führens und Entscheidens** im Kontext vieler Menschen mit teilweise unterschiedlichen Interessen geht. Strukturell ist ein solches Verständnis von Führung als Dienstleistung in der katholischen Kirche aber schon deshalb erschwert, weil Entscheidungen über Budgets, über Personen und Strukturen letztlich unter dem erwähnten klerikalen Vorbehalt stehen, der theologisch zu wenig aufgearbeitet ist.

Analoge Beobachtungen lassen sich im Wirtschaftsleben in manchen Familiengesellschaften machen, bei denen es internes Gesetz ist, dass Geschäftsführer nur jemand aus der Familie werden kann- sei er denn geeignet oder nicht. Erfolgreiche Familiengesellschaften

gehen heute allerdings zum Teil einen ganz anderen Weg und stellen hohe Hürden dafür auf, dass überhaupt ein Familienmitglied operative Verantwortung übernimmt.

Völlig entgegen dem Selbstverständnis vieler hoch engagierter, in vielen Fällen aber auch resignierter Führungspersonen in der Katholischen Kirche wird von außen etwas ganz Anderes wahrgenommen: „Der Zölibat ist die Eintrittskarte in kirchliche Führungsverantwortung“. So war das aber theologisch nie und persönlich wohl nur sehr selten gemeint!

Nun wäre es gewiss kurzichtig, im Zölibat das Hauptproblem in der Führungsstruktur und Organisation der katholischen Kirche zu sehen. Dies ergibt sich bereits aus seiner Geschichte: Es war und ist die Lebensform der Mönche und Ordensgemeinschaften, und ein solcher Lebensstil würde auch dann bleiben, ja an Attraktivität gewinnen, wenn der Zölibat der Weltpriester modifiziert würde.

Nun kann man in großen Organisationen lernen, dass scheinbar sekundäre Fragen in den öffentlichen Diskussionen ein großes Gewicht erlangen, aber in Wirklichkeit **Stellvertreterfragen** sind. Aus meiner Sicht ist der Zölibat wegen seiner Symbolwirkung für die klerikale Lebensform ein solcher Stellvertreter für die tiefer liegende Frage: **Klerikales oder demokratisches Führungsmodell in der Organisation der Kirche.**

Tatsächlich lebt die beispielsweise von Baltasar Gracián beschriebene Führungskultur der absolutistischen Höfe (vgl. U.Hemel 2008) heute vorwiegend in der Diözesanadministration deutscher Bistümer, aber auch am Vatikan fort. Typisch für solche Organisationen sind Ausdrücke wie „sich in der Gunst sonnen“ oder „in Ungnade fallen“. Es handelt sich dann um Herrschaftsformen, die eben nicht ausreichend durch gesetztes Recht eingehegt sind und die sich dem Grundgedanken der Demokratie, Stimmen zu zählen und nicht zu wiegen, verschließen.

Nun lässt sich trefflich über die Vorzüge und Nachteile von Monarchie und Demokratie streiten. Auch können im Kontext der Katholischen Kirche Ausdrücke wie „Monarchie“ und „Demokratie“ nur in analogem Sprachgebrauch sinnvoll verwendet werden. Fakt ist aber auch, dass die meisten Menschen heute von den Feinheiten theologischer Argumentation wenig wissen. Dann aber ist es Aufgabe der Kirchenleitung, das eigene Führungsmodell in ausreichender Weise zu plausibilisieren- nicht um der ganzen Welt zu gefallen, sondern um wenigstens bei den eigenen Gläubigen auf grundlegendes Verständnis zu stoßen.

Nicht bestreitbar ist es, dass **Legitimation ohne demokratische Verfahren** heute nicht mehr darstellbar ist. Dies gilt sogar in Familiengesellschaften, die strukturell am ehesten mit der gegenwärtigen Kirchenverfassung verglichen werden können. Hier mögen einzelne Gesellschafter größere Stimmanteile haben, aber die Stimmen selbst werden wiederum gezählt und nicht gewogen. Ausnahmen bildet lediglich das Doppelstimmrecht von Aufsichtsratsvorsitzenden in Pattsituationen bei mitbestimmten Aufsichtsräten.

Wenn wahrgenommene Legitimationsverluste mit undemokratischen Strukturen zusammen hängen, kann gefragt werden, ob Evangelium und Kirchenrecht demokratische Strukturen überhaupt zulassen. Wenn man freilich weiß, dass Bischöfe wie Ambrosius im Jahr 374 per Akklamation ernannt wurden, wenn man die vom Prinzip her demokratische Papstwahl der Wahlmänner und Kardinäle bedenkt, wenn man die grundlegend demokratischen Strukturen vieler Ordensgemeinschaften berücksichtigt, so wirken **demokratische Strukturen** in der Kirche keineswegs so fremd, wie sie gelegentlich dargestellt werden. Richtig ist freilich, dass hier in der Kirche häufig von synodalen Strukturen gesprochen wird. Das Wort „demokratisch“ kann dadurch vermieden werden!

Die Stärkung demokratischer Legitimation von Ortspfarrern und Bischöfen, auch durch eine bessere Unterscheidung zwischen den die Führungsstruktur betreffenden Teil der potestas iurisdictionis und der potestas ordinis, setzt eine Überwindung der **Angst vor Kontrollverlust** voraus, die in der Katholischen Kirche immer wieder erfahrbar ist. Die Überwindung dieser Angst würde aber einen Schub an Glaubwürdigkeit schaffen, der kirchlichen Entscheidungen heute oft fehlt. Die Dialektik der Führung zwischen Dienen

und Herrschen käme besser zum Ausdruck: Eine Aufgabe in der Kirche wäre für junge Menschen wieder attraktiver.

Denn große Organisationen stehen heute grundsätzlich vor der Aufgabe der „**Employer Attractiveness**“, d.h. der Attraktivität für die besten Bewerber in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt. Wenn aufgrund theologisch nicht zwangsläufiger Organisationsdefizite Karrierechancen für Nicht-Kleriker sehr limitiert sind, werden sich viele sehr gut geeignete Personen für einen anderen Weg entscheiden. Umgekehrt ist es für viele pastoral gesinnte Priester eine Last, die Unterstellung des Karrierestrebens immer wieder als für sie unzutreffend adressieren zu müssen. Die Öffnung kirchlicher Führungsaufgaben für Nicht-Kleriker hat also auch mit der Freisetzung von Energien zu tun, damit Priester ihre spirituell-religiösen Aufgaben erfüllen können!

#### **4. Kirchliche Zivilgesellschaft und Chancen demokratischer Führungsstruktur**

„Reform an Haupt und Gliedern“ heißt folglich, sich modernen Formen von Herrschaft und ihrer Legitimation zuerst dort zu stellen, wo sie gar nichts mit theologischen Grundfragen zu tun haben. So steht es nirgends im Evangelium, dass Finanzfragen lediglich von Klerikern zu entscheiden sind. Schließlich gibt es hoch qualifizierte Männer und Frauen, die Aufgaben der kirchlichen Finanzverwaltung auch auf höchster Ebene wahrnehmen können, ohne notwendig Priester zu sein.

Damit komme ich zu einem weiteren Merkmal der Führungsstruktur und Führungskultur in der Katholischen Kirche: der **Sprache der Leitung**. Wir haben uns daran gewöhnt, zwischen Priestern und Laien zu unterscheiden, obwohl wir alle wissen, dass die gemeinsame Taufe das größere verbindende Band ist. Nun ist unbestritten, dass wir Leitungsämter in der Kirche und dass wir Seelsorger brauchen. Die faktische Ableitung, dass Nicht-Priester (und erst recht Frauen) in Fragen der Kirchenführung de facto Menschen zweiter Klasse sind, steht so nicht im Evangelium. Sie ist aber zumindest organisationspraktisch eine Tatsache. Sie haben, um wieder im Gesellschaftsrecht zu bleiben, keine Stimmrechte!

Einen Lösungsansatz sehe ich im Konzept der **globalen Zivilgesellschaft**, das ich mit dem von mir 2009 gegründeten Institut für Sozialstrategie ([www.institut-fuer-sozialstrategie.org](http://www.institut-fuer-sozialstrategie.org)) intensiv erforsche. Hier geht es, kurz gesagt, um alles, was weder Staat ist noch organisiertes Verbrechen. Denn viele Herausforderungen der heutigen Welt vom Klimawandel zum Umgang mit dem Internet, von der Globalisierung bis hin zu weltweiten Migrationsströmen gehen über die Möglichkeiten eines einzelnen Staates hinaus: Es bildet sich tatsächlich so etwas wie eine globale Zivilgesellschaft.

Dieses Konzept lässt sich auch auf die Kirche anwenden, denn die **kirchliche Zivilgesellschaft** mit ihrer Vielzahl an faktischen Gliederungen von den Karmeliten bis zum BKU, vom Zentralkomitee der Deutschen Katholiken bis zu Kolping oder den Focolarini, vom katholischen Kindergarten bis hin zu Donum Vitae bietet eine Fülle unterschiedlicher Initiativen, bei der die Unterscheidung „Priester“ und „Laie“ im Grunde nicht hilfreich ist.

Für viele Priester wird eine neue Form zivilgesellschaftlicher Organisation der Kirche bis hin zu Führungsfragen eine Entlastung und Befreiung sein. „Kirchliche Zivilgesellschaft“ nimmt ernst, was mit dem Begriff „Volk Gottes“ in anderer, theologisch akzentuierter Sprache ausgedrückt wurde. Darüber hinaus ist der Begriff der „kirchlichen Zivilgesellschaft“ inklusiv, nicht exklusiv: Schließlich sind- um in bisheriger Sprache zu bleiben- sowohl Priester wie auch Laien Teil des Volkes Gottes.

Man sollte sich aber keinen Illusionen hingeben: Wie bei jeder Restrukturierung wird es gefühlte Organisationsgewinner und -Verlierer geben, so dass mit Widerstand aus der heutigen Form der Kirchenleitung durchaus zu rechnen ist. Nur sind neue Organisationsgedanken theologisch legitim, vor allem, wenn sie helfen, dass Kirche im Sinn des Evangeliums besser Kirche sein kann.

#### 4. Katholische Leadership: Und was kann der Papst tun?

Zu jeder Führungsstruktur gehören auch ein Konzept und eine Praxis von Leadership im Sinn persönlicher und personalisierter, symbolischer und realer Führungsverantwortung. Menschen wollen sich nicht nur an Ideen, sondern auch an Personen orientieren. In großen Organisationen ist der CEO die Symbolisierung des Ganzen. Wie viel reale Macht er hat, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab.

In der Theologie gibt es eine Reihe sprachlicher Einkleidungen für die Führungsfunktion des Papstes, vom Stellvertreter Christi bis hin zum Dienst der Einheit, vom Staatschef des Vatikanstaates bis hin zum Bischof von Rom. Joseph Ratzinger, früherer Professor in Regensburg und späterer Papst Benedikt XVI, könnte andererseits gut darüber berichten, wie vielfältig die Einflussnahmen, die Strömungen, die Interessen und die Abhängigkeiten sind, in denen sich auch ein Papst zu bewegen hat.

Dennoch gibt es die Erwartung von Führung im Sinn einer persönlich wahrgenommenen Leadership. Johannes Paul II. hat Akzente durch weltweite pastorale Reisen gesetzt, Benedikt XVI. durch theologische Vertiefung und Werbung für das Ineinander von Glaube und Vernunft. Franziskus wirkt durch die Spontaneität seiner Person und die Aufnahme einiger moderner Forderungen der globalen Zivilgesellschaft.

Dazu gehört beispielsweise ein verschärftes **Transparenzgebot**, sowohl bei den Finanzen wie auch bei komplexen Entscheidungen. Die Regeln für Corporate Governance und Compliance füllen heute Bände; sie sind Ausdruck der gesellschaftlichen Forderung nach Nachvollziehbarkeit und Offenheit von Entscheidungen und von finanziellen Transaktionen. In großen Banken arbeiten bisweilen über 1000 Menschen lediglich an der Kontrolle und Durchsetzung gegebener Regeln. Dieser Entwicklung hat sich auch der Papst nicht entzogen.

Papst Franziskus hat hier konkrete Schritte unternommen, beispielsweise durch die Reform der Vatikanbank (vgl. Motu Proprio Fidelis Dispensator et Prudens vom 24.2.2014).

In sehr komplexen Situationen, wie sie ein Papst heute vorfindet, hilft unter anderem das Stilmittel der **paradoxen Intervention**. Dann weicht der oberste Repräsentant einer Organisation von eingefahrenen Wegen ab, lädt zum Selbst-Denken ein, wirbt um neue Sichtweisen und verhält sich sogar, aus dem Blickwinkel der eigenen Organisation, als „**fröhlicher Regel-Ignorant**“ - ohne dass solches Verhalten aber unmittelbar in die feste Form regulärer Entscheidungen einfließen würde. Ein Beispiel hierfür ist die in der Gründonnerstagsliturgie vorgesehene Fußwaschung, die Papst Franziskus entgegen bisheriger Praxis in einem römischen Gefängnis u.a. an einer Muslima vorgenommen hat. - Fehlt aber auf Dauer der Niederschlag punktueller Interventionen in systematisches organisatorisches und kanonistisches Handeln, schwächt dies die Dauerhaftigkeit und Glaubwürdigkeit solcher Impulse. Dies stellt eine Gefahr für das Pontifikat von Papst Franziskus dar, weil jeder Nachfolger sich leicht auf das Gelände bisheriger, scheinbar sicherer Praxis zurückziehen kann.

Schließlich übt auch Papst Franziskus sein Amt durch eine bewusste und strategisch wirksame **Personalpolitik** aus. Der paradoxe Effekt seiner Stärkung von Kardinälen aus der Weltkirche ist es freilich, dass manche der Gewählten solche Lokalkirchen vertreten, denen überkommene kirchliche Herrschaftstraditionen noch gar nicht zur Frage geworden sind und die in Themen der westlichen Welt eher **den Fluch der Dekadenz** statt den **Wind des Wandels** verspüren. Auch erscheint es mir fraglich, ob es klug ist, zumindest einen großen Teil der Kurienmitarbeiter eher wenig auf den Weg der Reform mitzunehmen: Denn jede oberste Führungskraft braucht eben auch willige und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen! So gilt es als eisernes Gesetz guter Führung, zuerst die eigenen Mitarbeitenden über wichtige Themen zu informieren, und erst dann die Presse. Wer sich nicht daran hält, erzeugt Frustration, Resignation, bisweilen auch Aggression.

Der vierte Punkt in der Rolle und Ausprägung des Papsttums ist heikler. Hier geht es um echte Strukturreformen einer großen Organisation, angefangen bei der Kurie und nicht

aufgehört bei der Rolle der verschiedenen Bischofskonferenzen. Gerade bei den heiklen Fragen, denen die Familiensynode im Herbst sich stellt, könnte es ein Modell sein, dass lokale Kirchen in einer **wechselseitigen, wirklich „katholischen“ Anerkennungsgemeinschaft** verbunden sind, die eben nicht Homogenität der Auffassungen, sondern Achtung vor den Gründen des anderen heißt. Die heutigen orthodoxen Ostkirchen können uns hier manche Anregung geben, etwa unter dem Stichwort der „Metropolitankirchen“.

Der Gedanke einer weniger zentralistischen Realität in einzelnen großen Kirchenprovinzen ist heiß und greift tief in das Kirchenverständnis ein. Denn in diesem Fall würden einige Bischofskonferenzen ihren Weltpriestern erlauben, auf den Zölibat zu verzichten, andere nicht. Einige würden Frauen zu Priestern weihen, andere nicht. Einige würden ihre Finanzverwaltung nach dem Kriterium der Qualifikation ohne das Zusatzkriterium des Priesterstands ausrichten, andere nicht. Einige würden den Tod der ersten Ehe bei geschiedenen und wiederverheirateten Menschen so anerkennen, andere nicht.

Eine solche, multizentrische Anerkennungsgemeinschaft ist anspruchsvoll und verlangt, von der Illusion der Zentralität in bestimmten Fragen der Lebensführung und der Kirchenleitung Abschied zu nehmen. Sie erfordert außerdem eine im Einzelfall außerordentlich schwierige Abgrenzung von Kernfragen des Glaubens und ethischen Fragen, bei denen aus ein und demselben katholischen Glauben unterschiedliche Formen und Stile des Verhaltens, des kirchlichen und zivilgesellschaftlichen Lebens abgeleitet werden können. Die „katholische“ Vielfalt des Lebens in ihrer geschichtlichen Gewordenheit, aber auch die „Einheit in der Vielfalt“, ist dann Teil des Depositum Fidei. Nicht als „katholisch“ gelten könnte dann eine begrenzende, exklusive Auswahl auf ein einziges, normativ gesetztes Modell.

Damit wird nicht der Beliebigkeit oder gar dem Relativismus das Wort geredet. Im Gegenteil: Gleiches gleich und Unterschiedliches unterschiedlich zu behandeln, ist eine Frage der Gerechtigkeit. Für Juristen ergibt sich hier freilich ein sehr weites Feld, denn mit jeder anerkannten Differenz wird sich die Frage der Abgrenzung, der territorialen und zeitlichen Gültigkeit stellen. Denn Vielfalt ist nicht Beliebigkeit, und auch in der Zukunft wird über konkrete Abgrenzungen zu ringen sein. Das freilich kennen wir aus den säkularen Rechtssystemen ebenso, und es hat weder die Gültigkeit der universellen Erklärung der Menschenrechte noch die der lokalen Verkehrsregeln beeinträchtigt.

Leadership in einer so großen Organisation wie der katholischen Kirche kann bedeuten, dass ein Papst behutsam den Weg in einen solchen Aufbruch der multizentrischen und „katholischen“ Anerkennung wagt. Leicht ist das nicht, großartig wäre es schon!

#### **4. Schluss: Katholische Kirche im Aufbruch**

Die katholische Kirche erlebt derzeit eine säkulare Krise, die- wie immer in ihrer Geschichte- auch zur Chance werden kann. Ihr Glaube an Jesus Christus hat schon in ihrer 2000-jährigen Geschichte äußerst unterschiedliche Lebensformen, Ausdrucksweisen und organisatorische Stile erlebt. Gerade weil die Botschaft Jesu Christi im Evangelium bleibend reizvoll, aber eben auch realistisch und wahrhaftig für Menschen ist, kann es der Kirche gelingen, sich zu reformieren und reformieren zu lassen.

Dazu ist es nötig, den längst überfälligen Schritt zu wagen, der mit dem Sprachspiel der „Schritts von der Monarchie zur Demokratie“ nur unvollkommen beschrieben ist, weil ein Vergleich mit säkularen Systemen nur bedingt tragfähig wäre: Schließlich geht es um eine für die Kirche passende Form demokratischen Strukturwandels.

Demokratie ist nicht umsonst die bestmögliche Herrschaftsform unserer Zeit. In vielen Ausprägungen der weltweiten kirchlichen Zivilgesellschaft wirken bereits heute demokratische Prinzipien. Zumindest in der Finanzverwaltung ließe sich relativ rasch die Besetzung von Spitzenposition nach Qualifikation und nicht durch Zugehörigkeit zum Klerus verwirklichen, bis in die Aufsichtsräte hinein. Vieles spricht dafür, dass eine Demokratisierung kirchlicher Leitungsstrukturen den diakonischen Grundimpuls der Kirche besser zur Geltung brächte.



Es soll aber auch klar zum Ausdruck gebracht werden, dass demokratische Leitungsstrukturen und eine menschenfreundlichere Führungskultur nicht das „Credo“, also den Grundbestand des christlichen Glaubens, zur Disposition stellen wird und kann. Vielmehr ist dieses Credo Gegenstand theologischen Ringens um die angemessene Deutung von Anfang an- und so wird es auch bleiben!

Auch das Gemeindeleben vor Ort kann durch ein verstärkt demokratisches Profil nur gewinnen. Denn Christinnen und Christen leben ihren Glauben ja aus eigenem Antrieb, nicht als Schafe, die vom Hirten geweidet werden müssen.

Dabei werden Konflikte nicht ausbleiben. Es wird nötig sein, strukturierte Wege der Konfliktlösung zu suchen und zu finden. Priester und Bischöfe werden dadurch nicht arbeitslos, sondern in der Glaubwürdigkeit ihres seelsorgerlichen Dienstes und ihrer Leitungsaufgabe gestärkt. Ich gehe dabei durchaus so weit vorzuschlagen, zumindest ad experimentum mit demokratischen Wahlen von Gemeindevorstehern und auch Bistumsleitungen zu beginnen.

Am Ende bleibt die alte und immer neue Erkenntnis: Neue Situationen erfordern neue Maßnahmen. Frauen weiterhin aus der Führungsverantwortung der Kirche auszuschließen, ist in der gegenwärtigen Welt nur sehr schwer als Ausdruck von „Treue zum Evangelium“ verständlich zu machen, schwächt aber die Legitimation der gegenwärtigen Kirchenführung.

Entscheidend wird sein, den starken Reformimpuls von Franziskus auch auf den zentralen Leitungsebenen der Kirche wie in der Kurie aufzugreifen und insbesondere ein höheres Maß an Diversität in der Besetzung ihrer Positionen, aber auch im theologischen, organisatorischen und pastoralen Denken zuzulassen. Das Amt der Einheit wird gerade dadurch neu konturiert und gestärkt

Die Stärkung dieses Amtes der Einheit findet den Grund ihrer Hoffnung in einer pneumatologischen Perspektive. Denn der Heilige Geist weht, wo er will, und er ist ein Geist der Überraschungen. In diesem pneumatologisch inspirierten Sinn hege ich die Hoffnung, dass aus der gegenwärtigen „Baustelle Kirche“ über kurz oder lang auch wieder einmal eine Kirche wird, die den Glanz des Evangeliums als einer menschenfreundlichen Botschaft mit Freude in die nächste Generation trägt.

Dass dazu auch noch manche scharfsinnige Arbeit und Kontroverse unter Theologen und Kanonisten erforderlich sein wird, ist Teil dieser innerkirchlichen Reformaufgabe. Denn immer neu gilt eben: Ecclesia semper reformanda!



## LITERATUR

- Norbert **Bach**, Carsten **Brehm**, Wolfgang **Buchholz**, Thorsten **Petry**, Wertschöpfungsorientierte Organisation, Architekturen – Prozesse – Strukturen, Wiesbaden 2012.
- Rudolf **Beljean**, Führen in turbulenten Zeiten, Landsberg/Lech 1999.
- Leonardo **Boff**, Die Kirche als Sakrament im Hoizont der Welterfahrung, Paderborn 1972.
- Sabine **Demel**, Einführung in das Recht der katholischen Kirche, Darmstadt 2014.
- Sabine **Demel** / Klaus **Lüdicke** (Hrsg.), Zwischen Vollmacht und Ohnmacht, Die Hirten-gewalt des Diözesanbischofs und ihre Grenzen, Freiburg/Br. 2015.
- Ralf **Dillerup**, Roman **Stoi**, Unternehmensführung, München 2006.
- Edeltraud **Günther**, Ökologieorientiertes Management, Stuttgart 2008.
- Jürgen **Habermas**, Erkenntnis und Interesse, Frankfurt/M. 1968.
- André **Habisch**/René **Schmidpeter**/Martin **Neureiter** (Hrsg.), Handbuch Corporate Citi-zenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin 2008.
- Ulrich **Hemel**, Wert und Werte, Ethik für Manager, Ein Leitfaden für die Praxis, 2.Aufl.München 2007.
- Ulrich **Hemel**, Sich vor dem Siege über Vorgesetzte hüten, Gracián für Manager, Mün-chen 2008.
- Ulrich **Hemel**, Soll die Kirche ihre eigenen Spielregeln überwachen? Compliance als The-ma der kirchlichen Zivilgesellschaft , In: Lebendige Seelsorge 2011 Nr.5, 337-342.
- Ulrich **Hemel**, Menschenwürdiges Handeln als Leitmotiv, Ansätze zu einer habituellen Unternehmensethik, in: Ulrich Hemel/Andreas Fritzsche/Jürgen Manemann (Hrsg.), Habi-tuelle Unternehmensethik, Von der Ethik zum Ethos, Baden Baden 2012, 32-41.
- Ulrich **Hemel**, Wirtschaftsanthropologie, Grundlegung für eine Wissenschaft vom Men-schen, der wirtschaftlich handelt, in: Claus Dierksmeier / Ulrich Hemel / Jürgen Mane-mann (Hrsg.), Wirtschaftsanthropologie, Baden Baden 2015, 9-26.
- Rudolf K.**Höfer** (Hrsg.), Kirchenfinanzierung in Europa, Modelle und Trends, Innsbruck 2014.
- Walter **Kasper**, Katholische Kirche: Wesen – Wirklichkeit – Sendung. Freiburg im Breis-gau/Basel/Wien 2011.
- Medard **Kehl**, Die Kirche. Eine katholische Ekklesiologie, Würzburg 4.Aufl. 1993.
- Thomas **Kell**, Die Kunst der Führung, Stuttgart 2005.
- Cornelius **Keppeler**, Justinus C. **Pech** (Hrsg.), Zeitgenössische Kirchenverständnisse; Acht ekklesiologische Porträts. Heiligenkreuz 2014.
- Alfred **Kieser**, Organisationstheorien, 6.erw.Aufl. Stuttgart 2006.
- Niklas **Luhmann**,Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog. 5. Aufl. Berlin 1999.
- Ralf **Miggelbrink**, Einführung in die Lehre von der Kirche, Darmstadt 2003.
- Talcott **Parsons**, Soziologische Theorie, Neuwied 3.Auf.1973.
- Nikos **Mourkogiannis**, Purpose, The Starting Point of Great Companies, New York 2006.
- Dietrich **von der Oelsnitz**, Die innovative Organisation, 2., erw. Aufl. Stuttgart 2009.
- Michael **Porter**, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competi-tors, New York 1980.

Bolko von **Oetinger**, Tiha von **Ghyczy**, Christopher **Bassford (Hrsg.)**, Clausewitz, Strategie denken, München 2001.

Karl **Rahner**, Grundkurs des Glaubens, Freiburg/Br. 1976.

Fritz B. **Simon**, Einführung in die Theorie des Familienunternehmens, Heidelberg 2012.

Max **Weber**, Die legale Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab, 5.rev.Aufl. Tübingen 1976.

Günter **Wöhe**, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. überarbeitete und erweiterte Auflage 1990.

Hubert **Wolf**, Frau Kardinal und die Macht der Geschichte, Reformideen aus der Tradition der Kirche, in: HerderKorrespondenz, 69, 2015, H.2, 74-78.

**Alle Rechte vorbehalten.**

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen und -kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.