

## Verknappung finanzieller Ressourcen – den Wandel gestalten\*

Sr. M. Basina Kloos

*Auch wenn der Senior Direktor im Münchner Büro der Unternehmensberatung McKinsey unlängst in einem Interview der Herder-Korrespondenz<sup>1</sup> vor der demotivierenden Wirkung einer Spardiskussion als Dauerthema warnte, ziehen sich die Sparkonzepte gewissermaßen als wandernde Krisenfelder durch die jüngste kirchliche Zeitgeschichte. Dabei zeigt sich der Bereich kulturellen Engagements immer wieder, und so auch in diesem Interview, als blinder Fleck. Im staatlichen Bereich werden durch (terminologische) Reformen der Führung von Länderhaushalten den kulturellen Dienstleistungen Wirtschaftsmodelle übergestülpt, die Produktivität und damit Wirtschaftlichkeit dort suggerieren, wo kein unmittelbarer Mehrwert erzielt werden kann bzw. im Sinne kulturpolitischer Leitlinien erzielt werden sollte. Andere Versuche, etwa das Gutachten einer Unternehmensberatung zur „Zukunft der wissenschaftlichen und technischen Information in Deutschland“, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, hat von sachverständiger Seite des Deutschen Bibliotheksverbandes herbe Kritik erfahren<sup>2</sup>. Die kirchlichen Bibliotheksverbände bemühen sich nach Kräften, daran mitzuwirken, dass die kulturpolitische Aufgabe der kirchlichen Bibliotheken, die kirchliche Identität ihrer Einrichtungen, ihre Verankerung im kirchlichen Selbstvollzug bekannter wird<sup>3</sup>. Bei aller*

---

\* Festvortrag zur Verabschiedung des Finanzdirektors der Diözese Hildesheim Helmut Stolze am 31. Mai 2002. Die Vortragsform wurde beibehalten. Quellen: Rolf Zerfaß, Lebensnerv Caritas, Herder-Verlag, Norbert Schuster, Theologie der Leitung, Grünewald-Verlag, Klaus Doppler, Change Management, Campus-Verlag)

<sup>1</sup> Herder-Korrespondenz 57, 2003, S. 341 f.

<sup>2</sup> Bibliotheksdienst 36, 2002, 1457 ff.

<sup>3</sup> vgl. dazu: Kirchliche Bibliotheken in der Sendung der Kirche: Schreiben der Päpstlichen Kommission für die Kulturgüter der Kirche vom 19. März 1994; mit der Dokumentation der Fachtagung der Arbeitsgemeinschaft der Katholisch-theologischen Bibliothek am 17. Juli 2002 in Wiesbaden-Naurod. – Bonn, 2003 (Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz / Arbeitshilfen; 168).

*Einschränkung soll dabei eine positive Zielsetzung kenntlich werden. Darüber hinaus aber wollen die Herausgeber den Mitgliedern der Verbände auch durch die genauere Kenntnis von konzeptionellen Reformen dort Argumentationsmuster anbieten, wo bei wirtschaftlichen Strukturmaßnahmen kirchliche Belange besondere Berücksichtigung und eigenständige Umsetzung erfahren haben. Der folgende Beitrag greift dementsprechend keine unmittelbaren bibliothekarischen Probleme auf, sondern gibt Einblicke in einen ebenso kirchenspezifischen wie erfolgreichen Umstrukturierungsprozess. (Die Herausgeber)*

Mit einem gewissen Unbehagen habe ich die Einladung, für die ich mich bedanke, angenommen; denn wo immer es um den Weg einer Diözese in die Zukunft geht, d. h. um Reflexion und Veränderung, sind Widerstände vorprogrammiert. Das mir gestellte Thema: „Verknappung finanzieller Ressourcen – den Wandel gestalten“ ist keine Hildesheimer Problemanzeige. Weltweit steckt die Wirtschaft in fundamentaler Umstrukturierung aufgrund zurückgehender finanzieller Ressourcen. Hier heißt eines der wesentlichen Merkmale „Globalisierung“. Die Gründe für anstehende Veränderungen in vielen Diözesen liegen in den sinkenden Kirchensteuereinnahmen.

Reflexion auf dem Weg sich auf diese veränderte Situation einzustellen vollzieht sich im Dreischritt von Sehen, Urteilen und Handeln: Dabei ist sogar die Theologie im Mittelschritt gefordert. Sie kann helfen, was wir sehen – Probleme und Chancen – im Licht des Evangeliums zu deuten, und so eine solide, verantwortliche Grundlage für das Handeln zu schaffen. Je präziser sie sich auf diese Aufgabe konzentriert, um so mehr wird bei denen, die sie berät, auch bereits in der Situationswahrnehmung die Perspektive des Glaubens zum Tragen kommen und ebenso in der Phase des Handelns, im Umgang mit den Widerständen, die sich der Umsetzung von Zielen bei Veränderungsprozessen allemal in den Weg stellen. Ich spreche dies so deutlich an, weil ich bei meinen Dialogen mit Persönlichkeiten aus Ordinariaten und Caritasleuten immer wieder auf zwei Einstellungen stoße:

- auf ein großes Unverständnis, was Theologie und Spiritualität mit solchen knallharten finanziellen Fragen zu tun hat
- auf eine Menge Angst vor der theologischen Reflexion derartiger komplexer Zusammenhänge

Für jede dieser Einstellungen mag es auf der Ebene der Einzelerfahrungen gute Gründe geben, gleichwohl sind sie allesamt einem

konstruktiven Dialog nicht förderlich, weil sie sich alle auf unterschiedliche Weise einer Konfrontation der strittigen Fragen verweigern. Die brauchen wir aber, um mit der schwierigen Situation zurecht zu kommen, in die wir in allen Systemen geraten sind, bzw. – vielleicht anders ausgedrückt – die Gott uns zumutet.

Aus dieser Situation finden wir immer wieder heraus, wenn wir im Respekt voreinander und im Vertrauen zueinander offen ansprechen, was jede Seite sieht. Glauben Sie ja nicht, dass ich aus einer klösterlichen Welt komme, die die Probleme dieser Art nicht kennt. Wir tragen die Verantwortung für 40 Einrichtungen mit einem Umsatz von 500 Millionen Euro und die Arbeitsplätze von 10 500 Menschen.

Veränderungsprozesse auch im Sinne einer „Ekklesia semper reformanda“ können auch spirituell fruchtbar werden, denn nicht nur der Teufel, sondern auch der liebe Gott stecken im Detail und so habe ich die Hoffnung, mit meinen Ausführungen verdeutlichen zu können, dass eine Diözese mit ihren pastoralen Aufgaben und ihrer Administration unter dem Druck der Verhältnisse nicht nur in die Enge, sondern auch „ins Weite“ geführt wird (Ps 18, 20, 31,9 Joh 10.4), dass sie Fesseln abwerfen kann (Ps. 107,14, 116,16).

Die schlichteste und einfachste Diagnose in vielen Systemen heißt: „Es geht nicht mehr so weiter“. Diese Sichtweise wird von vielen geteilt. Das Urteil folgt: Es muss sich etwas verändern. Dabei bleibt es dann in manchen Organisationen bis zur Krise. Für diese Tendenz spricht unsere weitverbreitete Einstellung und Haltung, die Rosen zu pflücken, wenn sie blühen, es aber zu meiden, die Dornen zu sehen – die dann stechen.

Ich teile in vielen Aussagen nicht die Meinung des Theologen und Psychiaters Manfred Lütz, der die Kirche in seinem Buch „Der blockierte Riese“ als unbeweglich und starr beschreibt; ich bin mit ihm konform in der Feststellung, dass in den Blockaden selbst die Ressourcen zur Veränderung stecken. Was sind erfolgreiche Schlüsselfaktoren für einen Veränderungsprozess, der bei zurückgehenden finanziellen Ressourcen gestaltet werden muss? Was braucht eine Diözese auf diesem Weg in eine Zukunft – die Firma Gottes, die keine sein will –, wie „Die Frankfurter Allgemeine“ die Kirche als Institution im Interview mit Generalvikar Feldhoff vom 13. April diesen Jahres bezeichnet?

In der mir vorgegebenen Zeit kann ich nur einige wesentliche Schlüsselfaktoren, die an verschiedenen Orten zum Erfolg geführt haben, aufzeigen: Wo Veränderungen anstehen, glauben viele Entscheidungsträger genauso, wie manchmal teuer bezahlte Berater, ihre

Aufgabe sei weitestgehend erfüllt, wenn sie dafür gesorgt haben, dass entsprechende Konzepte vorliegen. Auf die Analyse und die Konzeptentwicklung wird die größte Sorgfalt und in der Regel auch die meiste Zeit verwendet. In Tat und Wahrheit ist es nicht so schwierig, ein gutes Konzept zu entwickeln. Die Konzeptentwicklung erfolgt häufig am Grünen Tisch und ist nicht der kritische Teil eines Veränderungsprozesses. Auf den Transfer kommt es an. Und an nichts anderem hat der Erfolg sich zu messen.

Aus diesem absoluten Primat des Transfers leitet sich das ab, was man die Charta der Steuerung von Veränderungen nennen könnte: 5 Prinzipien des Vorgehens, die letztlich alle ein und demselben Ziel dienen, nämlich, die spätere Umsetzung zu sichern.

1. Zielorientierte Führung und Leitung mit einer Vision
2. Ganzheitliches Denken und Handeln
3. Beteiligung der Betroffenen, soweit wie möglich
4. Prozessorientierte Steuerung
5. Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

### *1. Zielorientierte Führung und Leitung von Veränderungsprozessen mit einer Vision*

Es mag banal erscheinen, wenn hier auf eine scheinbare Selbstverständlichkeit hingewiesen wird. Vorhaben, die brauchbare Ergebnisse zeitigen sollen, müssen zielorientiert geführt werden. Ein verabschiedetes Sparkonzept ohne eine bewohnbare Zukunftsvision, die inhaltlich trägt und nur das aufzeigt, was künftig nicht mehr möglich ist, löst höchstens unter dem Druck der Verhältnisse Resignation aus.

Wesentliche Aspekte zielorientierter Führung sind:

- keine Maßnahme ohne Diagnose,
- eine gute Analyse mit Kostentransparenz,
- Personalentwicklung,
- Prioritäten setzen und in der Umsetzung aufzeigen,
- Leitung muss den Mut zu Entscheidungen haben.

### *2. Ganzheitliches Denken und Handeln*

Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Konzepten oder die Unzufriedenheit liegt darin, dass Technokraten am Werk

sind, die bei ihrer Planung alle technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekte berücksichtigen – und alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte ebenso konsequent missachten. Die ‚Unterlassungssünden‘ beginnen häufig bereits bei der Analyse der IST-Situation: Die technischen und ökonomischen Strukturen und Abläufe werden eingehend untersucht – Arbeitsklima, Motivation, Führungsstil, Entscheidungsvorgänge, Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten sind keine Themen. Oft setzt sich die einseitige Sichtweise bei der Gestaltung der Projektarbeiten und der Konzeption der künftigen Struktur fort. Ganzheitliches Denken und Handeln in Organisationen bedeutet, nicht nur den harten Faktoren Beachtung zu schenken, sondern auch den weichen.

Ich habe in Diözesen Umstrukturierungsprozesse aufgrund von Sparmaßnahmen beobachtet, die zwar neue Gegebenheiten schufen, auch einige Stellen eingespart haben, aber letztlich waren es Reorganisationsversuche, die nur punktuell eine neue Wirklichkeit schaffen sollten, aber von der Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch den Menschen in den Pfarreien oder Seelsorgeeinheiten weder mitgetragen noch nachvollzogen und demotivierend erlebt wurden. Es ist ein mühsamer Weg, die Menschen für Veränderungen zu gewinnen, wenn keine Zeit mehr für die Bewusstseinsbildung gegeben ist und die Philosophie „Bestehendes muss erhalten bleiben“ stark verinnerlicht ist. Selten gelingt es bei derartigen Veränderungen alle zu überzeugen. Die Chancen, einige mehr mit auf den Weg zu nehmen sind größer, wenn die Veränderungen sich nicht nur auf neue Strukturen mit punktuellen Sparmaßnahmen beschränken, sondern die Philosophie und die Grundwerte, Leitplanken und Strategien, Organisationsstrukturen, Betriebsklima und Personen, Aufgabenbereiche und Führungsfunktionen, Abläufe und Entscheidungsprozesse und nicht zuletzt die Finanzen in der neuen Entwicklung mit berücksichtigt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die Strukturen aus den Aufgaben der Diözese mit ihren Seelsorgeeinheiten ergeben müssen. Am schwierigsten sind die Entscheidungsprozesse, was an Aufgaben, Diensten usw. beibehalten werden und evtl. aufgegeben werden kann. Dabei sind heute neue Wege gefragt. Die Strukturen und Aufgaben in der jeweiligen Zeit haben nicht die Garantie, ewig zu bestehen – der Geist ist es, der lebendig macht. Wir brauchen den Mut, etwas zu Ende gehen zu lassen; nicht resignierend, sondern hoffend, dass ER uns etwas neues

geben kann. Das ist vielmehr eine Frage des Glaubens, als des Managements. Oft löst es allerdings schon Pessimismus aus, wenn die Effizienz und Sinnhaftigkeit mit den damit verbundenen Kosten so mancher Aktivitäten in solchen Krisen hinterfragt werden. Bei der Moderation eines Pastoralforums einer Diözese ist mir aufgefallen, dass bei allen Wünschen, Vorstellungen und Beschlüssen nicht ein einziges Mal hinterfragt wurde, was das denn alles kostet und was möglicherweise am Ende als spiritueller Mehrwert steht.

### *3. Beteiligung der Betroffenen, soweit wie möglich*

Neue Wege, die zu Einsparungen führen oder auch Einheiten dynamisieren sollen, können nicht von oben nach unten verordnet werden, wenn sie erfolgreich sein sollen. Sie brauchen den Einbezug wenigstens der Schlüsselpersonen, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Analyse, in die Definition von Zukunftsperspektiven und in die Ausgestaltung der Zukunft. Bei uns gibt es schon lange nach einem breit angelegten Organisationsentwicklungsprozess den Satz „Die Betroffenen zu Beteiligten machen“. Dabei fallen mir allerdings 2 Dinge auf: Oft werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen; meist in Form von Vernehmlassungen o. ä. Verfahren, sie sind jedoch kaum beteiligt an der Problemanalyse und noch viel weniger an der Entwicklung zu neuen Ansätzen. Das scheint mir eine sehr reduzierte Form der Beteiligung und ich halte sie für besonders problematisch, weil sie wichtige Ressourcen, wie genaue Alltagskenntnisse, aus konkreten Erfahrungen entspringende Innovationsideen, eine nicht durch Führungsverantwortung eingeengte Optik und eine breite Kreativität allgemein brach liegen lässt. Zudem wirkt eine solch reduzierte Form der Beteiligung meist demotivierend – Beispiele dafür kenne ich genug. Erfolge haben wir dort erzielt, wo wir den Mitarbeiter in eine umfassendere Form der Beteiligung einbezogen haben und es war leichter, bei den Lösungen die Akzeptanz zu finden. Es entstand dadurch mehr Zugkraft und Motivation in den Entwicklungsphasen, es entstanden Lernprozesse innerhalb der verschiedenen Organisationen und letztlich hat es das Selbstlernen der Organisation gefördert und zu einem Frühwarnsystem mit Selbstlernkompetenzen geführt. Bei der Evaluation derartiger Prozesse wurde mir die Bedeutung klar. Beteiligte Menschen betonen immer wieder, dass sie diese Prozesse ganz wesent-

lich als eigene Fortbildung erfahren haben – und das ist eine fördernde Form innovativer Personalentwicklung.

#### *4. Prozessorientierte Steuerung*

Prozessorientierte Steuerung verbunden mit einer lebendigen Kommunikation sind eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Veränderungskonzeptes. Wir haben es nicht nur mit Arbeitsprozessen, sondern immer auch mit Lernprozessen zu tun. Jeder Mensch und jedes Team haben ihre spezifische Lernkurve, die sich immer nur in der jeweils aktuellen Situation erkennen lässt. Was die Menschen innerlich bewegt, ihre Bedürfnisse und Interessen, ihre Hoffnungen und Befürchtungen, ihre Freude und ihr Ärger beeinflusst ihr Verhalten weit mehr, als alles was äußerlich sichtbar zu Tage tritt. Und deshalb, wer Veränderungen anstrebt und Menschen für gemeinsame Ziele gewinnen will, muss auch auf ihre innere Verfassung, ihre Gefühle und ihre Stimmungslage Rücksicht nehmen. Es ist wichtig, auf Signale zu achten, sie ernst zu nehmen und auch die Bereitschaft zu haben, einen Zwischenhalt einzuschalten, wenn Spannungen auftreten.

Nicht jeder Widerstand und jeder Konflikt kann gelöst werden. Arbeitsplätze und Beschäftigungen, die ernsthaft gefährdet sind, lösen bei den Betroffenen Ängste aus. Solche Mitarbeiter können nicht für eine engagierte und kreative Mitarbeit bei der Umgestaltung motiviert werden. Es ist für sie existentiell, dass sie sich überhaupt an einem Platz wiederfinden können, der ihnen Zukunft sichert, wenn sie mitgestalten sollen. Wir haben gerade eine Umstrukturierung in der Zentrale begonnen und durch Vorschläge der Mitarbeiter im Rahmen normaler Fluktuation annähernd 1/2 Mio € abgebaut.

Hilfreich und erfolgreich ist eine Steuergruppe, die sich aus verschiedenen Personen zusammensetzt und die Hauptentscheidungsträger zunächst entlastet. Die Vorschläge werden innerhalb dieser Gruppe mit den Betroffenen erarbeitet.

Die Bedeutung der Kommunikation als Steuerungsinstrument darf nicht übersehen werden. Transparenz ist oberstes Gebot. Konflikte sind nicht zu vermeiden. In Entwicklungsprozessen tauchen sie unweigerlich auf, denn Veränderungen aktualisieren Interessenunterschiede. Konflikte sind dynamisches Potential.

### 5. Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen mit Kenntnis der Kultur

Es gibt ein Gesetz, das jeder kennen muss, der etwas bewegen will: Prozesse laufen über Personen. Dies gilt ganz besonders für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse. Wer die Zukunft mit einem Sparkonzept gestalten muss, sollte sich bereits im Vorfeld 3 Fragen stellen:

1. Wo sind die wichtigsten potentiellen Verbündeten, mit denen man Ziele erreichen kann?
2. Wo sind die Opinionleaders, die für die Idee gewonnen werden müssen, wenn die Mehrzahl mitziehen soll?
3. Wer hat die Fähigkeit, den Veränderungsprozess oder wichtige Arbeitsschritte zu leiten?

Der Zwilling von Veränderung heißt „Widerstand“, darum sollten die Personen für steuernde und koordinierende Funktionen im Rahmen von Veränderungsprozessen ausgewählt werden, die über eine gute soziale Kompetenz verfügen und Mut zu Irritationen und Entscheidungen mitbringen. Ein von außen kommender Moderator und Berater hat einmal in der ersten Phase unserer Umstrukturierungsprozesse die Widerstandsgeübten verunsichert mit der Aussage „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“. Obwohl diese Aussage eine heilsame Verunsicherung war, konnten wir sehr schnell klarstellen, dass dies nicht unsere Kultur ist.

Die Kultur zu sichern, ist auf diesen Wegen die Aufgabe der Leitung. Denn Leitung, der Dienst an der Verwurzelung im Innersten, ist in solchen Prozessen nicht an vorderster Front, aber in der Mitte gefragt. Leitung ist ein Dienst an der Zukunftsfähigkeit. Leitung trägt die Verantwortung für Innovation, d.h. für das Einholen neuer und anderer Horizonte, auf die hin Kirche als Hauswesen Gottes sich öffnen muss. Ihre Verantwortung besteht in der Herstellung herkunftstreuere, situationsangemessener, d.h. gegenwarts- und zukunfts-tauglicher Realisierung von Kirche. Leitung heißt austarieren. Und genau hier sind die Ansätze auf der intermediären Ebene nicht zu übersehen. Mitarbeitervertretung, pastorale Räte usw. sind als Rückkoppelungskanäle und Interventionsinstrumente zu entwickeln und in den Dienst der Veränderung zu stellen.

Ob Kirche und ihre Verantwortlichen die vom Konzil wiederentdeckte Wahrheit leben, die auch in das neue Kirchenrecht eingegangen

ist – z.B. Canon 208, wo es heißt: „Unter allen Gläubigen besteht und zwar aufgrund ihrer Wiedergeburt in Christus eine wahre Gleichheit in Würde und Tätigkeit, kraft derer alle je nach ihrer eigenen Stellung und Aufgabe am Aufbau des Leibes Christi mitwirken“ – wird sich an dem Ernstnehmen dieser Möglichkeit zeigen. Die Kirchlichkeit ist sehr prägnant an der Bedeutung dieser intermediären Strukturen abzulesen. Im Horizont der Gottesherrschaft ist die Qualität einer Mitarbeitervertretung nicht am Grad ihrer Harmlosigkeit, sondern an ihrem Mut zu messen, auch im Rahmen der Kirche und ihrer Einrichtungen zuerst „Das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit (Mt.6,8) zu suchen. Das ist nicht ohne Spannung möglich. Insoweit ist das kirchliche Dienstrecht ein Test auf die Fähigkeit und Willigkeit der Kirche, zentrale Impulse des Evangeliums – den Respekt vor der Würde und Berufung aller am Konflikt Beteiligten – zur Geltung zu bringen. Defizite ihrer Streitkultur diskreditieren nicht nur die Kirche, sondern das Evangelium.

Sehr verehrte Damen und Herren,

Ziel meiner Ausführungen war es, einen Orientierungsrahmen aufzuspannen, der die Verständigung über die Probleme erleichtern könnte, die sich bei der Zukunftsgestaltung jeder Diözese und auch der Diözese Hildesheim stellen werden.

Erfolgreich ist ein Hinweis von Antoine de St. Exupéry: „Im Leben gibt es keine Lösungen, es gibt Menschen, die in Bewegung sind und Lösungen werden folgen.“

Ihnen allen, die Sie in Veränderungsprozessen sich dem Wind aussetzen, möchte ich am Schluss ein Wort der Ermutigung mitgeben. Karl Friedrich von Weizäcker hat in den 30er Jahren einen Baptistenprediger sagen hören, was einen Christen ausmacht (und das wird auch auf uns im 3. Jahrtausend noch zutreffen):

*„Ein Christ ist ein Mensch, der keine Angst hat. Er ist im tiefsten seines Herzens glücklich – und immer in Schwierigkeiten.“*