

konnte, stellte sich jüngst der katholische Episkopat hinter Berisha und den neuernannten Chef der Übergangsregierung, den Sozialisten *Sashkim Fino*. In einer am 9. April verabschiedeten *Erklärung der Albanischen Bischofskonferenz* (vgl. *Osservatore Romano*, 18.4.97) heißt es, es müsse alles getan werden, „um mit legalen Mitteln eine effiziente öffentliche Ordnung wiederherzustellen und das Vertrauen in die legitimen staatlichen Institutionen zu erneuern“. Alle müßten für das Gemeinwohl arbeiten und sich immer der Tatsache bewußt sein, daß Albanien allen Albanern gehöre. Es brauche einen langen Prozeß des Wiederaufbaus; voreilige Lösungen seien nicht von Dauer und könnten das Risiko künftiger Krisen vergrößern.

Ausländische Interessen mit im Spiel?

Die von Kennern der balkanischen Verhältnisse geäußerte Vermutung ist nicht von der Hand zu weisen, wonach hinter der Aufwiegelung einiger albanischer Rebellengruppen ausländische politische Interessen stehen. Es gibt Hinweise, daß die Rebellen finanziell von bestimmten serbischen Kreisen unterstützt werden. Danach sollen beispielsweise Gelder von einer Off-Shore-Firma in Zypern und von einer anderen aus Athen nach Albanien fließen. Zu den Empfängern dieses spektakulären Geldtransfers soll auch eine Firma in der albanischen Rebellenhochburg in Gjirokastra zählen, deren Chef wiederum ein hochrangiger Ex-Offizier des aufgelösten albanischen Geheimdienstes Sigurimi sei.

Hinzu kommt noch, daß angeblich zum Jahresanfang aus dem jugoslawischen Staatshaushalt etwa eine Million US-Dollar für die Aufrechterhaltung der Geheimoperationen in Albanien bewilligt worden seien. Die größten Aktivitäten sollen sich auf die im Süden des Landes lebenden orthodoxen Albaner konzentrieren. Um jeden Widerstand im Kosovo zu brechen, wo

bekanntlich um die zwei Millionen ethnische Albaner leben, wurde noch Anfang der 90er Jahre der Plan „Illyrien – Altes Serbien“ aufgestellt. Danach sollte Albanien destabilisiert und unfähig jedweder Unterstützung der Kosovo-Albaner gemacht werden. Die Lage in Albanien ist verworren. Die Ereignisse dürfen aber keinesfalls

als eine bloße innere Angelegenheit des albanischen Staates, sondern müssen gesamteuropäisch gesehen werden. Nachdem die Krise bereits grenzüberschreitende Auswirkungen zeigt, müßten wenigstens die EU-Europäer, die die Macht und die Mittel dazu haben, die junge Demokratie stabilisieren helfen. J. B.

Kirchen: Hilfestellung durch Unternehmensberater

Im März wurde in der Erzdiözese München und Freising eine Strukturuntersuchung vorgelegt, die auf einen Auftrag des „Pastoralen Forums“ dieses Bistums zurückgeht. Die Studie offenbart Schwachstellen in den Kommunikationsverhältnissen, Entscheidungsabläufen und Motivationsstrukturen.

In den beiden großen Kirchen in Deutschland ist man z.Z. dabei, sich Methoden der Öffentlichkeitsarbeit bzw. des Organisationsmanagement zunutze zu machen, die in der Wirtschaft seit langem zur Anwendung kommen, für die man sich kirchlicherseits bisher jedoch wenig interessierte, deren Anwendung auf die Kirche man z. T. sogar mehr oder weniger heftig ablehnte. Bei aller Unterschiedlichkeit im einzelnen scheint der Problemdruck bei den Kirchen ähnlich zu sein: Innere Kommunikationsschwierigkeiten, strukturelle Probleme, Austritte, und knapper werdende Finanzen schaffen Handlungsdruck.

Kirche wie ein Unternehmen betrachten

Im Sommer 1996 legte der führende Unternehmensberater McKinsey eine Untersuchung im Evangelisch-Lutherischen Dekanat München vor, die auf erhebliches öffentliches Interesse stieß (vgl. epd-Dokumentation Nr. 38/96). Wichtigster Befund: Die Evangelisch-Lutherische Kirche in München sei „in einem sich verstärkenden negativen Regelkreis gefangen“. Ein erhebliches De-

fizit weise sie in der Berücksichtigung von Mitgliedereinstellungen und -erwartungen auf. Dies fördere eine wachsende innere Distanzierung der Mitglieder. Die Bereitschaft zum Kirchenaustritt nehme zu, die ökonomische Basis der Kirche werde brüchig. Diese Entwicklung werde zwar erkannt, aber ein Konsens über die zu ergreifenden Gegenmaßnahmen bestehe nicht.

Am 13. und 14. März 1997 fand in Hamburg ein vom evangelischen „Sonntagsblatt“ veranstalteter „Kongreß Unternehmen Kirche“ statt. Der Evangelische Presse-Dienst resümierte, was man dort wohl nicht zum ersten Mal festgestellt haben wird: Die evangelische Kirche benötige „mehr Nähe zu den Mitgliedern, stärkere Einbindung der Mitarbeiter und einen offensiven Austausch über den Glauben“, „klare Leitungsstrukturen, exakte Zielvorgaben und offene Gespräche zur Motivation und Einbindung der Mitarbeiter“.

Ein zentrale Fragestellung des Kongresses lautete, inwieweit es möglich und sinnvoll ist, Kirche wie ein „Unternehmen“ in den Blick zu nehmen. Der Marburger Sozialethiker *Wolfgang Nethöfel*, Mitglied der Kongreßleitung, wurde mit der Ansicht zitiert, er halte diese Form des Nachdenkens aus der

Wirtschaftsperspektive für notwendig: Wenn der Marktführer Marktanteile verliere, gebe es gute Gründe, warum das Unternehmen Kirche sein Produkt klar zu bestimmen habe.

Ein erster Versuch auf katholischer Seite wurde in den letzten Jahren in der Erzdiözese München-Freising unternommen. Im Anschluß an das „Pastorale Forum“ der Erzdiözese erhielt das österreichische Studienzentrum für internationale Analysen „Studia“ den Auftrag zu einer Strukturanalyse des Bistums. Dessen Bericht wurde am 13. März der Öffentlichkeit vorgestellt. Anliegen des „Pastoralen Forums“ war es – so Generalvikar *Robert Simon* in einem Vorwort der Buchveröffentlichung –, Gestalt und Gestaltung der Strukturen des Erzbistums, insbesondere der Organisations- und Kommunikationsformen, zu untersuchen und Vorschläge für wirkungsvolle Lösungen zu erarbeiten. Der entscheidende Leitgedanke sollte dabei sein, so Simon, „alles zu fördern, was der Übersichtlichkeit der kirchlichen Strukturen und ihrer Wirksamkeit, letztlich also der Motivation aller in den Seelsorgeberufen tätigen Frauen und Männer wie auch aller anderen kirchlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen könne.“

Die Untersuchung basiert auf drei Umfragen, die von Frühjahr 1995 bis Frühjahr 1996 durchgeführt wurden, und zwar in Pfarreien ebenso wie im Erzbischöflichen Ordinariat.

Bei der Stärken-Schwächen-Analyse ergibt sich ein durchwachsenes Bild von Positiva und Negativa, als es das Image der katholische Kirche vermuten läßt. Zu den Stärken werden gezählt: die Schönheit der Kirchengebäude, das Arbeitsklima und die Gestaltungsfreiheit der Seelsorger sowie die Seelsorge insgesamt, insbesondere Gottesdienste, Erstkommunion- und Firmvorbereitung. Als Schwächen erscheinen fehlende bzw. unzureichende gemeinsam getragene Zukunftskonzepte, der mangelhafte Einfluß auf die Gesellschaft, das Bild der Kirche in der Öffentlichkeit, die Seelsorge „nach außen“ (Ausländer, Hausbesuche, Integration von Neuzugezogenen) sowie

die Kommunikation zwischen Ordinariat und Pfarreien.

Hohe Motivation korreliert mit geringer Zufriedenheit

Im Zusammenhang mit einem bedeutenden Strukturproblem der Kirche, dem Mangel an Priestern, zeigte sich ein interessanter Befund. Die Lage in der eigenen Pfarrei wurde in dieser Hinsicht nur halb so oft als Schwachpunkt angegeben wie die der Erzdiözese insgesamt. Das Selbstbild, so die Studie, falle durchaus besser aus, als man auf Grund der objektiven Lage erwarten würde. In der eigenen Pfarrei erlebe man offenbar noch nicht einen „so massiven Druck, um hieraus Handlungskonsequenzen abzuleiten“.

Ein weiteres Beurteilungskriterium bei Analysen dieser Art ist die Frage nach den Entscheidungsabläufen. Die Befragten in den Pfarreien ordneten Entscheidungskompetenz „eigentlich nur dem Pfarrer und der Kirchenverwaltung zu“. Als „bedenklich“ stuft die Studie es ein, daß der Pfarrgemeinderat „praktisch keinerlei erkennbare Mitwirkungsmöglichkeit bei Entscheidungen“ habe. Glaubhaft „bei der Stange gehalten“ werden könne ein solches Gremium jedoch nur, wenn sich die Kompetenz der Beteiligten auch in Entscheidungsbefugnissen niederschläge. „Ein ‚Ja‘ zum Pfarrgemeinderat bedingt ein echtes Mitwirkungsrecht. Wenn man will, daß die Pfarrgemeinderats-Mitglieder die Wirksamkeit der Seelsorge multiplizieren, muß ich sie ehrlich einbinden“.

Motivation nennen die Autoren der Studie umstandslos einen „entscheidenden Produktionsfaktor“. Verschiedenen Indikatoren entnehmen sie einen Befund, den sie selbst „überraschend“ nennen: die hohe Motivation der Mitarbeiter in den Pfarreien. Darunter verstehen sie: Gefühl der Verantwortlichkeit, Erfahrungen von Gemeinschaft im kirchlichen Raum, die Erfahrung, „daß man nicht nur gibt, sondern auch empfängt“. Arbeit in den Pfarreien bietet demnach vielen

„Sinn für ihr Leben“. Zu den Motiviertesten zählt die Studie (in dieser Reihenfolge): Ständige Diakone, Gemeindefereferent(inn)en, Pastoralreferent(inn)en und Pfarrgemeinderatsvorsitzende. Am wenigsten motiviert erscheinen den Analysierenden ausgerechnet die Pfarrer und Dekane, hochmotiviert, aber zugleich „extrem unzufrieden“ dagegen die Laien-Seelsorger.

Dabei geht die Studie davon aus, daß die Motivationslosigkeit der Pfarrer das Ergebnis eines längeren „Demotivationsprozesses“ sei, welchen die „Laien-Seelsorger noch nicht durchlaufen haben“. Ältere Pfarrer seien im allgemeinen weniger motiviert als jüngere. Ein möglicher Grund für die Demotivierung von Pfarrern deutet sich auch an, wenn festgestellt wird, daß „Pfarreien mit einer mittleren Größe die motiviertesten Pfarrer haben“. Hohe Motivation korreliert offenbar mit geringer Zufriedenheit. Fehlende Motivation wird als ein Hinweis gelesen auf ein „resignatives Arrangieren mit den erlebten Umständen gemeinsam mit innerer Unausgewogenheit“.

Wenn Generalvikar Simon in seinem Vorwort den erklärten Willen bekundet, die Ebenen der konkreten Arbeit von der Pfarrei bis zum Bistum enger zusammenzuführen, dann bezieht er sich damit vor allem auf Defizite beim Miteinander der verschiedenen Teilebenen der Diözese, die sich aus der Studie ergeben. Die Abteilungen des Ordinariats, die die häufigsten Kontakte zu den Pfarreien haben, würden am meisten kritisiert, vor allem deren lange Entscheidungszeiträume und die Undurchsichtigkeit der Entscheidungswege. Das Maß an nötigen persönlichen Interventionen zur Erreichung eines Zieles werde – von beiden Seiten übrigens – als zu groß angesehen. Einig sei man sich auch darin, daß die Konflikte innerhalb des Ordinariates zu groß seien.

Bei der Untersuchung der *Führungsstile* kommt die Studie zum Ergebnis, daß Pfarreien und das Ordinariat „völlig konträre Auffassungen vertreten“. Die Pfarreien erwarteten „entscheidungsstarke, charismatische

„Macher“, das Ordinariat wolle dagegen in vielen Bereichen stärker „beziehungsorientiert und durchdacht“ agieren. Die Studie sieht hierin auch eine Ursache für unterschiedliche Erwartungen und Enttäuschungen, möglicherweise auch für die unterschiedliche Sprache: „Das Ordinariat erkennt die praxisnahen, umsetzungsorientierten Wünsche aus den Pfarreien und glaubt mit besser durchdachten Systemen der Schwierigkeiten Herr werden zu können“. Die Verwaltung könne dagegen bei zunehmenden Budget-Restriktionen immer weniger der „starke Bruder sein“, der „die Probleme ‚schon‘ lösen wird“.

Ein „Kernproblem“: die Polarisierung der Mitarbeiter

Als ein „strategisches Kernproblem“ weist die Studie auf die „Polarisierung der Mitarbeiter“ hin – bis hinein in die kirchliche Verwaltung und das Ordinariat. Die Vertrauensbasis, die die Erzdiözese für die weitere Entwicklung brauche, sei gestört: „Nur eine verstärkte Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Strukturen in zentraler Verwaltung und den Pfarreien kann Probleme unbürokratisch und effizient lösen.“

Daß Fragen nach der „Vision“ von Kirche im unternehmensberaterischen Sinne, nach Motivation und Kundennähe bis heute noch ungewohnt sind, daß Mißverständnisse nur allzu leicht den Zugang zu einer solchen Betrachtungsweise verstellen können, bewiesen bereits erste Reaktionen auf die Studie innerhalb der Erzdiözese München-Freising selbst. Wenn der Erzbischof, Kardinal *Friedrich Wetter*, wenige Tage nach der Veröffentlichung der Studie in einer Predigt betonte, kirchlicherseits brauche man „keine Leitbilder für unser Tun zu erfinden. Jesus Christus ist uns als Leitbild vorgegeben“; wenn er sich gegen die Ansicht verwahrte, Priester seien „demotiviert“ bzw. stünden nicht mehr oder nur noch mit halbem Herzen hinter ihrer Aufgabe, dann lag es nahe, dies als Distanzierung von einzelnen Befunden der Studie zu lesen.

Ob mit solchen, auf den ersten Blick durchaus verständlichen Bemerkungen die Aussagen der Studie im einzelnen überhaupt getroffen werden, ist eine andere Frage. Die Äußerungen von Kardinal Wetter zeigen, wie sehr man kirchlicherseits noch am Anfang steht beim Umgang mit Hilfsmitteln wie solchen Strukturanalysen.

In dem Zusammenhang stellen sich methodisch einige Fragen. So sehr sich

Untersuchungen dieser Art auch von inhaltlichen Fragen bewußt fernhalten, letztlich umgehen können sie diese Ebene kaum. Wie aber verhalten sich diese beiden Ebenen zueinander? Wie lassen sich im übrigen strukturelle, weil theologisch begründete Entwicklungshemmnisse von organisations-technisch behebbaren trennen bzw. unterscheiden? In welchem Verhältnis stehen schließlich methodisch bedeutsame Begriffe und damit Konzepte wie „Kunde“, „Unternehmen“, „Markt“ zu theologisch bzw. ekklesiologisch begründeten Grundbegriffen wie „Getaufte“, „Kirche als Gemeinschaft“, „Dienstamt“ u. a.?

Die Erzdiözese München ist mit dem Auftrag an die Studiengruppe einen Schritt gegangen, den nach ihr auch noch andere gehen werden. Wer sich in dieser Weise als einer der ersten einer kritischen Beurteilung aussetzt, geht ein erhebliches Wagnis ein. Er gewährt auf ungewohnte Weise Einblick in eigene Schwachstellen und Defizite. Von daher sollte nicht der negative Befund das Bild dieses Vorgangs prägen, sondern die zu begrüßende Bereitschaft, sich einer Problemlage zu stellen. Denn eines ist nicht anzunehmen: daß die zu Tage geförderten Probleme nur in einem Bistum anzutreffen sind. K. N.

Eine bewegte Szene

Politische und kirchliche Entwicklungen in Österreich

Unter dem neuen Bundeskanzler Viktor Klima hat sich die politische Stimmung in Österreich grundlegend verändert. Die oppositionelle FPÖ mit ihrem Parteichef Jörg Haider streckt ihre Fühler in das katholische Lager aus. Gleichzeitig gibt es Anzeichen für eine Stabilisierung der kirchlichen Lage nach Jahren der Turbulenzen.

Nach dem plötzlichen Rücktritt von Bundeskanzler *Franz Vranitzky* und der reibungslos inszenierten Übernahme der Bundesregierung und der sozialdemokratischen Parteiführung durch den bisherigen Finanzminister *Viktor Klima* hat sich die politische Atmosphäre in Österreich in erstaunlichem Ausmaß grundlegend geändert. Mit Klima ist in Wien ein realistischer „Macher“ an die Stelle des eher distanzierten und häufig zau-

dernden Bankiers *Vranitzky* getreten. Auf Anhieb erreichte der neue Bundeskanzler in den ersten Wochen seiner Amtszeit Spitzenwerte in den Meinungsumfragen, und der seit Jahren andauernde Abbröckelungsprozeß der Sozialdemokratischen Partei scheint wenigstens fürs erste gestoppt zu sein.

Die auffälligste Änderung durch die Person des neuen Kanzlers betrifft die „große Koalition“ von SPÖ und ÖVP, die sich