

ISSN 0342-6378
GRÜNEWALD

DOMINIKANISCHE ZEITSCHRIFT
FÜR GLAUBEN UND GESELLSCHAFT

60. JAHRGANG HEFT 1
JANUAR-MÄRZ 2019

Wort und Antwort



Führen und Leiten *Kirche lernt fremd*



GRÜNEWALD

Führen und Leiten. Kirche lernt fremd

Editorial 1

Stichwort: Führungskonzepte aus der Wirtschaft (Benedikt Jürgens) 2

Valentin Dessoay

Führung übernehmen, Macht abgeben 8

Klaus Pfeffer

Führen in Zeiten von Abschied und Neuentwicklung der Kirche 16

Heide Mertens

Vom Mütterverein zum modernen katholischen Frauenverband. Die Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) 22

Diethilde Bövingloh

Mit neuen Strukturen in die Zukunft. Die Elisabeth-Schwestern von Essen 28

Ernst von Freyberg

Wirtschaftliches Führen in der Kirche. Lernen von der Wirtschaft? 34

Dominikanische Gestalt: M. Cherubine Willimann OP (1842–1914)
(Scholastika Jurt) 40

Wiedergelesen: Bund Katholischer Unternehmer (BkU), Zehn Gebote für Unternehmer (2006) (Ulrich Hemel) 42

Bücher (Ulrich Engel, Leonhard Lehmann, Gabriel Theis) 45

Titelbild: Teamwork, © Andreas Berheide / photocase.de (2018)

Vorschau: Heft 2 (April – Juni) 2019: Mia san mia. Identität durch Abgrenzung

Editorial

Der Untertitel unseres Heftes „Kirche lernt fremd“ verweist auf die zentrale Fragestellung: Ist es sinnvoll, Praktiken, Formen und Methoden von Führung und Leitung, wie sie in der freien Wirtschaft Standard sind, kirchlicherseits zu adaptieren oder gar im Blick auf die Entwicklung eigener Führungsmodelle und Leitungsstile übernehmen?

Die Thematik wird auf verschiedenen Ebenen abgearbeitet: *Valentin Dessoy* (Mainz) bearbeitet die Strukturen der Pfarrei von morgen und fragt dabei, wie die Verantwortlichen Führung zu übernehmen und gleichzeitig Macht abzugeben haben. Die Bistumsebene wird von einem Generalvikar diskutiert: *Klaus Pfeffer* (Essen) reflektiert den Zukunftsprozess der Diözese Essen und diskutiert dabei die Herausforderung, Führung in Zeiten von Veränderung zu übernehmen. Seitens der Verbände rezipiert *Ulrich Hemel* (Tübingen) die 10 Gebote für den Bund Katholischer Unternehmer (BKU). Über inhaltliche und strategische Umbauarbeiten innerhalb der Katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) berichtet *Heide Mertens* (Düsseldorf), über neue Strukturen einer überalterten Ordensgemeinschaft *Dietilde Bövingloh OSF* (Münster). Der ehemalige Direktor der päpstlichen Bank „Istituto per le Opere di Religione“ (IOR), *Ernst v. Freyberg* (Frankfurt/M.) formuliert in globaler Perspektive Thesen zum wirtschaftlichen Führen in der Kirche. *Scholastika Jurt OP* (Arenberg) hinterfragt paradigmatisch den Führungsstil der Stifterin ihrer Kongregation, Schwester M. Cherubine Willimann OP.

Es zeigt sich, dass Kirche von Wirtschaft viel gelernt hat, aber sich dennoch weiter inspirieren lassen könnte – und dies durchaus mit einer kritischen Perspektive. Von dieser Vielseitigkeit der Führungskonzepte in der Wirtschaft berichtet nicht zuletzt *Benedikt Jürgens* (Bochum).

Thomas Eggensperger OP / Frano Prcela OP

Stichwort

Führungskonzepte aus der Wirtschaft

Seit geraumer Zeit experimentieren kirchliche Organisationen nicht nur mit Führungskonzepten aus der Wirtschaft, vielmehr werden sie mehr oder weniger flächendeckend genutzt. Durchdachte Führungskonzepte entstanden in der Wirtschaft seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, als die Unternehmungen so komplex geworden waren, dass sie nicht mehr durch einzelne charismatische Unternehmerpersönlichkeiten gesteuert werden konnten. Die Eigentümer griffen immer weniger in die strategische und operative Arbeit in den Unternehmen ein, sondern beauftragten angestellte Manager mit dieser Aufgabe. Die Ausbildung dieser neuen Berufsgruppe übernahmen im deutschsprachigen Raum die neu errichteten Technischen und Handels-Hochschulen. In den USA arbeiteten die zur gleichen Zeit entstehenden Business Schools von Anfang an eng mit den Universitäten zusammen und etablierten seit Beginn des 20. Jahrhunderts die Disziplin der „Business Administration“. Sowohl im deutschsprachigen Raum als auch in den USA gab es zugleich einen engen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Praxis und wissenschaftlicher Forschung.

Die Führungskraft als Ingenieur

So entwickelte Frederick Winslow Taylor (1856–1915) im Kontext der US-amerikanischen Stahlindustrie in Pennsylvania und später als Professor am Dartmouth College (New Hampshire) seine Ideen. Sein Konzept eines *Scientific Management* erarbeitete er sich durch praktische Erfahrung als Manager in der Industrie, aber auch durch Experimente mit Arbeitsgeräten. Er folgerte daraus, dass Effizienz und Qualität steigen, wenn die Produktion in möglichst kleinteilige Schritte zerlegt, zwischen Kopf- und Handarbeit sowie zwischen Planung und Ausführung getrennt werde. Dadurch wurde es möglich, dass auch ungelernte Kräfte die Arbeit in großen Unternehmungen übernehmen konnten, was jedoch dazu führte, dass die Arbeit extrem einseitig und monoton wurde. Sein Führungskonzept wurde vor allem in der Massenproduktion von Autos in den Fabriken von Henry Ford genutzt. Für das *Scientific Management* funktioniert eine Unternehmung letztlich wie eine gut

geölte Maschine, in dem die Arbeiter wie kleine Rädchen das große Ganze in Bewegung halten. Die daraus entstehenden Arbeitsbedingungen hat Charlie Chaplin in seinem Film „Modern Times“ kritisiert.

Führung als Verwaltung

Eine ähnlich rationale Vorstellung wie die von einem Unternehmen als Maschine hatte Max Weber (1864–1920). Weber hatte jedoch eher Verwaltungen im Blick, deren Organisation er als „stahlhartes Gehäuse“ begriff, die den Bewegungsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschränkte und die Arbeitsweise komplett reglementierte. Die von Weber als „Bürokratie“ bezeichnete Organisationsform wurde durch umfassende Rationalisierungsprozesse hervorgebracht. Die institutionelle Rationalisierung in der Bürokratie erforderte eine neue Form der Herrschaft, die legale Herrschaft. Diese Herrschaftsform ist einerseits von der traditionellen Herrschaft, die sich durch die Heiligkeit und Gottgewolltheit gegebener Traditionen legitimiert, und andererseits von der charismatischen Herrschaft, die auf der Vorbildlichkeit und Ausstrahlung einer Person beruht, zu unterscheiden. In einer durch legale Herrschaft gesteuerten „Bürokratie“ werden zunächst einzelne Organisationsaufgaben definiert, für die dann fachliche geeignete und qualifizierte Beamte eingestellt werden. In Bürokratien herrscht eine „aktenmäßige“ Kommunikation, bei der die einzelnen Arbeitsschritte systematisch dokumentiert und Entscheidungen auf diese Weise verlässlich, transparent und nachvollziehbar wurden. Wie die Taylorsche Unternehmensmaschine lebt auch die Weberische Bürokratie von der Planbarkeit und Steuerbarkeit der Arbeitsergebnisse. Aus diesem Grund wurde dieses Bürokratiemodell auch in den Verwaltungen der großen Konzerne realisiert, in denen die leitenden Angestellten als „Privatbeamte“ bezeichnet wurden. Die genannten Vorteile der Bürokratie stehen allerdings in Spannung zu „einer ausgewogenen Berücksichtigung der Interessen des Individuums.“¹

Führung als Kalkulation

Einem rationalistischen Ansatz ist auch die Institutionen-Ökonomik verpflichtet. Unter Institutionen versteht man in diesem Konzept formale Strukturen in der Form von „institutionalisierten, d. h. in der Umwelt der Organisation nicht mehr hinterfragten Regeln und Erwartungen.“² Während die Vertreter der Neo-Institutionalistischen Organisationstheorie darauf aufmerksam machen, dass eine Organisation Regeln aus ihrer Umwelt weniger deswegen integriert, weil sie rational und effizient sind, sondern um eine Legitimationsfassade aufzubauen, liegt der klassischen Institutionenökonomik die Theorie des kalkulierenden *Homo oeconomicus* zugrunde. Diese Theorie findet ihren Ausdruck in der Property-Rights-, der Prinzipal-Agent- und der Transaktionskosten-Theorie. Die Property-Rights-Theo-

rie lenkt den Blick auf die Verfügungsrechte, die mit dem Eigentum einer Person oder einer Organisation verbunden sind. Die Eigentümer haben nicht nur das Recht, ein Gut zu nutzen, sondern auch, es zu ändern oder die bei einem Verkauf entstehenden Gewinne zu vereinnahmen. Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit dem Verhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Aktionär und Vorstand, Gläubiger und Kreditnehmer) und erörtert, wie die Partner in diesen Beziehungen ihren Eigennutz verfolgen, um den jeweiligen Nutzen zu maximieren. Der Theorie kommt es vor allem darauf an, den Prinzipal vor möglichen opportunistischen Interessen des Agenten zu schützen. Diese Theorie ist nicht nur wegen des zugrundeliegenden einseitigen Menschenbildes zu hinterfragen. „Problematisch erscheint zudem, dass die Agenturtheorie Vertragsprobleme einseitig aus der Sicht des Prinzipals analysiert. Auch ein Arbeitgeber (Prinzipal) kann die Beschäftigten (Agenten) über die Situation der Unternehmung täuschen, um mögliche Lohn- und Gehaltsforderungen abzuwehren. Er kann es auch unterlassen, über Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz zu informieren.“³ Die Transaktionskostentheorie schließlich, die vor allem mit Oliver Williamson (*1932) und Ronald Coase (1910–2013) verbunden wird, beschäftigt sich mit der Frage, warum und unter welchen Rahmenbedingungen es sinnvoll ist, dass manche Leistungen zwischen freien Partnern auf einem Markt erbracht werden, während sich Menschen für andere Leistungen in Unternehmungen mit festen Arbeitsverträgen und Hierarchien zusammenschließen. Die Antwort lautet: „Eine Organisation, die über feste Arbeitsverträge und Hierarchie gesteuert wird, minimiert die Transaktionskosten gegenüber einer freien Markbeziehung, die durch selbständige, ungebundene Akteure mit Eigennutz geprägt wird. Ökonomische Austauschprozesse werden also so gewählt, daß die mit ihnen verbundenen Transaktionskosten minimiert werden.“⁴

Führung und Kundenorientierung

Die bisher vorgestellten Führungskonzepte betrachten Organisationen wie Maschinen oder Rechner und klammern soziale und psychologische Aspekte weitgehend aus. Gegenüber dem einseitig auf Effizienz getrimmten und von Henry Ford konsequent umgesetzten Taylorismus brachte der Ford-Konkurrent GM mit der Kundenorientierung einen sozialen Aspekt in die Entwicklung von Führungskonzepten ein. Während Ford Wert auf ein möglichst preiswertes Auto legte, das in extrem hoher Stückzahl produziert wurde (das berühmte T-Modell), setzte man sich bei GM das Ziel, dem Kunden ein Auto nach seinen Bedürfnissen zur Verfügung zu stellen. Treiber dieses Anliegens war Alfred P. Sloan (1875–1966), der 1923 Präsident und Vorstand von GM wurde und ein hochkomplexes und schwerfälliges Konglomerat von nach und nach zugekauften Unternehmen vorfand, dem eine einheitliche Ausrichtung fehlte. Er reduzierte die Produktpalette, richtete sie auf genau definierte Kundensegmente aus und positionierte GM damit wieder erfolgreich im immer stärker unter Wettbewerbsdruck stehenden Automarkt gegenüber

Ford. Darüber hinaus schuf er eine neue Unternehmensstruktur, in der die einzelnen Geschäftsbereiche einerseits dezentral geführt wurden und autonom entscheiden konnten, diese aber andererseits durch eine konzernweite Zentrale koordiniert wurden, die die Finanzen kontrollierte und ein zentralisiertes Budgetierungssystem einführte. „Letztlich zeigte Sloan, dass man den Kundenwunsch an die erste Stelle der Managementprioritäten setzen muss und dass nichts so alt ist wie das Modell von gestern. Zugleich sah er auch innerbetriebliche Verbesserungsmöglichkeiten, – er förderte den Wettbewerb seiner Manager untereinander, ließ ihnen dazu genügend Spielräume, stärkte aber parallel dazu auch die Zentralgewalt der obersten Firmenlenker.“⁵

Führung und Mitarbeiterorientierung

Während GM vor allem die Kunden im Blick hatte, lenkten die im Auftrag des US-amerikanischen National Research Council durchgeführten Hawthorne-Experimente das Interesse auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei diesen zwischen 1924 und 1933 in einer Fabrik der Western Electric Company in Chicago von Fritz Roethlisberger (1898–1974), Willam J. Dickson und Elton Mayo (1880–1949) durchgeführten Untersuchungen fand man heraus, dass nicht nur die Arbeitsbedingungen die Motivation und die Produktivität beeinflussen, sondern ebenso die Qualität der menschlichen Beziehungen (Hawthorne-Effekt). Diese Einsicht führte dazu, dass nun auch verhaltensorientierte Ansätze Einzug in die Management-Forschung fanden. Die *Human-Relations*-Idee war geboren. Auf dem Hintergrund dieser Idee wurde das Programm der nicht-direktiven Führung entwickelt, das Managern nahelegt, freundlich, kooperativ und anerkennend zu führen und Wert auf eine gute Beziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu legen. Die Hawthorne-Experimente haben zur Etablierung der Arbeits- und Organisationspsychologie beigetragen, die „sich nicht primär mit Organisationsstrukturen, sondern mit dem Verhalten von Menschen in Organisationen“ beschäftigt. „Die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie können Organisationsgestalten insofern wichtige Hinweise liefern, welche Verhaltenswirkungen mit bestimmten Ausgestaltungen der Organisationsstruktur verbunden sein können.“⁶

Führung als Selbststeuerung

Die Kritik an den rationalistischen Prämissen vieler Management-Modelle teilt auch das von Hans Ulrich (1919–1997) begründete St. Galler Managementmodell. Hans Ulrich nahm bei der Entwicklung dieses Modells zentrale Annahmen der ursprünglich aus der Biologie stammenden Kybernetik auf. Diese beschreibt, wie biologische Systeme – ganze Organismen, aber auch einzelne Organe wie insbesondere das Nervensystem und das Gehirn – funktionieren und sich durch Anpassen an ihre Umwelt weiterentwickeln. Von großer Bedeutung ist dabei die Er-

kenntnis von Humberto Maturana (*1928) und Francisco Varela (1946–2001), dass Systeme einen ausgeprägten und nur schwer zu irritierenden Eigensinn haben (Autopoiesis). In sozialen Systemen, die auf Kommunikation basieren, kommt erschwerend hinzu, dass es eher unwahrscheinlich ist, dass der vom Sender intendierte Inhalt einer Botschaft in dieser Form auch vom Empfänger so verstanden wird (Paul Watzlawick, 1921–2007). Deshalb muss bei Interventionen immer mit Überraschungen und unbeabsichtigten Wirkungen gerechnet werden. Gerade deshalb ist es sinnvoller, bei der Steuerung von sozialen Systemen auf ihre Selbststeuerung zu setzen: „Ihre Steuerung muss wegen ihrer Komplexität weitgehend Selbststeuerung sein, ihre Regulierung Selbstregulierung, ihre Lenkung Selbstlenkung und ihre Entwicklung muss Evolution sein.“⁷ Hans Ulrich bezeichnet sein Management-Modell deshalb als ein „Leerstellengerüst für Sinnvolles“, das für Orientierung sorgt, sich an sich ändernde Umweltbedingungen anpassen kann und offen für zukünftige Entwicklung ist. Nicht zuletzt aufgrund dieser Intention liegt das Modell mittlerweile in vielen verschiedenen Varianten vor.

Führung als Sinnerzeugung

Bereits bei der Darstellung der Neo-Institutionalistischen Organisationstheorie wurde deutlich, dass „Institutionen“ wie Regeln, Standards, Konzepte usw. möglicherweise nicht immer nur rational oder effizient sind, sondern auch eine legitimatorische Funktion haben können. Das machen auch konstruktivistische Managementtheorien deutlich, zu deren Vertretern z. B. der Organisationstheoretiker und Psychologe Karl Weick (*1936) gehört. Organisationen sind für ihn „sinnerzeugende Systeme (sensemaking systems)“ in der Weise, daß in ihnen fortlaufend Prozesse der Selbstdefinition von Wahrheit, Verhalten und Zweckmäßigkeit stattfinden. Diesen Vorgang bezeichnet Karl Weick als *enactment* – wohl am besten zu übersetzen mit ‚erzeugen‘, ‚ins Leben rufen‘. Die Manager nehmen die Geschehnisse in und außerhalb ihrer Unternehmen demnach nicht unmittelbar wahr, sondern sie ‚erschaffen‘ diese mit Hilfe ihrer subjektiven Deutungen.“⁸ Diese Einsicht macht Führung extrem anspruchsvoll, weil bei allen Interventionen auch (und vor allem) mit unbeabsichtigten Wirkungen gerechnet werden muss. „Auch in so rationalen Bürokratien wie Parteien, Regierungen, Unternehmensvorständen führen subjektive Deutungen zu Verhalten, und erzeugt Verhalten anschließend ‚reale‘ Ergebnisse. Organisationen sind eben trotz ihrer Betonung von Sachlichkeit und Objektivität voll von ‚Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür‘.“⁹

Führung als Experiment

Doch nicht nur die Einsichten in die soziale und kommunikativ bedingte Struktur von Organisationen führen zu Veränderungen in Führungskonzepten. Es ist auch

die atemberaubende technologische Beschleunigung durch die Digitalisierung, die Veränderungen induzieren. Insbesondere in der von der Informationstechnologie als Leitbranche geprägten Start-up-Szene machte man die Erfahrung, dass ausgefeilte und auf mehrere Jahre angelegte Business-Pläne nicht zum Ziel führen. Die an der University of Virginia lehrende Ökonomin Saras D. Sarasvathy hat diese Erfahrungen untersucht und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass kleinschrittigere Verfahren viel effektiver sind. Den traditionellen Management-Ansätzen, die sie als „causation“ bezeichnet, stellt sie ihren Ansatz des effectuation gegenüber. „Damit ist gemeint, dass man sehr schnell ins Handeln kommt und eher in kleine Erprobungen der Geschäftsidee investiert als gleich in den ganz großen Wurf. Das Bild des Kühlschranks hat sich als Metapher bewährt: Wer kochen und gemeinsam essen will, kann entweder das perfekte Menü auf einen Einkaufszettel schreiben, um dann zu sehen, woher man die Zutaten bekommt; oder er kann in den Kühlschrank schauen und anfangen mit dem, was er jetzt ohne zuviel Aufwand bereits kochen kann. Diese vier Prinzipien des effectuation heißen daher ‚Mittelorientierung‘ (statt Zielorientierung), ‚Leistbarer Verlust‘ (statt maximaler Ertrag), ‚Co-Kreation/Gemeinsame Zielerreichung‘ (statt Wettbewerbsorientierung) und ‚glückliche Fügung‘ (statt Risikomanagement).“¹⁰

Dieser kleine Überblick über ausgewählte Führungskonzepte aus der Wirtschaft dürfte deutlich gemacht haben, wie vielseitig, unterschiedlich und auch widersprüchlich sich das Phänomen „Führung“ aus ökonomischer Perspektive darstellt. Von dem ökonomischen Führungskonzept kann deshalb keine Rede sein. Vor allem diese Einsicht ist zu beachten, wenn unternehmerische Führungsmodelle im kirchlichen Kontext diskutiert und auf ihre Eignung hin überprüft werden.¹¹

Dr. theol. Benedikt Jürgens (benedikt.juergens@rub.de), geb. 1968 in Arnsberg, Leiter des Kompetenzzentrums Führung am Zentrum für angewandte Pastoralforschung der Ruhr-Universität Bochum. Anschrift: Bonifatiusstraße 21 C, D-44892 Bochum. Veröffentlichung u. a.: Führungskompetenz für den deutschsprachigen Katholizismus. Projektbericht der Arbeitsstelle für kirchliche Führungsforschung. ZAP-Workingpaper Nr. 8, August 2017. http://www.zap-bochum.de/content/ZAP_Workingpaper_8_Juergens.pdf.

⁰¹A. Kieser/P. Walgenbach, Organisation, Stuttgart 2010, 37.

⁰²Ebd., 44.

⁰³Ebd., 48.

⁰⁴D. von der Oelsnitz, Management. Geschichte, Aufgaben, Beruf, München 2009, 37.

⁰⁵Ebd., 30.

⁰⁶Kieser/Walgenbach, a.a.O., 35.

⁰⁷F. Malik, Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt /M. New York 2006, 28.

⁰⁸von der Oelsnitz, a.a.O., 39.

⁰⁹von der Oelsnitz, a.a.O., 42.

¹⁰M. Sellmann, Zukunftsfähige Pfarrei in moderner Katholizität. Der Ansatz des zap-Bochum als Konkretion angewandter Pastoralforschung. zap-Workingpaper 9, 2018 (<http://www.zap-bochum.de/ZAP/anbieten/workingpaper.php>), 27.

¹¹z. B. M. Mertes, Controlling in der Kirche. Aufgaben, Instrumente und Organisation dargestellt am Beispiel des Bistums Münster, Gütersloh 2000; B.

Halfar/A. Borger, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007; W. Pax, Führung in der Kirche. Eine Führungskonzeption für die katholische Kirche, München 2007; S. Schramm, Kirche als Organisation gestalten. Kybernetische Analysen und Konzepte zu Struktur und Leitung evangelischer Landeskirchen, Münster 2014; F. Sobetzko, Gründerhandbuch für pastorale Start-ups und Innovationsprojekte. Würzburg, 2017.

Valentin Dessoy

Führung übernehmen, Macht abgeben

Kirche muss lernen, sich in einer Welt zu bewegen, die sich rasant verändert. Reformen in der Vergangenheit blieben weitgehend kulturimmanent.¹ Die Folgen sind offensichtlich: Die Diskrepanz zur umgebenden Welt wird immer größer, der Abbruch schreitet voran. Die Verantwortung für die Entwicklung liegt bei den Führungskräften. Ihr Handeln ist die zentrale Stellschraube („Führung geht voran“) und zugleich der kritischste Faktor.

Zur Begrifflichkeit

Um den Vorgang des Gestaltens, des Steuerns und Entwickelns von Systemen und den sie konstituierenden Komponenten zu beschreiben, wird im Folgenden der Begriff „Führung“ gebraucht. Darunter wird der Prozess verstanden, in dem eine legitimierte und anerkannte (Führungs-)Person bzw. Instanz in Bezug auf ein ihr zugeordnetes System (und die Akteure darin) dialogisch in situations- und kontextbezogener Art und Weise Bedingungen schafft, um optimale Funktionalität und nachhaltige Entwicklung des Systems und seiner Teile in angemessener Balance zu halten. Führung begründet sich weniger aus der Organisation als aus der Person des Gestaltenden. Sie wird am konkreten Verhalten gemessen. Nicht Befugnisse, sondern personale und soziale Fähigkeiten stehen im Vordergrund.

Der Begriff „Leitung“ ist im Blick auf die anstehende Kulturveränderung aus zwei Gründen denkbar ungeeignet. Er wird dogmatisch und kirchenrechtlich mit Hirtenamt (lat. *munus regendi*) gleichgesetzt und impliziert automatisch ein ganz enges, feudal-monarchisches oder hierarchisch-bürokratisches Vorverständnis. Zudem entlastet der Leitungsbegriff den Rolleninhaber psychologisch, als er sein Verhalten aus der übertragenen Funktion heraus begründen kann, ohne dafür als Person gerade stehen zu müssen. Auf diesem Hintergrund ist der Leitungsbegriff, wie wir ihn kennen, Teil des Problems, nicht der Lösung. Da man im kirchlichen Kontext nicht ganz ohne ihn auskommt, wird Leitung im Folgenden ganz eng als

eine Facette von Führung verstanden, die operational definierte formale Verantwortung für eine Organisation(-seinheit). Wie sie gestaltet und theologisch kontextualisiert werden kann, wird abschließend skizziert.

Kontext, Organisation und Führung

Die angemessene Ausgestaltung von Führung ist vom Kontext abhängig, in dem sie geschieht, insbesondere der inneren Logik, die der Organisation zugrunde liegt, und den Herausforderungen, denen sie ausgesetzt ist. Im Anschluss an E. Laloux² lassen sich fünf Entwicklungsstufen von Organisationen identifizieren, die unterschiedliche Reifegrade markieren und Hinweise für die weitere Entwicklung von Kirche geben können:

1. Tribale (feudal-monarchische) Organisationen:
absolute Führung durch Autorität an der Spitze, auf Durchsetzung von Machtinteressen gerichtet, z. B. Straßengangs.
2. Traditionelle (hierarchisch-bürokratische) Organisationen:
regelmäßige Führung in formal-hierarchischen Strukturen, auf Funktionalität ausgerichtet, z. B. Militär.
3. Moderne (Groß-)Organisationen:
zentralisierte Führung durch Zielvorgaben und Kontrolle, Abbau von Redundanzen, auf maximale Leistung ausgerichtet, z. B. multinationale Konzerne.
4. Postmodern-systemische Organisationen:
Führung durch Werte und Empowerment in flexibler Struktur, auf pluralen Interessensausgleich ausgerichtet, systematische Einbeziehung der internen und externen Stakeholder, z. B. kulturorientierte Organisationen, wie bsplw. Ben & Jerry's, Southwest Airlines oder a&e Reisen Hamburg.
5. Integral-evolutionäre (partizipative, holistische, fluide, agile) Organisationen:
Führung als multizentrischer Prozess durch flexible Rollenübernahme, auf individuelle und kollektive Entfaltung ausgerichtet, z. B. das Pflegeunternehmen Buurtzorg, Holland.

Diese Formen existieren nicht in Reinkultur. So haben sich auch in der Geschichte der Kirche unterschiedliche Kulturen mit je eigenen Führungslogiken herausgebildet, die bis heute nebeneinander wirksam sind.³ Die zentrale Entwicklungsaufgabe besteht darin, Rahmenbedingungen für eine Kulturveränderung zu schaffen, die zu einer neuen, systemisch-agilen Organisationslogik und einer veränderten Macht-Logik führt: Führungskräfte in der Kirche müssen Führung übernehmen, um Macht abzugeben.

Dr. phil. Valentin Dessoy, Dipl.-Psych., Dipl.-Theol. (valentin.dessoyn@kairos-cct.de), Unternehmer – Organisationsberater, Coach, Supervisor, Trainer. Anschrift: Gartenfeldstraße 3, D-55118 Mainz. Veröffentlichung u. a.: Partizipation – Schlagwort oder mehr?, in: Diakonia 49 (2018), 82–91.

Agilität – kirchliches Leben von der Struktur lösen

In fluiden, agilen Organisationen wird in alternativen Zukunftsentwürfen gedacht (Multioptionalität). Ein Minimum an Strukturen ermöglicht Kooperation in netzwerkartigen Zusammenhängen. Führung achtet darauf, Ressourcen, Kompetenzen und Potentiale zu heben und ins Spiel zu bringen (Empowerment). Entscheidungen sind auf Beteiligung ausgelegt. Steuerung erfolgt über sparsame, klar definierte und maximal verbindliche partizipative Prozesse. Die Zusammenarbeit folgt transparenten Regeln, die rational diskutiert und verändert werden können (Kontraktmanagement). Entscheidend ist: Inhalte und Wirkungen sind primär, Strukturen und Prozesse absolut verbindlich, aber sekundär und permanent im Fluss („form follows function“).

Struktur ist auch in der Kirche kein Selbstzweck. Sie dient nur dazu, Erfahrungsräume zu schaffen, damit Menschen mit der Frohen Botschaft in Berührung kommen und die Relevanz für ihr Leben entdecken können. Um dies in einer hoch dynamischen Umwelt möglich zu machen, wird Kirche ihre Programmierung auf maximale Stabilität und Performance aufgeben und sich als Organisation so verändern, dass sie sich in Kontexten bewegen kann, die maximale Flexibilität und Bewegung erlauben.

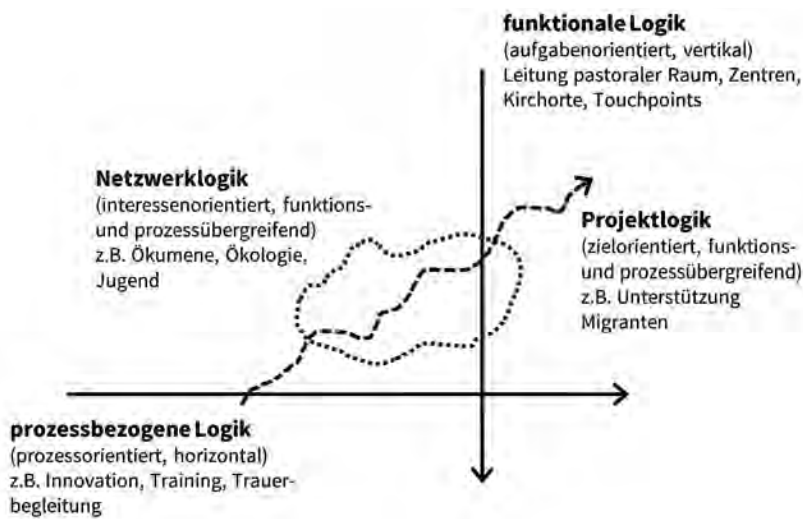
Eine Kirche, die dieser Logik folgt, hat eine reduzierte vertikale (organisatorische) und eine hohe horizontale (pastorale) Komplexität. Sie folgt den Prinzipien von Subsidiarität und Partizipation. Sie schafft Raum für lebendiges, vielfältiges und selbstverantwortetes kirchliches Leben. Der Weg dorthin führt notwendig über Deregulation, den Abbau bestehender hierarchischer Strukturen und die radikale Vereinfachung von Prozessen. Folgende Strukturelemente einer fluiden und agilen Gestalt von Kirche zeichnen sich ab:

- projekt- oder dauerhaft konzipierte Touchpoints eröffnen Menschen Erfahrungsräume, mit der Botschaft in Berührung zu kommen,
- lokale oder virtuelle Kirchorte im Nahraum ermöglichen ein selbstverantwortetes kirchliches Leben in Gemeinschaft („Gemeinde“),
- profilierte, professionell arbeitende Zentren bündeln die Pastoral inhaltlich, organisatorisch und personell (Profilbildung, Einbindung in das Ganze der Kirche, Grundversorgung),
- große Organisationsräume ohne pastorale Implikationen („Pfarreien“) erlauben, Verwaltung effizient zu organisieren und eröffnen Spielräume für eine Differenzierung des Personaleinsatzes.

Entscheidend ist, wie die Verknüpfung der Elemente konstruiert wird. Es bieten sich vier Organisationslogiken an, die in ihrem Zusammenspiel je nach Situation vor Ort variabel zu gewichten und auszugestalten sind.

In der *funktionalen Logik* sind inhaltlich zusammenhängende Tätigkeiten an einem Ort zusammengefasst. Das können z. B. Zentren, Kirchorte oder Touchpoints sein. Hier sind die Kernprozesse der Wertschöpfung (Grundvollzüge) für die jeweiligen Adressaten verortet. Die Einheiten sind nach dem Prinzip der vertikalen Führung miteinander verknüpft.

In *prozessbezogener Logik* werden Prozesse gebündelt und strukturell verankert, die übergreifend und quer zu den funktionalen Strukturen liegen und den primären Wertschöpfungsprozess unterstützen, d. h. konkret: dafür sorgen, dass der pastorale Raum und seine Teile handlungs- und wandlungsfähig bleiben. Unterstützungsprozesse (z. B. Kommunikation, Steuerung, Entwicklung) funktionieren nach dem Prinzip der horizontalen Führung.



In der *Projektlogik* geht es um zeitlich begrenzte Vorhaben, für die es keine Routinen gibt (z. B. Projekte im Bereich Migration). Ziele stehen im Fokus. Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen werden gebündelt, um ans Ziel zu kommen. Dazu wird i. d. R. eine eigene Projektorganisation und -führung benötigt.

In der *Netzwerklogik* stehen funktions- und prozessübergreifende Themen bzw. Handlungsfelder im Vordergrund (z. B. das Thema Ökologie). Die Partner (Einzelpersonen, Gruppen, Kirchorte etc.) können sich mehr oder weniger eng koppeln. Netzwerke sind dezentral und multizentrisch organisiert. Gesteuert wird über Kontrakte.

Letztlich lassen sich alle zuvor genannten Logiken in einer Meta-Logik abbilden, die aus wenigen Elementen besteht: (1) Kreise (= Subsysteme), die hierarchisch oder heterarchisch in Beziehung stehen, (2) Rollen, die Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse innerhalb und zwischen den Kreisen beschreiben, und (3) Prozesse, die Abläufe festlegen.⁴ Je mehr Verantwortung nach unten verlagert wird und je mehr dann (notwendig) über Kontrakte (nicht Ordnungen) kooperiert und gesteuert wird, desto fluidere ist die Organisation.

Empowerment – Kirche-Sein in Selbstverantwortung ermöglichen

Die Kirche der Zukunft wird keine Hauptamtlichen- und Angestelltenkirche, sondern eine Kirche der Getauften sein.⁵ Konkret: Das kirchliche Leben im lokalen

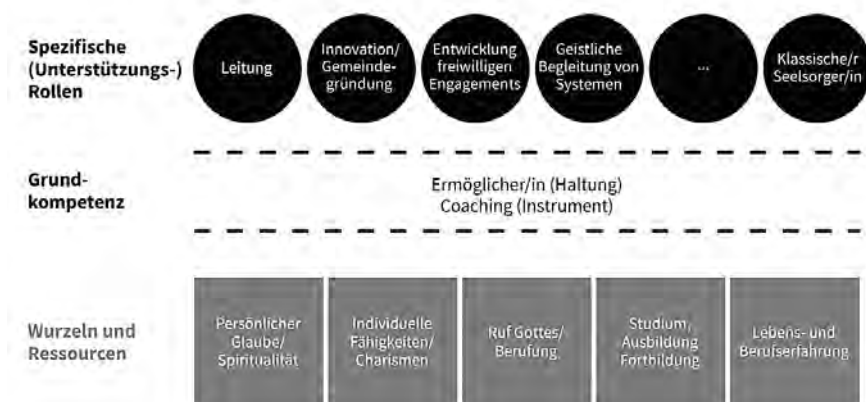
oder virtuellen Nahraum wird nicht von Profis, sondern von den Menschen selbst aufgrund ihrer Taufwürde und ihrer Begabungen getragen und verantwortet.

Priester, Diakone und pastorale Dienste werden natürlich auch dann gebraucht werden, allerdings nicht mehr primär für die operative Seelsorge face-to-face und deren Organisation. Ihre Aufgabe besteht darin, Kirche-Sein zu ermöglichen: Menschen wahrzunehmen mit dem, was sie an Gaben mitbringen, sie zur Jüngerschaft zu ermutigen, den Rahmen zu schaffen, damit sie Verantwortung für ihr Kirche-Sein übernehmen können, sie dabei zu fördern und zu unterstützen. Mit Ermöglichung ist nicht eine „er-zeugende“ oder „er-laubende“ Mitmachpastoral⁶ gemeint, sondern ein emanzipativer Vorgang, der die Fähigkeit zu Selbstverantwortung und Selbststeuerung freisetzt. Dieser Ansatz verändert die Beziehung der Akteure grundlegend:

Seelsorger*innen sind in einem solchen Szenario viel stärker als bisher in ihrer Führungsrolle gefragt. Allerdings verschieben sich die Koordinaten des Führungshandelns: Während in der Vergangenheit unter vergleichsweise stabilen Verhältnissen die vertikale Dimension von Führung (Steuerung) im Vordergrund stand, gewinnt zunehmend die horizontale Dimension von Führung (Entwicklung) an Bedeutung.

Führung in einer agilen Organisation ist im Kern Ermöglichung. Sie sichert den Rahmen, sie vertraut auf die Kompetenzen der Beteiligten. Sie ermutigt sie, Verantwortung zu übernehmen. Sie unterstützt sie, wenn sie Hilfe brauchen, durch ein Feedback, einen fachlichen Rat, eine Moderation, eine Mediation, ein Training, eine freundschaftliche Umarmung, etc. Ziel ist es, die Beteiligten stark zu machen, damit sie den nächsten Schritt in Richtung Selbststeuerung im Rahmen der vereinbarten Gesamtstrategie (z. B. eines Pastorkonzepts) gehen können. In der Führungsforschung nennt man das Coaching.⁷

Wenn sich Kirche lokal, regional oder auf ortskirchlicher Ebene im Sinne einer fluiden und agilen Organisation weiterentwickeln soll, werden zusätzlich spezifische Führungskompetenzen und -rollen gebraucht, um systemrelevante Prozesse wie Entwicklung, Innovation, Wissenstransfer, Bewältigung von Trauer, spiritu-



elle Verankerung und Vernetzung kirchlicher Aktivitäten etc. professionell zu unterstützen.⁸

Welche Unterstützerrollen konkret notwendig und wie sie zu personalisieren sind, hängt von der jeweiligen Situation ab. Vom Grundsatz her gilt: Bezugspunkt ist der Bedarf vor Ort, Kriterium sind Neigung/Motivation und Kompetenz, losgelöst von Berufsgruppe und zunehmend auch von Hauptberuflichkeit.

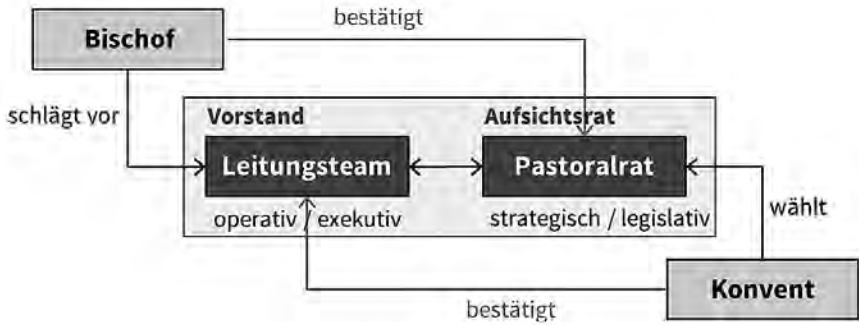
Partizipation – Macht teilen

Im politischen und sozialwissenschaftlichen Diskurs ist Partizipation gleichbedeutend mit Inklusion.⁹ Inklusion bezeichnet den Vorgang, dass Menschen mit ihren Bedürfnissen und Interessen systemrelevant werden. Partizipation schafft die Rahmenbedingungen, damit Inklusion hergestellt werden kann. Das geht nur über Teilhabe an Entscheidungsmacht. Dieses Verständnis ist in hohem Maße kompatibel mit dem Kirchenverständnis des 2. Vatikanischen Konzils (LG 4) und dem Subsidiaritätsprinzip in der christlichen Soziallehre. Ob das Sprechen über Partizipation ernst gemeint ist, zeigt sich an der Art und Weise, wie Leitung auf den unterschiedlichen Ebenen organisiert ist.

Unter Leitung wird hier die formal-organisatorische Verantwortung für eine Systemeinheit verstanden, z. B. für den gesamten pastoralen Raum oder einen kirchlichen Ort (Zentrum, Kirchort, Touchpoint). Sie ist eine ganz eng umschriebene Facette von Führung, ein spezifischer Unterstützungsprozess neben anderen, und nach Möglichkeit zeitlich zu befristen. Sie umfasst die Aufgaben der Integration (Identifikation nach innen), der Kontextualisierung (Positionierung im Außen), der Entscheidung und der Validierung (nachträglichen Grenzziehung). Leitung muss sich, wie Führung generell, im Tun bewähren und der permanenten Kontrolle der Stakeholder unterziehen. Damit dies möglich wird, ist die Leitungsrolle (Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse) exakt und überprüfbar zu definieren. Auf der Ebene des pastoralen Raumes könnte man eine partizipative Leitungsstruktur analog zu den Verbänden so konzipieren, dass „exekutives“ (operatives) Leitungshandeln (top-down legitimiert) der „legislativen“ (strategischen) Validierung und Kontrolle (bottom-up legitimiert) unterliegt. Als Referenzmodell bietet sich das Konstrukt Vorstand/Aufsichtsrat an. Beide leiten gemeinsam den pastoralen Raum. Das Leitungsteam (der Vorstand) wird vom Bischof vorgeschlagen und bedarf der Zustimmung der Vertreterversammlung der kirchlichen Orte („Konvent“). Der „Pastoralrat“ (Aufsichtsrat) wird umgekehrt vom Pfarrkonvent aus seinen Reihen gewählt und bedarf der Zustimmung des Bischofs.

Für die operative Leitung des pastoralen Raumes (Leitungsteam/Vorstand) sind unterschiedliche Varianten geteilter Verantwortung denkbar:

- Prokuramodell: Der Vorstand besteht aus haupt-, nebenberuflichen oder ehrenamtlichen Mitgliedern, die volle Verantwortung (Prokura) für ein bestimmtes Ressort, z. B. die Verwaltung oder bestimmte Handlungsfelder haben. Da-



neben gibt es die Funktion eines*r „Sprecher*in“. Er/sie hat die Gesamtleitung im Sinne eines eingetragten, exakt beschriebenen Aufgabenportfolios mit entsprechenden (begrenzten) Befugnissen. Das wäre im Normalfall der Pfarrer.

- Teammodell: Leitung wird nach c. 517,2 CIC umfassend im Team wahrgenommen. Es besteht aus haupt- bzw. nebenberuflichen, perspektivisch v. a. aus ehrenamtlichen Mitgliedern. Es gibt keine Binnenhierarchie. Entscheidungen, die das Ganze betreffen, werden gemeinsam getroffen. Im Blick auf konkrete Aufgabenfelder bietet sich auch hier die Aufteilung in Ressorts mit entsprechenden Befugnissen an.¹⁰

Die „legislative“ (strategische) Leitung des pastoralen Raumes im Sinne eines Aufsichtsrates beruht in agilen, netzwerkartigen Strukturen nicht auf einer Repräsentanz der Mitglieder, sondern auf einer Repräsentanz der aktiven Teilsysteme, die im Konvent zusammenkommen und den Rat aus ihrer Mitte wählen.

Beide Leitungsinstanzen – Pastoralteam und Pastoralrat – stehen sich gleichwertig gegenüber. Sie sind wechselseitig aufeinander verwiesen. Entscheidungen an den Schnittstellen der Verantwortung fallen mit Hilfe eines konsensorientierten Verfahrens, z. B. nach dem Konsentprinzip.¹¹ Bei Konflikten müssen sich Bischof und Konvent verständigen.



Noch einen Schritt weitergedacht, ließen sich Führung und Leitung im pastoralen Raum komplett in der Meta-Logik von Kreisen, Rollen und Prozessen darstellen, wie wir sie aus der Soziokratie bzw. der Holacracy kennen. Die Leitung des pastoralen Raumes würde auf oberster Ebene in einem Steuerkreis („Board“) geschehen, in dem die aktiven Subsysteme des Raumes repräsentativ vertreten sind.

Dieser Kreis hat einen Lead-Link und einen Rep-Link, die diese Aufgabe zeitlich begrenzt ausüben. Der Lead-Link führt/koordiniert/moderiert das Board nach innen. Der Rep-Link vertritt es nach außen (innerhalb der Gesamtorganisation, der Umwelt etc.).

Spezifisch für die Konstruktion im kirchlichen Kontext wäre die doppelte Legitimation durch die (aktiven) Getauften (den Konvent) und den Bischof. Nach diesem Modell ließe sich der komplette pastorale Raum strukturieren. Die Leitung eines Zentrums oder eines Kirchortes oder eines Handlungsfeldes könnte vergleichbar organisiert sein. Die Legitimation top-down würde über den jeweils übergeordneten Kreis erfolgen. Die Legitimation bottom-up durch die Versammlung der Aktiven, die sich dem Zentrum oder dem Kirchort zugehörig fühlen.

Resümee

Es ist alles vorhanden, was gebraucht wird, um Kirche in die Zukunft zu führen. Wir müssen nur der Spur der Frohen Botschaft folgen. Das 2. Vatikanische Konzil hat theologisch die Tür geöffnet. Das Kirchenrecht ist plastisch genug und gibt das alles her. Entscheidend ist der politische Wille, Macht zu teilen. Genau hier beginnt Führung.

01 Vgl. V. Desso, Konzentration, Verdichtung, Zentralisierung. Das dominante Reformparadigma der katholischen Kirche, in: ders./G. Lames/M. Lätzl/C. Hennecke (Hrsg.), *Kirchenentwicklung. Ansätze – Konzepte – Praxis – Perspektiven* (Gesellschaft und Kirche. Wandel gestalten Bd. 4), Trier 2015, 101–116.

02 F. Laloux, *Reinventing Organizations*, Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.

03 Vgl. V. Desso, Partizipation und Leitung in der Kirche, in: E. Kröger, *Wie lernt Kirche Partizipation? Theologische Reflexionen und praktische Erfahrungen*, Würzburg 2016, 71–90, hier 74ff.

04 Vgl. B. Strauch/A. Reijmer, *Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*, München 2018; vgl. B. J. Ro-

bertson, *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, München 2016.

05 Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe Nr. 100), Bonn 2015; D. Steinebach, *Kirche im Werden – auf die Haltung kommt es an*, in: V. Desso/G. Lames/M. Lätzl/C. Hennecke (Hrsg.), *Kirchenentwicklung*, a.a.O., 445–458.

06 Steinebach, *Kirche im Werden*, a.a.O., 452f.

07 Vgl. K. v. Schumann/T. Boettcher, *Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*, Wiesbaden 2016; vgl. G. Osterhold, *Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur*, Wiesbaden 2000.

08 Vgl. V. Desso, *Kirche braucht Profis – aber keine Gemeinderefe-*

renten. Skizze einer neuen Rollenarchitektur, in: *das magazin* 4/2017, 4–12.

09 Vgl. G. Strassburger/J. Rieger, *Bedeutung und Formen der Partizipation. Das Modell der Partizipationspyramide*, in: dies. (Hrsg.), *Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*, Weinheim – Basel 2014, 12–29; vgl. N. Luhmann, *Inklusion und Exklusion*, in: N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch*, Wiesbaden 2005, 226–251.

10 Das Teammodell wird perspektivisch dringend gebraucht; Modelle dazu werden gegenwärtig erprobt, z. B. im Bistum Magdeburg. Das Pfiffige daran: Administrator ist der Bischof.

11 Vgl. Strauch/Reijmer, *Soziokratie*, a.a.O., 9–11, 21–23, 29, 36–40, 51–53.

Klaus Pfeffer

Führen in Zeiten von Abschied und Neuentwicklung der Kirche

„Führen muss man wollen – und leiten muss man können.“ So war meine erste Fortbildung für Führungskräfte überschrieben, an der ich als junger Priester vor knapp zwanzig Jahren teilnahm. Ich hatte die Leitung einer Jugendbildungsstätte übernommen, in der ich Veränderungsprozesse anstoßen sollte. Der theologische Fächerkanon während meiner Ausbildung war umfangreich, aber Führungswissen kam nur spärlich vor. Jetzt wurde mir klar, dass die Leitung einer Organisation eine eigene Kompetenz verlangt. Damals erfuhr ich leidvoll, dass Organisationen aus sich heraus selten Veränderungen wollen. Sie ringen eher um ihren Selbsterhalt. Führung verlangt deshalb, die Menschen in einer Organisation in Bewegung zu bringen. Das setzt voraus, die Führungsrolle anzunehmen und führen zu *wollen*. Dass es neben diesem Wollen dann auch um Können geht, versteht sich von selbst: Führung braucht auch Wissen, praktische Instrumente und Intuition.

Die Erfahrung meiner frühen beruflichen Jahre holte mich ein, als ich 2012 zum Generalvikar ernannt wurde. Gemeinsam mit dem Bischof ging es jetzt um die Führung eines Bistums. Wieder stand die Frage nach dem „Wollen“ an: Wohin wollen wir die uns anvertraute Kirche führen? Wir nahmen uns Zeit und Abstand, um mit einem Berater in Klausur zu gehen. Dieser mutete uns zu, auf die Wirklichkeit zu blicken: In welchem Zustand befindet sich die Kirche? Wie verlaufen die gesellschaftlichen Entwicklungen und welche Folgen haben sie für die Kirche? Wir waren uns einig: Die Kirche wird nicht bleiben, wie sie ist – die Menschen entfernen sich in immer größerer Zahl von ihr. Die Gefahr ist groß, dass sie in der Bedeutungslosigkeit verschwindet. Darum braucht es grundsätzliche Veränderungen, damit die Botschaft von Jesus Christus auch künftige Generationen erreichen und bewegen kann.

Rückblickend war dieser Moment der Klausur entscheidend für unseren weiteren Weg in der Leitung des Bistums. Er markiert ein wesentliches Element kirchlichen Führungshandelns: Es braucht den inneren Abstand und die kontinuierliche Reflexion, um die je gegenwärtige Situation wahrzunehmen – und um daraus die angemessenen Schritte für die Zukunft zu entwickeln.

Vom Dialog-Prozess zum Zukunftsbild

Es war ein Glücksfall, dass der Beginn unseres Weges mit dem Dialog-Prozess verbunden war, der seit dem Jahr 2011 im Bistum Essen eine intensive Debatte ausgelöst hatte. Auf allen Ebenen riskierten zahlreiche Gläubige einen schonungslosen Blick auf die kirchliche Wirklichkeit. Viel Unzufriedenheit kam zur Sprache: Kirchenaustritte, sinkende finanzielle und personelle Ressourcen, Rückgang der Priesterzahlen, offene Zweifel an kirchlichen Lehren und ungelöste kirchenpolitische Streitfragen sorgten für Frust und Zorn. Der zunächst „nur“ zuhörende Bischof wurde angefragt: Wie sieht er die Lage und wohin will er mit „seinem“ Bistum gehen? Das war die Chance, unsere eigenen Analysen und Überlegungen offen zu legen.

Wir präsentierten eine mögliche Perspektive für eine künftige Kirche und stießen auf eine überaus positive Resonanz. So entstand in den folgenden Monaten ein Zukunftsbild, das die Grundüberzeugungen von Bischof und Generalvikar sowie viele Einschätzungen und Empfehlungen aus dem Dialog-Prozess zusammenführte. Der entstandene Text fasst die Kennzeichen einer Kirche zusammen, die *vielfältig, wach, wirksam, nah und lernend* sein will; und die sich *gesendet* weiß, damit Menschen *berührt* werden vom Gott Jesu Christi.¹

Die Brisanz der angestrebten Veränderungen

Mit dem Zukunftsbild war eine inhaltliche Grundlage skizziert, die alle weiteren Prozesse innerhalb des Bistums bestimmen sollte. Wichtig war nun, möglichst viele Menschen mit diesem Zukunftsbild in Kontakt zu bringen, um eine inhaltliche Auseinandersetzung anzustoßen. Es sollte eine Veränderungsbereitschaft geweckt werden, ohne die die Prozesse der folgenden Jahre nur schwer zu vollziehen sein würden.

- Das Zukunftsbild verweist auf die Bedeutung von existentiellen geistlichen Erfahrungen, auf die christlicher Glaube beruht. Bleiben sie aus, dann verkümmert der Glaube zu einer Gewohnheits- und Behauptungsreligion, die keine Bedeutung mehr beanspruchen kann. Viele Aussagen von Gläubigen decken auf, wie hoch das Defizit an geistlichen Erfahrungen bereits ist: Gottesdienste werden als „langweilig“ erlebt, die religiöse Sprache als fremd und unverständlich, die kirchlichen Lehren als lebensfern. Selbst engagierten Katholiken fällt es schwer, auf Erfahrungen des eigenen Glaubens zu verweisen. Auf die Frage, worin die existentielle Bedeutung des christlichen Glaubens liegt, folgt oft hilfloses Schweigen. Hier stehen nicht nur die Qualität kirchlicher Liturgie und anderer inhaltlicher Angebote zur Debatte, sondern das spirituell-theologische Selbstverständnis eines jeden einzelnen.

Klaus Pfeffer, Dipl.-Theol. (klaus.pfeffer@bistum-essen.de), geb. 1963 in Werdohl, Generalvikar des Bistums Essen. Anschrift: Zwölfling 14, D-45127 Essen. Veröffentlichung u. a.: Christsein ist keine einfache Angelegenheit. Mit Dietrich Bonhoeffer auf dem Weg zu einer erneuerten Kirche, Essen 2017.

- Das Zukunftsbild bekräftigt das allgemeine Priestertum, demzufolge alle Getauften Trägerinnen und Träger des kirchlichen Lebens sind. Damit wird eine Abkehr von einer „klerikalisierten“ Kirche angezielt, in der vor allem geweihte oder eigens beauftragte und meist hauptberufliche Personen das kirchliche Leben bestimmen. Dies führte in der Vergangenheit zu einer Schieflage: „Kirche“ wurde und wird bis heute überwiegend mit hauptberuflichen Mitarbeitenden, mit Bischöfen, Priestern und Diakonen identifiziert, während die übrigen Kirchenmitglieder deren Angebote „konsumieren“. Es ist ein theologisches Gebot, dies zu verändern – aber auch eine Existenzfrage für die Kirche der Zukunft. Die Brisanz einer solchen Veränderung liegt darin, dass die Bedeutung des Weiheamtes damit überdacht werden muss. Eine Aufwertung aller Getauften und eine damit verbundenen Stärkung des (nicht-geweihten) Ehrenamtes wird jedenfalls zwangsläufig Macht und Einfluss der geweihten Amtsträger und der hauptberuflichen Mitarbeitenden verändern.
- Die im Zukunftsbild geforderte Öffnung der Kirche in die Breite der Gesellschaft stellt ein Kirchenverständnis in Frage, das sich auf wenige Milieus beschränkt und sich mit einer gewissen Gleichförmigkeit der Außenwelt verschließt. Wachsam, vielfältig und lernbereit zu sein – das setzt voraus, nicht am jeweiligen Status Quo der gegenwärtigen kirchlichen Formen und Überzeugungen festzuhalten, sondern im Dialog mit der Umwelt sich inhaltlich und strukturell zu verändern.

Dass die hier skizzierten Implikationen radikaler Veränderungen im Zukunftsbild leicht übersehen werden, hat Gründe. Heribert Gärtner hat auf eine verbreitete „anthropologische und organisationale Täuschung“ hingewiesen, die behauptet: „Wir wollen uns gerne verändern.“ In den Forderungen nach Reformen in der Kirche deutet sich oft eine Veränderungssehnsucht an, die aber schwindet, sobald einzelne Reformen konkrete persönliche Auswirkungen mit sich bringen. Darum lautet der stimmigere Satz für Gärtner: „Wir wollen bewährte Routinen erhalten. Es muss etwas passieren, aber es soll sich nichts ändern.“²

Das muss ich als Führungskraft im Hinterkopf haben: Jeder Mensch sucht Verlässlichkeit und Stabilität. Beharrungsvermögen und Widerstand gegen Veränderungen muss ich einkalkulieren und ihnen in einer Kombination von einfühlsamen Verstehen und überzeugender Standfestigkeit begegnen, um möglichst viele Menschen zu gewinnen und „mitzunehmen“.

Veränderungsprozesse sind Entscheidungsprozesse

Führung „funktioniert“ natürlich nicht im Sinne eines heldenhaften Anführer-Daseins; sie ist eine komplexe Reflexions- und Kommunikationsaufgabe. Davon sind die zurückliegenden Jahre im Bistum Essen geprägt, zuletzt auch ausdrücklich durch einen eigenen Gesprächsprozess innerhalb der pastoralen Dienste, die von den Veränderungsprozessen besonders betroffen sind. Aber Führung verlangt ebenso, notwendige Entscheidungen zu treffen, damit Veränderungsprozesse in

Gang kommen. Dazu wiederum braucht es klare und praktikable Führungsstrukturen.

Wichtig war daher zu Beginn, innerhalb des Generalvikariates eine Steuerungsstruktur zu schaffen, die zur Entscheidungsfähigkeit verhilft. Nicht alles und jedes muss auf höchster Ebene entschieden werden, wohl aber die wesentlichen Richtungsentscheidungen – oder solche, die unmittelbar damit in Zusammenhang stehen. Das Gros vieler Entscheidungen gehört auf die jeweils zuständigen Ebenen und deren Verantwortungsbereiche.

Neu war daher die Schaffung einer kleinen zentralen Steuerungseinheit unter der Leitung des Generalvikars. Kleinere, bislang eigenständige Zentralabteilungen wurden in übergeordnete Dezernate zusammengefasst; diese wiederum in übergeordnete Hauptabteilungen. Die Führungsspanne des Generalvikars wurde dadurch verkleinert; die bisher ihm zugeordneten Bereiche den Hauptabteilungen zugewiesen. So entstand ein inzwischen achtköpfiges Führungsteam, in dem die zentralen Steuerungsfragen gebündelt werden. Bemerkenswert ist, dass außer dem Generalvikar kein Priester diesem Gremium angehört. Natürlich führte die Bildung dieser „Hauptabteilungsleiterkonferenz“ zu Enttäuschungen. Bei vielen Führungskräften kam es zu einer „gefühlten Degradierung“ – und zu der Angst, nicht mehr an Entscheidungsprozessen beteiligt, sondern einer kleinen „Führungsclique“ ausgeliefert zu sein.

Um dem entgegen zu wirken, entstanden andere Formen der Beratung und Beteiligung. Zwei bis dreimal jährlich kommen *alle* Führungskräfte mit dem Bischof und Generalvikar zusammen, um ausgewählte Themen zu beraten, die für alle bedeutsam sind. Daneben gibt es einen themenorientierten Austausch der Hauptabteilungsleiterkonferenz unmittelbar mit den (Weih-)Bischöfen und dem Dompropst.

Darüber hinaus hat sich die Arbeitsweise des Projektmanagements etabliert. Komplexe Aufgaben werden nicht den bestehenden Verwaltungsstrukturen zugeordnet, sondern an übergreifende Arbeitsgruppen delegiert. Ihnen gehören Fachleute aus unterschiedlichen Strukturen an – bis hin zur Beteiligung von ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeitenden aus anderen Bereichen des Bistums. Verbindliche Projektsteckbriefe strukturieren die Arbeit: Sie klären Ziele und Aufträge, legen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten fest, kalkulieren Risiken ein, beschreiben geplante Arbeitsschritte und sorgen insgesamt für Verbindlichkeit. Vorteil: Es gibt wechselnde Arbeitsgruppen; auch wechselnde Verantwortlichkeiten – und nach Möglichkeiten beraten und entscheiden vornehmlich diejenigen, die von einer Sache auch im Wesentlichen betroffen oder dafür zuständig sind.

Zur Steuerungsaufgabe der Hauptabteilungsleiterkonferenz gehört die Priorisierung der wichtigsten Ziele für die Organisation. Elemente aus der „Balanced Score Card“ (BSC)³, mit der in größeren Unternehmen die vordringlichen Ziele ermittelt werden, halfen dabei. Die Gefahr der Verzettlung im Organisationsalltag ist groß, wenn Verantwortliche vor einer uferlosen Liste von Notwendigkeiten stehen. Sie erleben: *Alles* geht nicht. Aber was soll zuerst gehen? Damit nicht ein all-

täglicher Automatismus bestimmt, was getan wird und was nicht, braucht es Reduzierung und Priorisierung. So wurden mit Hilfe der Methodik der BSC die Vielzahl an möglichen Aufgaben und Zielen debattiert, um zu einer verbindlichen Rangfolge zu kommen. Vorrang hat bis heute der Prozess der Umsetzung des Zukunftsbildes – begleitet von verschiedenen Prognosen zu den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den Veränderungsdruck insbesondere aus finanzieller Perspektive aufrecht erhalten und erhöhen.

Ein Bischof kann mit seinem Generalvikar einen Veränderungsprozess niemals allein steuern. Es braucht die Bereitschaft, weite Teile der komplexen Vorgänge anderen Führungskräften und Mitarbeitenden anzuvertrauen. Voraussetzung ist das gemeinsame Grundverständnis, wohin sich das Bistum entwickeln soll. Dies erlaubt es, viele Prozesse vertrauensvoll den jeweiligen Verantwortlichen zu überlassen – und sich als Führung auf die Gesamtverantwortung zu konzentrieren. Diese beinhaltet, zu beobachten und zu erkennen, welche steuernden Impulse oder auch Interventionen notwendig sind, um Prozesse in Gang zu halten, zu korrigieren oder zu beschleunigen. Zugleich braucht es die Wachsamkeit der Mitarbeitenden, die ggf. die Unterstützung oder Intervention der Gesamtführung einfordern.

Pfarreientwicklungsprozesse: Wie wollen wir morgen Kirche sein?

Neben dem unmittelbaren Zukunftsbildprozess, der inzwischen zu zwanzig diözesanen Projekten geführt hat, mit denen die Inhalte des Zukunftsbildes exemplarisch „übersetzt“ werden, sind weitere Prozesse entstanden. Insbesondere die „Tochterunternehmen“ innerhalb des Ruhrbistums stellen sich den Veränderungen in Gesellschaft und Kirche ihrerseits – angefangen vom Zweckverband für die Kindertageseinrichtungen, über den Caritasverband und seine Mitgliedsverbände bis hin zur Erwachsenen- und Familienbildung.

Von zentraler Bedeutung sind die Pfarreientwicklungsprozesse. Auf der Grundlage des Zukunftsbildes und auf Basis der wirtschaftlichen Prognosen müssen die 42 Pfarreien derzeit einen Entwicklungsplan für die Zeit bis 2030 formulieren und umsetzen. Dabei werden zwei Dimensionen zusammen geführt: Zum einen die pastorale Perspektive, nach der sich die Pfarrei in ihrem Stadtteil oder ländlichen Raum inhaltlich entwickeln soll; zum anderen die Perspektive der jetzt bekannten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die Pfarreientwicklungsprozesse verdeutlichen das Ausmaß der Veränderungen: Das strukturelle „Kleid“ der Volkskirche ist zu groß geworden, weil das Geld nicht reicht und die Menschen weniger werden, um alles wie bisher mit Leben zu füllen. Das bedeutet Abschied von lieb gewordenen Gebäuden und Strukturen. Die Wucht der Veränderung ist vor Ort enorm groß, so dass es schwer fällt, zugleich neue Perspektiven zu sehen.

Umso wichtiger sind daher die Projekte aus dem diözesanen Zukunftsbild-Prozess, die motivierend und beispielhaft wirken für diejenigen, die innerhalb ihrer Pfar-

reien nach Innovationen suchen. Der Erfolg mancher Projekte macht jedenfalls Hoffnung: Es gibt durchaus Menschen, die innerhalb von Kirche Neues erfinden und gestalten – und es gibt Menschen, die sich von kirchlichen Angeboten ansprechen lassen, wenn sie ihre Bedürfnisse und Sehnsüchte treffen.

Führung in Zeiten der Veränderung braucht inneren Abstand

In der gegenwärtigen Situation der Kirche eine Führungsaufgabe wahrzunehmen, birgt die Gefahr der Überforderung in sich. Darum ist der innere Abstand wichtig, mit dem unser Führungsweg begann. Der innere Abstand entsteht durch persönliche Zeiten der Reflektion und der geistlich-theologischen Auseinandersetzung. Dazu braucht es Menschen, die mit einer externen Perspektive auf die kirchliche Situation blicken und als „Fremdpropheten“ zu Einsichten verhelfen, die sonst durch „Betriebsblindheit“ dem Betroffenen verschlossen blieben. Die Entwicklungen der zurückliegenden Jahre wären nicht möglich gewesen ohne „fremdprophetische“ Unterstützung: Beraterinnen und Berater, die mit ihren Erfahrungen aus anderen Organisationen weiterführen; aber auch geistlich-theologische Expertinnen und Experten, die mit ihrem Hintergrund zu neuen Perspektiven ermutigen.

Der innere Abstand relativiert die manchmal ausweglos erscheinenden Alltagsprobleme in der Führung eines Bistums: Die Kirche ist mehr als ihre jeweilige Organisationsform, um die wir derzeit ringen. Vom Einsturz bedroht ist derzeit „nur“ eine äußere Form der Kirche, die für eine bestimmte Zeit passend war – aber jetzt an ihr Ende kommt. Ungebrochen bleiben aber die Faszination und die Kraft der Botschaft, die von Jesus von Nazareth ausgehen. Seine Botschaft wird auch in Zukunft Menschen anziehen und zusammenführen – auch deshalb, weil ebenso die Sehnsucht nach Gott in vielen Menschen lebendig bleibt. Eine Epoche des Christentums und unserer Kirche geht zu Ende – für die Epoche, in der wir und die kommenden Generationen leben, wird sich das Christentum aber neu entwickeln und erfinden – in unserer Kirche und darüber hinaus. Dazu braucht es Menschen, die diesen Übergang mit Vertrauen und Mut begleiten, unterstützen und vorantreiben.

01 Die hervorgehobenen sieben Begriffe fassen die Gedanken des Zukunftsbildes zusammen. Umfassende Informationen sowie der vollständige Text finden sich auf der eigens dazu eingerichteten Homepage: <https://zukunftsbild.bistum-essen.de/> [Aufruf: 15.01.2019].

02 H.W. Gärtner, Wie kommt das Evangelium in die Organisation?, in: N. Schuster, Kursbuch Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz, hrsg. v. Th. Schmidt (Gesammelte Werke Bd. 1), Freiburg/Br. 2008, 41–58, hier 51.

03 Das aus dem Management großer Unternehmen stammende Konzept der „Balanced Score Card“ ist inzwischen auf kirchliche Zusammenhänge übertragen worden. Sehr inspirierend dazu: B. Halfar/A. Borger, Kirchenmanagement, Baden-Baden 2007.

Heide Mertens

Vom Mütterverein zum modernen katholischen Frauenverband

Die Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd)

Der Bundesverband der katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) hat im Jahr 2018 sein 90-jähriges Bestehen gefeiert. Einige der im Bundesverband zusammengeschlossenen Diözesanverbände konnten bereits ihr 100-jähriges Jubiläum feiern. Die kfd hat auch heute noch 450.000 Mitglieder in 20 Diözesanverbänden und einem Landesverband. Die überwiegende Zahl ihrer Mitglieder ist in 4.000 pfarrlichen kfd-Gruppen mit eigenen Vorständen organisiert. In den großen Diözesanverbänden gibt es zudem Dekanats- oder Regionalkonferenzen.

Zurückblickend auf die 90 Jahre des Bundesverbandes, insbesondere aber die letzten 15 bis 20 Jahre, hat die kfd als immer noch größter katholischer Verband und großer deutscher Frauenverband enorme Veränderungen und Verbandsentwicklungsprozesse durchlebt. Diese Entwicklungen sind auf den unterschiedlichen Ebenen des Verbandes vielfältig und mitunter widersprüchlich. Dennoch sollen im Folgenden vier entscheidende Entwicklungen vorgestellt werden.

1. Der Bundesverband hat sich in mehreren Satzungsänderungen als eigenständiger Personalverband und eingetragener Verein mit deutlich verschlankten Strukturen die Handlungsfähigkeit erhalten. Dabei wurde im Verband eine klare Überordnung des Ehrenamtes über das Hauptamt etabliert. Die demokratischen Strukturen von der Pfarrebene über die genannten Regional- oder Dekanatskonferenzen zu Diözesanversammlungen bis hin zur Bundesversammlung wurden gestärkt.
2. Es hat seit den 1990er Jahren eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Ehrenamt stattgefunden, die zu einer hohen Sensibilität für klare Rollenzuweisung und Aufgabenbeschreibung, eine hohe Anerkennungskultur sowie die Qualifizierung und Begleitung der Ehrenamtlichen führte. Die ehren-

amtlichen Leitungsaufgaben in Diözesanleitungsteams und Bundesvorstand wurden gestärkt.

3. Die Bundesgeschäftsstelle in Düsseldorf wurde seit 2002 durch die Entwicklung neuer, bis heute immer wieder veränderten Abteilungsstrukturen hierarchisiert und als Serviceeinrichtung für den ehrenamtlichen Bundesvorstand und die Diözesanverbände etabliert.
4. Mit all diesen Prozessen einher gingen vermehrte Anstrengungen, das Verbandsbewusstsein bis in die Pfarrebene zu stärken.

Die kfd ein moderner Frauenverband mit langer Tradition

Die Wurzeln der kfd reichen bis in das 19. Jahrhundert. Um 1860 entstehen in Deutschland die ersten christlichen Müttervereine. Zum Teil werden sie Bruderschaften oder Gebetsgemeinschaften christlicher Mütter genannt. 1915 schließen sich die ersten Jungfrauen- und Müttervereine auf Diözesanebene zusammen. In dieser Zeit, als Frauen weder das passive noch das aktive Wahlrecht hatten und der Zugang zu Bildung, Ausbildung und Beruf in der Regel verwehrt war, bildeten diese Vereine nicht nur einen Ort des Gebetes in der Not, sondern auch einen Ort für Weiterbildung und politische Artikulation. Ab 1909 wird dies zunehmend von Zeitschriften unterstützt. Auch die Verbandszeitschrift „Frau und Mutter“ feierte bereits ihr 100-jähriges Jubiläum. 1928 schlossen sich sieben Diözesanverbände zum Bundesverband zusammen. Während der Zeit des Nationalsozialismus wird der Bundesverband aufgelöst, die Müttervereine existieren jedoch in den Pfarrgemeinden weiter. 1951 bei der Wiedergründung des „Zentralverbandes der Frauen- und Müttergemeinschaften“ hat die kfd fast 1 Million Mitglieder in 11 Diözesanverbänden. Sie ist der größte Frauenverband der Bundesrepublik. Die bereits vor dem Krieg genutzte Verbandszentrale in der Prinz-Georg-Straße in Düsseldorf wird wieder eingeweiht und ist bis heute die Bundesgeschäftsstelle der kfd. 1968 erfolgt die Namensänderung in „Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands“. Gleichzeitig wurde eine neue Satzung verabschiedet, die die bis heute bestehenden demokratischen Strukturen begründete. Als integrierte Gemeinschaften der kfd entstehen die „Gemeinschaft Hausfrauen“ und die „Gemeinschaft berufstätige Frauen“ mit eigenen Vorständen. Die „Mütterschulen“, die vor dem Krieg als Teil der Müttervereinsarbeit entstanden, erleben eine Professionalisierung und werden zu Familienbildungsstätten. Bis 2011 bleibt die 1956 gegründete Bundesarbeitsgemeinschaft der Katholischen Einrichtung für Familienbildung assoziierte Gemeinschaft der kfd, ebenso die Berufsgemeinschaft der Pfarrhaushälterinnen.

2011 beschließt die Bundesversammlung eine neue, deutlich schlankere Satzung. Die Doppelstruktur von Präsidium und e. V.-Vorstand werden abgeschafft. Die Gemeinschaft berufstätiger Frauen und die

Dr. phil. Heide Mertens (heide.mertens@kfd.de), geb. 1962 in Krefeld, Leiterin der Abteilung Theologie/Politik/Bildung der Katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd). Anschrift: Prinz-Georg-Straße 44, D-40477 Düsseldorf. Veröffentlichung u. a.: Die Familie ist der größte Pflegedienst der Nation. Pflege kann nur gelingen, wenn es den pflegenden Angehörigen selbst gut geht, in: Salzkörner 24 (2018) 5.

Gemeinschaft Hausfrauen werden zu ständigen Ausschüssen innerhalb der kfd. Wahlverfahren werden vereinfacht und eine Regelung zur Mitgliedschaft von Fördermitgliedern aufgenommen. Mit der Satzung werden für die ehrenamtlich tätigen Frauen im Bundesvorstand die Ämter klarer profiliert und Gremien zusammengeführt. Als Ergebnis einer langen Diskussion um geistliche Ämter für Frauen innerhalb der kfd wird das Amt der geistlichen Leiterin/Begleiterin gleichberechtigt neben dem Präses im Bundesvorstand weiter etabliert. Eine wachsende Zahl von Frauen begleitet heute auf allen Ebenen des Verbandes als Geistliche Leiterin/Begleiterin z. T. gemeinsam mit einem Präses im Haupt- oder Ehrenamt die kfd-Frauen. Die Profilierung der geistlichen Ämter in der kfd ist ein Alleinstellungsmerkmal des Verbandes, mit dem ein wichtiges Zeichen in der aktuellen Diskussion um Frauen in der Kirche gesetzt wird.

Die Satzungsänderungen im Bundesverband gehen mit kontinuierlichen Satzungsänderungen in den Diözesanverbänden einher, die sich zunehmend von der Einbindung in die Seelsorgeämter lösen und ebenfalls zu selbstständigen Vereinen werden. Die Mitarbeiterinnen in den kfd-Diözesanverbänden sind dadurch nicht mehr Bistumsangestellte, sondern Angestellte der eigenständigen kfd-Diözesanverbände. Die ehrenamtlichen Leitungsteams sind ihre Arbeitgeberinnen. Über die Finanzierung durch die Bistümer muss jeweils verhandelt werden. Für den kfd-Bundesverband gilt, dass er fast ausschließlich von Mitgliedsbeiträgen lebt und somit nicht existentiell abhängig von öffentlicher oder kirchlicher Förderung ist.

Verbandsbewusstsein und Mitgliederbindung

Diese Strukturen und der finanzielle Beitrag, den die Mitglieder für den Bundesverband leisten, erfordert heute ein ganz neues Verbandsbewusstsein. Noch in den 1960er Jahren war es üblich, dass katholische Frauen nach ihrer Heirat oder spätestens bei der Geburt des ersten Kindes in die Müttergemeinschaft eintraten, ohne dass dies weiter hinterfragt wurde. Heute dagegen müssen Frauen angesprochen und überzeugt werden, damit sie bewusst in die kfd eintreten. Bis heute agieren zahlreiche kfd-Gruppen in ihren Pfarreien quasi unabhängig von Diözesanverband und Bundesverband. Einziges Verbindungsglied ist die Verbandszeitschrift „Frau und Mutter“. Vielen Mitgliedern ist daher gar nicht bewusst, dass sie einem der größten Frauenverbände und dem größten katholischen Verband in Deutschland angehören, der auf Diözesan- und Bundesebene Lobbyarbeit für sie betreibt und vielfältige Projekte anstößt. Erst vor zehn Jahren wurde damit begonnen, die Mitglieder der kfd namentlich zu erfassen. Bis heute ist es in vielen pfarrlichen Gruppen üblich, nur die aktuelle Zahl der Mitglieder nach Düsseldorf zu melden, um die entsprechende Zahl der Verbandszeitschriften zu erhalten. Erst nach und nach erfassen die Gruppen ihre Mitglieder datenbasiert, was dann mit der Ausstellung von namentlichen Mitgliedsausweisen belohnt wird. Immer noch gibt es in manchen Diözesanverbänden „Frauengemeinschaften“, deren Mitglieder nicht unbedingt auch Mitglieder des kfd Bundesverbandes sind.

Durch eine bewusste Stärkung der Öffentlichkeits- und Pressearbeit in der Bundesgeschäftsstelle und gezielte Aktionen ist es gelungen, das Bewusstsein für die kfd als bundesweit aktiven Frauenverband bei den Mitgliedern zu stärken. So wurden jährliche thematische Aktionswochen eingeführt, an denen bis zu 10% aller pfarrlichen Gruppen teilnahmen.

2014 startete der Bundesverband eine dreijährige Mitgliederwerbekampagne „Frauen.Macht.Zukunft.“. Sie beinhaltete einen groß angelegten Verbandsentwicklungsprozess, in dem mit einem selbstentwickelten Schulungs- und Trainingsprogramm Multiplikatorinnen für die Kampagne auf allen Ebenen des Verbandes ausgebildet wurden. Vom Grundwissen darüber, warum wir neue Mitglieder brauchen, bis hin zum Werbegespräch war alles in diesem Trainingsprogramm enthalten. Die Mitgliederwerbekampagne wird zurzeit durch ein Forschungsprojekt der Universität Würzburg ausgewertet. Erste Ergebnisse zeigen deutlich, dass zumindest die Frauen, die über die Mitgliederwerbekampagne erreicht wurden, ein deutlich höheres Verbandsbewusstsein erlangt haben und mehr Interesse an den gesellschaftspolitischen und kirchenpolitischen Themen der kfd zeigen. Durch die Mitgliederwerbekampagne konnten mehr als 32.000 neue Mitglieder geworben werden – gerade auch jüngere Frauen!

Die Profilierung des Ehrenamtes auf allen Ebenen des Verbandes

In den 1990er Jahren war die kfd maßgeblich an der ersten Erhebung zur ehrenamtlich geleisteten Arbeit in der BRD beteiligt. Unter dem Motto „Macht unsichtbare Arbeit sichtbar“ hielten die Mitglieder der beteiligten Verbände ihre ehrenamtlich geleisteten Arbeitsstunden auf Stundenzetteln fest. In der Hoffnung, die ehrenamtlich geleisteten Stunden einmal bei der Rente anerkannt zu bekommen, beteiligten sich mehrere tausend kfd-Frauen. Diese Studie war ein wichtiger Vorläufer für die heute regelmäßig durchgeführten Freiwilligensurveys. Die sogenannten „Multiplikatorinnen Ehrenamt“ des kfd-Bundesverbandes begleiteten das Projekt und entwickelten in dieser Zeit ein Profil für ein gelungenes Ehrenamt. Ehrenamt soll zeitlich begrenzt, klar definiert, begleitet und anerkannt werden. Auslagen müssen erstattet werden und eine Beteiligung an Entscheidungen gewährleistet sein. Dieser Umgang mit Ehrenamt ist im 2011 beschlossenen Positionspapier „Ehrenamtlich arbeiten“ festgeschrieben und bildet die Vorlage für Beratung, Qualifizierung und Profilierung von Ehrenamt auf allen Ebenen des Verbandes.

Die Mitarbeiterin im Besuchsdienst der kfd

Beispielhaft für ein solches Profil sind die Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst der kfd. Sie tragen seit mehr als 100 Jahren die Verbandszeitschrift „Frau und Mutter“ aus. Eine quantitative Umfrage in den Pfarrgruppen hat ergeben, dass in 90% der kfd-Gruppen dies immer noch der Fall ist. Die Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst halten den Kontakt zu den Mitgliedern, insbesondere den Älteren. Sie ersparen

dem Verband Porto und stellen ein wichtiges soziales Bindeglied im Verband dar. Statt dieses scheinbar veraltete Modell abzuschaffen, hat der Bundesverband sich entschieden, diese Aufgabe durch eine klare Begrenzung auf den Besuchsdienst zu profilieren. Diese Begrenzung macht die Aufgabe auch für berufstätige Frauen attraktiv. In vielen Fällen hatten die Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst in Pfarreien noch zahlreiche andere Aufgaben, so dass es schwierig war, neue Mitarbeiterinnen zu finden. Heute wirbt die kfd mit einem Flyer neue Frauen dafür, dass sie die Aufgabe des Zeitschriftenaustragens mit einer selbstbestimmten Art von Kontaktpflege zu den Mitgliedern übernehmen. Es zeigt sich, dass in pfarrlichen Gruppen, wo Vorstände ausreichend Mitarbeiterinnen im Besuchsdienst für diese Aufgabe finden, der Vorstand deutlich entlastet ist.

Führen und Leiten im Ehrenamt

Die Vorstandsarbeit in den kfd-Gruppen, von der Pfarrebene über die mittleren Strukturen (Dekanat, Region) bis hin zu Diözesanleitungsteams und Bundesvorstand, ist eine ehrenamtlich ausgeübte Leitungsaufgabe. kfd-Frauen bestätigen, dass sie an Erfahrung und Selbstbewusstsein durch diese Aufgabe gewonnen haben. Viele kfd-Vorstandsfrauen übernehmen im Laufe ihres Lebens weitere ehrenamtliche Führungsaufgaben. Bis heute gibt es kfd-Frauen, die von der Pfarrebene über die Diözesanebene bis in den Bundesvorstand Ehrenamtskarrieren erleben. Seit einigen Jahren wird durch die Bundesgeschäftsstelle zur Vorbereitung auf eine Leitungsaufgabe auf Diözesan- oder Bundesebene ein mehrteiliger Ausbildungskurs „Führen und Leiten im Ehrenamt“ angeboten, in dem sich die Frauen von Satzungsfragen über Verbandsbewusstsein bis hin zu Persönlichkeitsentwicklung weiterbilden. In den letzten Jahren konnten auf Diözesan- und Bundesebene in der Regel bei Neuwahlen ausreichend Kandidatinnen für Leitungsaufgaben gefunden werden.

Hauptamt dient dem Ehrenamt

Anders als bei Wohlfahrtsverbänden, bei denen Ehrenamtliche die hauptamtliche Sozialarbeit des Verbandes ergänzen oder bereichern, leitet in der kfd das Ehrenamt. Die demokratisch in den Gremien gefassten Beschlüsse der Ehrenamtlichen werden durch die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen umgesetzt. Durch die klare Trennung der Bundesgeschäftsstelle und der meisten Diözesangeschäftsstellen von der Frauenseelsorge ist auch bei den hauptamtlichen Mitarbeiterinnen die Identifizierung mit der kfd gestiegen. Die Bundesgeschäftsstelle in Düsseldorf hat sich vom Haus der katholischen Frauen in ein modernes Dienstleistungszentrum für den Verband entwickelt. Noch Anfang des Jahrtausends wirkten hier zahlreiche Referentinnen und Redakteurinnen mit je eigenen Aufgabengebieten nebeneinander, geleitet durch Generalsekretärin und Bundespräses. Diese waren stimmberechtigte Mitglieder im Präsidium der kfd. Heute ist die Bundesgeschäftsführerin beratendes Mitglied im Bundesvorstand. Sie ist für die Umset-

zung der Beschlüsse des Bundesvorstandes in der Bundesgeschäftsstelle verantwortlich. Hier gibt es drei Abteilungen: Die Abteilung Finanzen und Verwaltung ist für die Mitgliederverwaltung, Versand und Service zuständig. Die deutlich ausgeweitete und aufgestockte Abteilung Kommunikation ist für die Verbandszeitschriften, die Homepage und Pressearbeit unter Einbezug aller neuen Medien verantwortlich. In der Abteilung Theologie/Politik/Bildung entwickeln Bildungsreferentinnen verbandliche Projekte, bieten Qualifizierung und Weiterbildung für die Ehrenamtlichen auf Diözesanebene an und leisten fachliche Unterstützung für den Bundesvorstand bei seiner kirchen- und gesellschaftspolitischen Lobbyarbeit. Ein enger Kontakt wird zu den hauptamtlichen Mitarbeiterinnen in den Diözesanverbänden gepflegt.

Richtungsweisend für die inhaltliche und organisatorische Weiterentwicklung des Verbandes sind die Beschlüsse der Bundesversammlung, in der satzungsgemäß Delegationen aller Diözesanverbände sitzen. Die Mitarbeiterinnen der Bundesgeschäftsstelle, insbesondere die der Abteilung Theologie/Politik/Bildung, bereiten Positionierungen und Inhalte fachlich vor. Der Bundesvorstand entscheidet und die Umsetzung wird wiederum an die Bundesgeschäftsstelle delegiert. Dieses Miteinander von Ehren- und Hauptamt bedarf klarer Strukturen, die durch die Bundesgeschäftsführerin als Dienstgeberin gewährleistet sind.

Ausblick

All diese beschriebenen Prozesse sind längst nicht abgeschlossen. Weiterhin bleibt es eine große Herausforderung, neue Mitglieder für den Verband zu gewinnen und das Verbandsbewusstsein bis in die pfarrlichen Gruppen hinein zu stärken. Darüber hinaus gilt es, die kfd auch für einzelne der Kirche gegenüber kritisch distanzierte Frauen als Frauenort in der Kirche zu etablieren, in dem Kirche mit gestaltet werden kann. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen pastoralen Prozesse in den Bistümern stehen die pfarrlichen Gruppen vor der Herausforderung, einerseits „Kirche im Dorf“ zu bleiben und gleichzeitig im pastoralen Raum vernetzt zu agieren. Es bleibt angesichts veränderter Lebensbedingungen eine Herausforderung, immer wieder Frauen dafür zu begeistern, für eine Zeit ihres Lebens in einer Leitungsposition innerhalb der kfd ehrenamtlich tätig zu sein.

Quellen:

- Katholische Frauengemeinschaft Deutschlands (kfd) Bundesverband e. V. (Hrsg.), Die Mitarbeiterin im Besuchsdienst der kfd. Umfrage 2015/2016. https://www.kfd-bundesverband.de/fileadmin/Media/Themen/Ehrenamt/MiB_Auswertung_Umfrage2016.pdf
- Ders. (Hrsg.), Die Mitarbeiterin im Besuchsdienst der kfd. Für eine Gemeinschaft, die trägt (Flyer), 2017.
- Ders. (Hrsg.), Ehrenamtlich arbeiten. Positionen der kfd und Informationen zu den Kompetenznachweisen für ehrenamtlich Tätige, 2018.
- Ders. (Hrsg.), Lebensräume-Gleichheitsträume. Die Geschichte der Katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands, 2018.

Diethilde Bövingloh

Mit neuen Strukturen in die Zukunft

Die Elisabeth-Schwestern von Essen

Die Ordensgemeinschaft der Barmherzigen Schwestern von der hl. Elisabeth ist eng mit der Stadt Essen und dem Ruhrgebiet verbunden. Als sozial tätige Schwestern kümmerten sie sich seit 1843 um die Not der Menschen in dem aufstrebenden, von Kohle und Stahlgeprägten Industriegebiet. Insgesamt engagierten sich im Laufe der vielen Jahre 1253 Schwestern für die „Ruhris“, wie sie liebevoll sagen.

Der zahlenmäßige Höhepunkt des Ordens lag im Dritten Reich, wo die Schwestern sich zusätzlich in Lazaretten engagierten und Flüchtlinge aufnahmen. Nach dem 2. Weltkrieg ging es noch eine Weile so weiter, da viel Aufbauarbeit geleistet werden musste, besonders in Essen, wo wegen der Kruppschen Waffenschmiede fast die ganze Stadt zerbombt war. In den 1960er Jahren ließ der Ordensnachwuchs stark nach, wie in vielen anderen sozial-caritativen Gemeinschaften auch. Die letzte Schwester ist 1980 eingetreten. Lange glaubte die Gemeinschaft daran, dass sich diese Situation wenden würde, wenn alle intensiv um neue Berufungen beten würden. Anfang des neuen Jahrhunderts haben sie traurig und verunsichert erkennen müssen, dass sich die Situation wohl nicht mehr umkehren lässt. Leider traf die Ordensleitung keine zukunftsweisenden Entscheidungen. Über den Grund können wir heute nur spekulieren, da die meisten der damaligen Oberinnen bereits gestorben sind.

2013 geriet die Gemeinschaft in ihre wohl größte Krise. Auf dem alle sechs Jahre stattfindenden Generalkapitel war es sehr schwer, eine geeignete Kandidatin für das Amt der Generaloberin zu finden. Die vorherige Stellvertreterin und die an Jahren jüngste Schwester wurde schließlich gewählt. Diese Oberin musste das Amt krankheitsbedingt nach acht Wochen zurückgeben. Eine zweite, vom Bischof kommissarisch eingesetzte zweiundachtzigjährige Schwester, gab das Amt nach vier Wochen zurück, da sie sich überfordert fühlte und ebenfalls krank wurde. Jetzt standen die betagten Frauen vor der Situation, keine formale Autorität zu haben, die für die Gemeinschaft sprechen und entscheiden konnte. Das hat die Schwestern, besonders im Mutterhaus, stark verunsichert und handlungsunfähig gemacht.

Änderung der Leitungsstruktur

Ordensgemeinschaften sind Teil der Kirche, ‚Kirche im Kleinen‘. Sie stehen unter dem Schutz der Kirche und setzen sich mit ihrem spezifischen Charisma für sie ein. Sie unterliegen der kirchlichen Jurisdiktion und sind päpstlichen oder bischöflichen Rechts. Die Ordensstruktur und die Ordensleitung sind fest verankert im kanonischen Recht (CIC, cann. 573 ff.). Der Papst oder der Bischof übernehmen die Kontrollfunktion.

Die Kongregation der Barmherzigen Schwestern von der hl. Elisabeth zu Essen untersteht dem Bischof von Essen. Traditionell besteht eine gute Verbindung zum Bischof. Sein Vertreter, der Bischofsvikar für die Orden, Weihbischof Ludger Schepers, hat die schwierige Situation der Schwestern früh erkannt und die ersten Schritte zur Überwindung der Krise eingeleitet. Der Bischof ist befugt, Teile des Kirchenrechts für die Elisabeth-Schwester außer Kraft zu setzen, wenn die Situation dies erfordert.

Die Anpassung an die Gegebenheiten, geeignete Personen für den Leitungsdienst aus den eigenen Reihen zu finden, erfolgte in zwei Schritten. In der ersten Phase (2013/14) setzte der Bischof eine externe Generaloberin ein, in der zweiten Phase (2017) wurde die gesamte Leitungsstruktur verändert, um auf die altersbedingte Situation des Ordens zu reagieren und das klösterliche Zusammenleben dauerhaft abzusichern.

1. Phase: Externe Generaloberin

Nach einer leidvollen Übergangsphase setzte der Bischof von Essen mich, eine Mauritzer Franziskanerin aus Münster, zuerst als kommissarische Leiterin mit allen Rechten und Befugnissen ein, die für die Leitung der Kongregation erforderlich sind. Da die Elisabeth-Schwester sich auch an der Regel des hl. Franziskus ausrichten, konnte ich mich schnell in ihre Spiritualität einleben. Außerdem bin ich seit 40 Jahren Ordensschwester und kenne das Klosterleben mit all seinen Facetten. Was ich natürlich nicht kannte, das waren die Historie der Gemeinschaft sowie die Traditionen und Besonderheiten der Schwestern. Da hieß es, intensiv hinzuhören, nachzufragen und die schriftlichen Berichte zu lesen.

Nachdem klar geworden war, dass die Schwestern auch nach dieser Übergangsphase keine Generaloberin in ihren eigenen Reihen sahen, haben sie den Bischof gebeten, mich als Generaloberin einzusetzen. Wählen konnten sie mich nicht, da ich kein Mitglied der Kongregation bin und es auch nicht werden wollte. Außerdem musste meine eigene Gemeinschaft zustimmen, mich für die nächsten drei Jahre zu entsenden. Dazu wurde zwischen den Ordensgemeinschaften ein Gestellungsvertrag geschlossen.

Im April 2014 hat der Bischof von Essen mich dann zur Generaloberin ernannt und in mein neues Amt eingeführt. Das war möglich, nach-

Diethilde Bövingloh

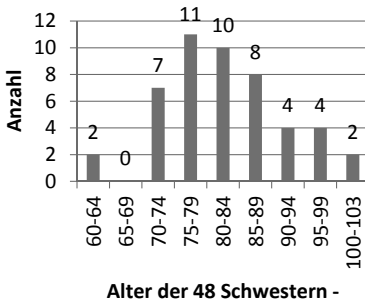
OSF (sr.diethilde@franziskanerinnen-muenster.de), geb. 1946 in Nordwalde. Generaladministratorin der Barmherzigen Schwestern von der hl. Elisabeth zu Essen. Anschrift: St. Mauritz-Freiheit 44, D-48145 Münster.

dem er vorher Teile der Generalkonsitutionen zu diesem Zweck außer Kraft gesetzt hat. In dem Ernennungsschreiben des Bischofs heißt es: „Für die Amtszeit von drei Jahren setze ich als Generaloberin Schwester M. Diethilde Bövingloh ein. Schwester M. Diethilde übernimmt die Leitung der Kongregation und wird mit allen Rechten ausgestattet, die erforderlich sind, die Ordensgemeinschaft kirchen- und zivilrechtlich zu vertreten. Gleichzeitig wird sie Mitglied des zivilrechtlichen Vereins: Barmherzige Schwestern von der hl. Elisabeth e. V. zu Essen. Schwester M. Diethilde bleibt weiterhin Mitglied ihrer Ordensgemeinschaft.“

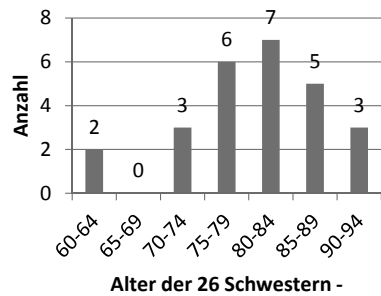
Aus den eigenen Reihen haben die Schwestern noch drei Ratsschwestern wählen können, die partiell in die Leitung mit eingebunden wurden. Die Hauptlast ruhte auf den Schultern der Generaloberin. Das Amt der Ökonomin wurde mit einem Verwaltungsfachmann besetzt und das Noviziat im Kapitel offiziell geschlossen, so dass das Amt der Noviziatsleiterin wegfallen konnte. Der Bischof hat diese Entscheidungen akzeptiert bzw. teilweise selbst vorgeschlagen.

Die Elisabeth-Schwestern haben die Entscheidung begrüßt, ihr im Kapitel 2014 zugestimmt und danach gut mitgetragen. Geholfen hat ihnen dabei sicher, dass sie vorher durch eine leidvolle Zeit gegangen waren.

Während meiner Amtszeit hat sich die Zahl der Schwestern fast um die Hälfte reduziert. In 20 Jahren (2039) wird es statistisch nur noch 1 – 2 Elisabeth-Schwestern nach der Heubeckschen Berechnung geben, die dann hoch betagt wären.



April 2014



Oktober 2017

Darauf musste die neue Ordensleitung reagieren. Es zeichnete sich schon 2014 ab, dass ich wohl die letzte Generaloberin sein würde, denn die Schwestern waren aus Altersgründen immer weniger selbst dazu in der Lage, ihre Gemeinschaft verantwortlich zu leiten und zu gestalten. Deshalb wurde bereits sehr früh über eine weitere Anpassung der Ordensstruktur nachgedacht. Dazu wurden die Schwestern in alle Diskussionen einbezogen, ohne dass sie die einzelnen Entscheidungen treffen mussten, was sie zunehmend belastet und überfordert hätte.

Zukunftsweisende Entscheidungen

Es war das definierte Ziel, in meiner Amtszeit die Gemeinschaft so aufzustellen, dass die Schwestern sorglos ihren wohlverdienten Lebensabend in der eigenen Gemeinschaft verbringen können, ohne sich um die äußeren Gegebenheiten kümmern zu müssen. Dazu waren mehrere Aufgaben zu erledigen:

- Das Mutterhaus war inzwischen alt, renovierungsbedürftig und viel zu groß geworden. Die Kosten waren extrem hoch und fast unbezahlbar geworden. Deshalb musste ein neues, kleineres Kloster in direkter Anbindung an eine Altenpflegeeinrichtung gebaut werden, das den heutigen und zukünftigen Bedürfnissen der Schwestern besser entspricht und später anderen Zwecken zugeführt bzw. an die benachbarte Senioreneinrichtung abgegeben werden kann.
- 24 Mitarbeiter waren zuletzt im alten Mutterhaus für nur noch 27 Schwestern tätig. Wegen der langjährigen Zugehörigkeit und der Verbundenheit mit den Schwestern war es fast unmöglich, einzelne Stellen sozialverträglich abzubauen. Deshalb blieb nur die Betriebsschließung, die zum Ende des Jahres 2016 vorgenommen wurde, als die Ordensschwestern in ihr neues Haus gezogen waren.
- Alle Immobilien, die sich im Besitz des Ordens befanden, außer dem neuen Mutterhaus, wurden verkauft, um das Gebäudemanagement abgeben zu können. Am schwierigsten war es, das große Mutterhaus zu verkaufen, da es in Fachkreisen als Spezialimmobilie gehandelt wurde. Nachdem sechzehn Interessenten abgesprungen waren, kam ein Investor, der es im Auftrag der Stadt Essen gekauft und für Flüchtlinge umgerüstet hat. Das war ganz im Sinne der Schwestern, die die Flüchtlingsbetreuung sicher gerne selbst übernommen hätten, wenn sie jünger gewesen wären.
- Auf achtzehn Friedhöfen hatten die Elisabeth-Schwestern Gräber, die alle gepflegt werden mussten. Mit Zustimmung der noch lebenden Schwestern wurden sie nach Ablauf der Ruhefrist zurückgegeben. Auf dem zentralen Stadtfriedhof haben die Schwestern ein sogenanntes Legat- oder Ehrengrab erhalten, das die Stadt seit 2016 in Anerkennung ihrer Leistungen dauerhaft pflegt.

2. Phase: Zukunftsweisende neue Leitungsstruktur

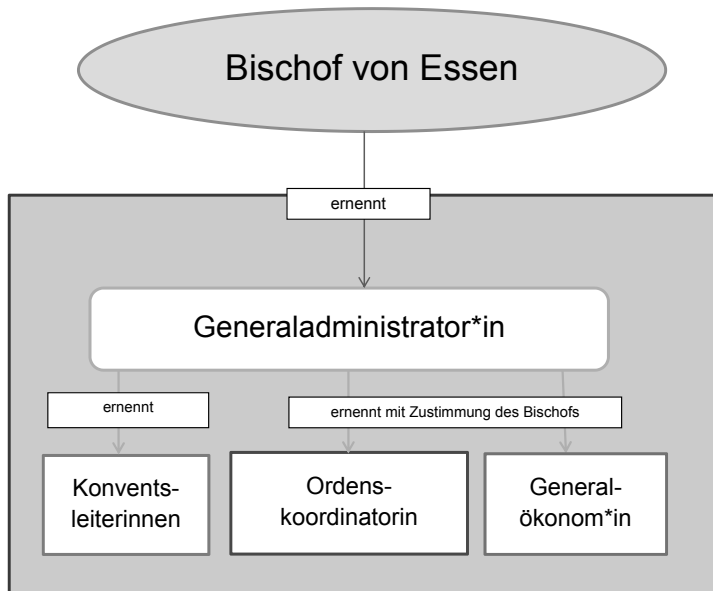
Die Generalleitung hat gemeinsam mit Weihbischof Ludger Schepers, unter Einbeziehung des erfahrenen Rechtsanwalts Dr. Gerd Möller und dem ausgewiesenen Ordensrechtler Weihbischof Abt em. Prof. Dr. Dominicus Meier OSB die neue Leitungsstruktur in vielen Schritten erarbeitet. Den Elisabeth-Schwestern wurden die Ergebnisse immer wieder vorgelegt und erklärt, so dass sie sie am Ende mittragen konnten. Der Prozess dauerte fast drei Jahre und mündete in der einstimmigen Verabschiedung der neuen Struktur im Generalkapitel 2017.¹ Das war ein bewegender Moment, auch für mich. Die Schwestern schätzen ihre Situation realistisch ein und sind bereit, pragmatische Wege zu gehen. Da ihnen alle Personen bekannt

und vertraut sind, die nun die Verantwortung für sie übernehmen, fiel es ihnen zum Schluss nicht mehr so schwer, wie ich das gedacht hatte.

Konkret bedeutet es, dass die Elisabeth-Schwestern zukünftig auf eine eigene Ordensleitung und auf ihre formalen Mitsprache- und Wahlrechte verzichten, wie sie traditionell in den Klöstern ausgeübt werden. Sie haben erkannt, dass sie dazu aus Altersgründen nicht mehr in der Lage sind.



Struktur der Kongregation ab 2017



- Statt der Generaloberin wurde das Amt der Generaladministratorin bzw. des Generaladministrators aufgenommen. Dem Bischof war es wichtig, das Amt auch für (Ordens-)Männer zu öffnen, da er voraussieht, dass er in überschaubarer Zeit wahrscheinlich keine geeignete (Ordens-)Frau mehr in der Diözese finden wird.
- Die Administratorin leitet die Kongregation und verwaltet die zeitlichen Güter. Sie hat Sorge für die Erhaltung des Geistes der Einheit und der Liebe sowie für die Einhaltung der Lebensordnung zu tragen. Außerdem ist sie berechtigt, für einzelne Schwestern und für die Gesamtgemeinschaft verbindliche Weisungen zu erlassen und sie vertritt die Kongregation gegenüber den öffentlichen und kirchlichen Behörden. Dieses Amt habe ich auf Wunsch des Bischofs und der Schwestern für die erste Phase übernommen, um eine möglichst große Kontinuität herzustellen und um so bei der Ausgestaltung der neuen Ämter mitwirken zu können. Das Amt erfordert von mir keine ständige Präsenz vor Ort mehr und ist am besten mit der Funktion einer Aufsichtsratsvorsitzenden zu verglei-

chen. Ich übe es weitgehend von Münster aus, wo ich jetzt wieder in meiner Gemeinschaft lebe.

- Die Ordenskoordinatorin sorgt sich um die täglichen Belange der Schwestern und trägt Verantwortung für die Gastfreundschaft, die den Elisabeth-Schwestern besonders wichtig ist. Sie hat das Recht, für den Konvent Entscheidungen zu treffen, die das Zusammenleben und die Organisation des Hauses betreffen. Zunehmend fällt ihr die Aufgabe zu, den kranken und pflegebedürftigen Schwestern zur Seite zu stehen und sie in medizinischen und ethischen Fragen, besonders am Lebensende, zu beraten, wenn die Schwestern das möchten. Dieses Amt hat Frau Kerstin Trautmann übernommen, eine Krankenschwester, die vorher die Pflegeabteilung des Ordens geleitet hat. Sie hat ein hohes Ansehen bei den Schwestern. Über ihre Berufung haben sich alle gefreut.
- In den neuen Entscheidungs- und Leitungsgremien sind als Elisabeth-Schwestern nur noch die beiden Konventsleiterinnen vertreten, solange sie das wünschen und sie es sich zutrauen. Sie übernehmen das Vorbeten und die Ausgestaltung der Tagesordnung, da die Ordenskoordinatorin nicht immer im Hause ist und sie die Gepflogenheiten der Ordensschwestern als verheiratete Frau und Mutter nicht genügend kennt.
- Für das Amt des Generalsökonomen konnte der Franziskaner Georg Scholles gewonnen werden, der in Essen lebt und selbst in seiner Gemeinschaft lange Provinzökonom war. Er ist den Schwestern gut bekannt, da er und seine Mitbrüder häufig mit den Schwestern Gottesdienste feiern. Im Zuge der Strukturänderungen musste auch die Satzung des Vereins geändert und die Funktionsträger ausgetauscht werden.

Die neue Ordensstruktur wurde auf dem Generalkapitel am 22. September 2017 von den Schwestern einstimmig angenommen. Alle Elisabeth-Schwestern, die es aus gesundheitlichen Gründen noch konnten, haben an der Abstimmung teilgenommen.

Nach Absprache mit den Schwestern hat der Bischof die neuen Funktionsträger*innen in ihr Amt eingeführt. Bischof Dr. Franz-Josef Overbeck übernahm die Ämterübergabe am 21. Oktober 2017 persönlich in einem ergreifenden Gottesdienst, um so den Elisabeth-Schwestern ein Zeichen seiner Wertschätzung zu geben.

Seit Beginn der Industrialisierung haben die Elisabeth-Schwestern sich im Auftrag der Kirche im Kampf gegen die soziale Not der Menschen des Ruhrgebietes verdient gemacht. Nun haben sie die Möglichkeit, ihre letzte Lebensphase ohne Sorgen um die Zukunft ihrer Gemeinschaft leben zu dürfen. Diese Erleichterung ist in der Gemeinschaft bereits deutlich spürbar. 2018 konnten die Elisabeth-Schwestern auf dankbar auf ihre 175-jährige Geschichte zurückblicken.

01 „Grundlagen des Lebens und Wirkens der Barmherzigen Schwestern von der hl. Elisabeth

zu Essen – Rechtliche Bestimmungen des Lebens und Wirkens der Ordensgemeinschaft“, verabschie-

det und in Kraft gesetzt, Essen am 22. September 2017.

Ernst von Freyberg

Wirtschaftliches Führen in der Kirche

Lernen von der Wirtschaft?

Ist das Wirtschaften in der katholischen Kirche überhaupt so anders als das der „Wirtschaft“? Gibt es dort Konzepte, die in der katholischen Kirche unbekannt sind? Schließlich wirtschaftet die katholische Kirche in Deutschland ja recht eindrucksvoll: Genannt seien hier nur das im Jahr 2018 höchste jemals erreichte Kirchensteueraufkommen mit über 6 Milliarden Euro, mehr als 700.000 Mitarbeiter*innen in Caritas und kirchlichem Dienst und über 400 Krankenhäuser in Deutschland in katholischer Trägerschaft (jedes fünfte!).

Kirche und Wirtschaft

Warum in dieser starken Position nun von der Wirtschaft lernen? Es gibt aus meiner Sicht mindestens zwei Gründe: a) Kirchliche Kontexte werden zunehmend durch säkulare ersetzt: Den weiterhin sehr großen Werken steht eine rasant schrumpfende Anzahl der Mitglieder des traditionellen Leitungspersonals dieser Einrichtungen gegenüber. Innerhalb von 50 Jahren ist zum Beispiel die Anzahl der Ordensfrauen von ca. 90.000 auf ca. 17.000 zurückgegangen.² Dies ändert die Regeln für die Führung und verschiebt sie Richtung „Regeln der Wirtschaft“. b) Die katholische Kirche in Deutschland ist heute anders als noch vor einer Generation in ihren Betrieben fast überall den Regeln der Marktwirtschaft unterworfen. Dies ist eine dramatische Änderung gegenüber den „cost plus“ Zeiten, in denen zum Beispiel Krankenhäuser nach den anfallenden Kosten mit den Sozialversicherungen abgerechnet und Rettungswachen nicht europaweit ausgeschrieben wurden. Gibt es auch ein Voneinanderlernen von Kirche und Wirtschaft? Natürlich! Sehr große Unternehmen teilen mit der Kirche die Herausforderungen, die sich aus der Größe ergeben. Bürokratie ist hier das Stichwort. Und gibt es einen Bereich, in dem die Kirche sogar der Beispielgeber sein kann? Ich denke ja: Seit ihrer Gründung ist Wirtschaftlichkeit für die Kirche kein Ziel an sich. Entscheidend ist etwas größeres, eine Mission.

Sechs Ideen will ich im Folgenden diskutieren.³

Das Ziel des Wirtschaftens

Der erste Punkt ist für mich der wichtigste: das Ziel des Wirtschaftens. Hier kommen Wirtschaft und Kirche zunächst einmal aus zwei ganz verschiedenen Richtungen. Das wirtschaftliche Handeln der Kirche ist durch ihre Mission getrieben und begrenzt. Die Kirche ist nicht berufen, zu wirtschaften, wie sie will. Sie hat nicht Gewinn und Kapitalvermehrung als Ziel. Sie hat eine Mission. Und diese Mission dreht sich um vier Dinge: Zeugnis und Gemeinschaft, Gebet und Dienst. Für das Wirtschaften der Kirche bedeutet dies vor allem zweierlei: Es geht immer wieder um Erziehung (Jugendliche) und Sorge für den Schwachen (zum Beispiel Alte, Kranke, Behinderte, Flüchtlinge). Kirchliches Wirtschaften heißt zunächst einmal Mittelbeschaffung für diese Werke – „fundraising“ und nicht „business“. Wir sprechen über den Unterhalt von Werken und Gemeinschaften, nicht Kostenoptimierung.

Ganz anders die Wirtschaft: Vor gut 100 Jahren hat Werner Sombart⁴ das Besondere des Unternehmers, der Wirtschaft, so beschrieben: Er ist frei in der Auswahl seiner Projekte, er ist frei in der Durchführung eines Projektes, er zielt auf Gewinn und Wachstum.

Ernst von Freyberg,
Ass. jur (ernst.freyberg@freymont.de),
geb. 1958 in Genf.
Geschäftsführender
Gesellschafter der Zell
Gruppe und Stellvertretender Aufsichts-
ratsvorsitzender der
Malteser Deutschland
gCmbH, Sternstraße 7,
60318 Frankfurt/M.

	Apg 4,32–34 und 6,1–7	CIC 1983 Can. 1254⁵, 1273⁶	Sombart, Der Bourgeois	Realität der Wirtschaft 2018 in Deutschland
Mission	Zeugnis und Gemeinschaft, Gebet und Dienst	Vermögen zur Verwirklichung der ihr (der Kirche) eigenen Zwecke	Keine	Grosse Bandbreite von “Shareholder Value” bis zu “Corporate Social Responsibility”
Ziel der wirtschaftlichen Aktivitäten	Unterstützung der Bedürftigen	Gottesdienst, Unterhalt des Klerus und anderer Kirchenbediensteter, Apostolat und Caritas	Gewinn und Wachstum	Gewinn und Wachstum in sozialer Verantwortung
Auswahl der wirtschaftlichen Aktivitäten	Es geht nur um Verteilung der Güter der Gemeinschaft	Recht, Vermögen zur Verwirklichung der ihr eigenen Zwecke zu erwerben, zu besitzen, zu verwalten und zu veräußern	Freie Auswahl	Freie Auswahl im Rahmen der Gesetze
Durchführung der wirtschaftlichen Aktivitäten	Aufgabenteilung	Hierarchisch, sich beratend und als guter Hausvater ⁷	Freie Entscheidung	Corporate Governance Regeln

In der oben dargestellten Tabelle soll gezeigt werden, wie sich die Idee des Wirtschaftens für die Kirche in der Apostelgeschichte und heute im Codex Iuris Canonici 1983 widerspiegelt. Für die Wirtschaft habe ich das Konzept Werner Sombarts vom Anfang des 20. Jahrhunderts gewählt und dem etwas holzschnittartig die Realität in Deutschland 2019 gegenübergestellt.

Was kann die Kirche nun von der Wirtschaft lernen: systematisches Infragestellen, ob die wirtschaftlichen Werke noch der Mission dienen! Ein solcher portfolio review würde in Deutschland zum Beispiel Immobilien, Sondervermögen und Kunstgegenstände ins Auge nehmen. Heute konzentriert sich kirchliches wirtschaftliches Handeln in Deutschland im Wesentlichen auf drei Felder:

1. *Gemeinde und Diözese*, insbesondere Gemeindeleben und Diözesanverwaltung
2. *Werke der Barmherzigkeit* (insbesondere Krankenhäuser, Kindergärten, Altenheime, Schulen, Rettungsdienst, Flüchtlingshilfe)
3. *Verwaltung von nicht unmittelbar zweckgebundenem Sondervermögen*. Dies ist neu! Zum vermutlich ersten Mal gibt es kirchliche Vermögen, die losgelöst von unmittelbaren kirchlichen Zwecken sind. Teils liegt das am Schrumpfen der Kirche und teils an unserem großen Reichtum

In allen drei Feldern stellt sich die Frage: Dient die wirtschaftliche Tätigkeit noch konkreten Zwecken der Kirche oder sind sie in unserer aktuellen Situation in für die Kirche zwecklos?

Umgekehrt scheint mir diese Frage nach dem Ziel des Wirtschaftens aber auch der Bereich zu sein, in dem die Kirche die Wirtschaft am meisten inspirieren kann. Wirtschaftliches Handeln muss einem größeren Ziel als Gewinn und Wachstum dienen. Papst Franziskus mahnt dies gleich am Anfang seines Pontifikates in seinem Lehrschreiben „*Evangelii Gaudium*“ mit Leidenschaft an: „Jeder Christ und jede Gemeinschaft ist berufen, Werkzeug Gottes für die Befreiung und die Förderung der Armen zu sein [...] den Schrei des Armen zu hören und ihm zu Hilfe zu kommen.“⁸

Auch Unternehmen brauchen eine Mission!

Ein gemeinsames Problem: Der Fokus auf den, dem wir dienen

Für Unternehmen genauso wie für die Kirche ist es die größte Herausforderung, den Fokus auf den zu behalten, dem wir dienen. In der Wirtschaft ist es der Kunde, in der wirtschaftenden Kirche zum Beispiel der Bedürftige oder das Gemeindemitglied. Der junge Robert Bosch kannte wahrscheinlich jeden Käufer seiner ersten Magnetzündler und Schwester Theresia Haselmayr von den Dillinger Franziskanerinnen jedes ihrer gehörlosen Mädchen. Sie waren buchstäblich auf den Nächsten fokussiert.

Die große Herausforderung für die Kirche wie für wachsende Unternehmen ist, es diesen Fokus zu behalten. Die Gefahr ist, sich stattdessen mit seiner eigenen Welt zu beschäftigen: Verbesserungsprozesse, off-sites, Runde Tische, Gremien, Syno-

den, Aufsichtsräte und Mitarbeitervertretungen – sie alle haben ihre Berechtigung und bergen doch in sich die Versuchung der „autoreferenzialität“, vor der Papst Franziskus seit dem Vorkonklave 2013 immer wieder warnt: „Die um sich selbst kreisende Kirche glaubt – ohne dass es ihr bewusst wäre – dass sie eigenes Licht hat“⁹.

Im Zweifel Taten, nicht thesaurieren

Die wenigsten Unternehmen thesaurieren. Sie investieren vielleicht sehr langfristig, sie bilden vielleicht Reserven für eine Rezession oder für große Projekte, aber sie legen keine Vermögen an, um von den Zinsen (oder Mieterträgen oder Dividenden) zu leben. Unternehmen sind auf die unternehmerische Tat ausgerichtet.

Hiervon kann die Kirche lernen – sie ist genauso auf die Tat ausgerichtet, die in der Mission formuliert wird. Mittel sollten auf die Tat konzentriert werden. Thesaurierung bringt eine ganze Reihe von Problemen mit sich: a) Der „Schatz“ muss verwaltet werden und die einmal so geschaffenen Verwaltungen werden verteidigt; nach einer Weile dient der Schatz mehr deren Erhaltung als der Mission; b) die Verantwortlichen in der Kirche sind oft in der gleichen Lage wie ein Erbe eines großen Vermögens: gutwillig und gutgläubig, umlagert von Leuten, die das Vermögen wollen. Tendenziell wandert das Vermögen in diese Richtung und damit weg von der Mission; und c) in der Regel ist die Kirche keine gute Vermögensverwalterin und der Schatz ohne Zweck verschwindet („Weltbild“ ist ein Beispiel).

Was kann die Kirche von der Wirtschaft lernen, sich kein Vermögen zu schaffen? Ich selber habe eine Präferenz dafür, Mittel für Probleme heute einzusetzen und sie nicht für künftige Probleme zu thesaurieren. Jeder, der Mittel beschaffen muss, weiß, dass sie immer zu wenig sind. Dies zwingt einen dazu, sparsam zu sein und sich auf das Nötige zu konzentrieren.

Im Zweifel, mehr Wechsel

Die Vorstände der großen deutschen Unternehmen sind je nach Betrachtungsweise 5–8 Jahre im Amt.¹⁰ Dies hat eine Reihe von guten Effekten für die Unternehmen: a) die Idee der Ersetzbarkeit wird institutionalisiert; b) es macht Sinn, Nachwuchs zu entwickeln; c) der Nachwuchs ist durch den ständigen Nachschub an Führungspositionen motiviert; d) Entscheidungen werden eher nach der Sachlage und nicht aus Respekt vor Hierarchien getroffen, weil man weiß, dass diese zeitlich sehr begrenzt sind.

Mit seinem Rücktritt hat Papst Benedikt XVI. ein starkes Zeichen gesetzt, dass es in der Kirche kein Amt gibt, bei dem Wechsel nicht eine zu prüfende Option ist. Wenn dies schon für das Papstamt gilt, dann spricht vieles dafür, auf der nachgelagerten wirtschaftlichen Ebene Wechsel zu institutionalisieren.

Im Zweifel, mehr Licht

Transparenz ist ein gesellschaftlicher Trend, der weit über die Wirtschaft herausgeht. Selbstgewählt und gewollt geht er im Privaten los, sei es bei Facebook, LinkedIn oder XING. Gesetzlich ist Transparenz immer weitgehender für die Wirtschaft vorgeschrieben und auch gesellschaftlich wird sie erwartet – nicht immer für alles, aber wenn, dann mit großer Wucht.

Kirchliche Unternehmungen haben nichts zu verlieren und alles zu gewinnen, wenn sie über ihre Ziele, ihre finanziellen und tatsächlichen Verhältnisse leicht verständlich und im Internet publiziert Auskunft geben. Intransparenz wird von außen schon per se als schlecht und vor allem als Indiz für zu Versteckendes wahrgenommen. Ein Beispiel ist die Vatikanbank, Istituto per le Opere di Religione: im Oktober 2014 vollzog sie eine Wende von großer Verschwiegenheit zur Veröffentlichung ihres kompletten, detaillierten Jahresabschlusses im Internet. Google Trends zeigt, wie das durch Internetsuchen dokumentierte Interesse an der Vatikanbank seitdem kontinuierlich sinkt.

Immer: Mehr Kommunikation!

Ein letzter Punkt: Die Meinung ist verbreitet, dass sich die Kirche einer feindlichen Presse gegenüber befindet. Dies ist nach meiner Erfahrung falsch. Die überwältigende Anzahl von Journalisten wollen die Fakten verstehen und für ihr Publikum verständlich machen. Sie schreiben nicht mit einer Agenda. Negativ empfundene Berichterstattung hat als Ursache häufig, dass Fakten von der Kirche nicht, nicht vollständig, erst auf Nachfragen oder zu spät („nach der Story“) kommuniziert werden. All das stachelt den journalistischen Ehrgeiz an! Die Berichterstattung 2013–2014 rund um die Vorgänge im Bistum Limburg sind hierfür ein trauriges Beispiel. Google Trends zeigt, wie die schlechte Kommunikation in dieser Periode das durch Suchanfragen dokumentierte Interesse fast verzehnfacht hat. Als die Fakten auf dem Tisch lagen, fiel es wieder in sich zusammen.

Hier kann die Kirche von der Wirtschaft lernen: In gut geführten Unternehmen haben die Kommunikationsverantwortlichen weitgehende interne Einsicht und die Freiheit, schnell und offen mit den Medien zu kommunizieren. Journalisten verlassen sich darauf, dass das, was ihre Gesprächspartner aus der Wirtschaft sagen, wahr ist.

Ein Ausblick

Die Kirche lernt von der Wirtschaft, aber der Trend scheint mir eher in eine andere Richtung zu gehen. Unternehmen versuchen, sich eine größere Mission als das Sombart'sche „Gewinn und Wachstum“ zu geben. Einer der großen deutschen Ma-

schienenbauer kommuniziert „Verantwortung“ als eines der vier Felder seines Unternehmens.¹¹

Unsere christliche Mission, unsere Verantwortung scheinen mir das Besondere und Schöne beim Wirtschaften der Kirche zu sein.

01 „Wirtschaft“ wird in diesem Aufsatz gleichbedeutend mit „Sozialer Marktwirtschaft“, unserem Wirtschaftssystem in Deutschland, verwendet

02 Franz Meures SJ, Was wird aus den Orden?, 31.01.2017. <https://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/was-wird-aus-den-orden> (Aufruf: 15.1.2019).

03 Dieser Aufsatz beruht auf persönlichen Erfahrungen – sowohl in kirchlichen Unternehmungen als auch in privatwirtschaftlich organisierten. Ich schreibe als Unternehmer und Ehrenamtlicher, nicht als Wissenschaftler. Ich denke, dass ein Teil dieser Erfahrungen auch in der evangelischen Kirche gemacht wird, ein Teil ist spezifisch für die katholische Kirche. Wenn es um gemeinsames geht, spreche ich der Einfachheit halber von „Kirche“.

04 Vgl. W. Sombart, Der Bourgeois, München – Leipzig 1920.

05 Der Codex Iuris Canonici drückt diese Zielsetzung und Beschränkung des Wirtschaftens so aus: Can. 1254: „§ 1. Die katholische Kirche hat das angeborene Recht, unabhängig von der weltlichen Gewalt, Vermögen zur Verwirklichung der ihr eigenen Zwecke zu erwerben, zu besitzen, zu verwal-

ten und zu veräußern. § 2. Die eigenen Zwecke aber sind vor allem: die geordnete Durchführung des Gottesdienstes, die Sicherstellung des angemessenen Unterhalts des Klerus und anderer Kirchenbediensteter, die Ausübung der Werke des Apostolats und der Caritas, vor allem gegenüber den Armen.“

06 Can. 1273: „Kraft des Leitungsprimats hat der Papst die oberste Verwaltung und Verfügung über alle Kirchengüter.“

07 Can. 1284: „§ 1. Alle Verwalter sind gehalten, ihr Amt mit der Sorgfalt eines guten Hausvaters zu erfüllen.“

08 Papst Franziskus, Lehrschreiben Evangelii Gaudium, 2013, Nr. 187. http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost-exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap-20131124_evangelii-gaudium.html (Aufruf: 15.1.2019).

09 Zitiert nach <https://www.domradio.de/nachrichten/2013-03-27/bergoglios-zusammenfassung-seiner-rede-vor-den-kardinaelen> (Aufruf: 15.1.2019). Mit anderen Worten tut dies Jeff Bezos, der Gründer von Amazon, wenn er im Aktionärsbrief 2017 warnt „As companies get larger and more

complex, there's a tendency to manage to proxies. [...] A common example is process as proxy. Good process serves you so that you can serve customers. But if you are not watchful, the process can become the thing.“

10 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/706991/umfrage/durchschnittliche-amtszeit-der-ceos-im-deutschsprachigen-raum/> (Aufruf: 15.1.2019).

11 „Keine Firma agiert in einem Vakuum: Gerade als Familienunternehmen sind wir Teil der Gesellschaft und handeln daher nach der festen Überzeugung: Unternehmen müssen Verantwortung für unser gemeinsames Wertesystem übernehmen und es mit Leben füllen. Dieser Gestaltungswille spiegelt sich im Innen- und Außenverhältnis unseres Unternehmens wider: Wir haben weltweit einheitliche Verhaltensregeln für all unsere Mitarbeiter festgelegt und engagieren uns in zahlreichen gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Projekten und Initiativen. Wir denken langfristig und gestalten die Rahmenbedingungen unseres Unternehmens aktiv mit.“

https://www.trumpf.com/de_DE/unternehmen/ (Aufruf: 15.1.2019).

Mutter M. Cherubine Willimann OP

(1842–1914)

Wie sieht Führung in einem Kloster aus? In einer Gemeinschaft, einer Frauengemeinschaft am Ende des 19. Jahrhunderts? Mutter M. Cherubine, die Gründerin der Arenberger Dominikanerinnen, trug nie den Plan im Herzen, eine Kongregation zu gründen, sie hegte nicht einmal den Wunsch, eines Tages ihre Schweizer Heimat zu verlassen und in der Garnisons- und Festungsstadt Koblenz am Rhein eine Gemeinschaft aufzubauen und zu führen. Cherubine Willimann kam aus einfachen Verhältnissen. 1842 in Rickenbach im Kanton Luzern geboren, übernahm sie durch den Tod ihres Vaters schon früh die Verantwortung für die Familie und den kleinen Hof. Auf der Durchreise zum Wallfahrtsort Einsiedeln, der für ihre Familie wichtig war, lernte sie bereits als Kind die Dominikanerinnen in Schwyz kennen. Jahre später trat sie, wie zwei ihrer Schwestern zuvor, in das streng klausurierte Kloster ein. Doch ihre schwache körperliche Konstitution und ihre starke Sehschwäche waren ein Hinderungsgrund, Profess abzulegen und den Weg in der Gemeinschaft weiterzugehen. So wurde sie als Novizin entlassen, übernahm jedoch Aufgaben außerhalb des Klosters für den Konvent.

Sie war es dann auch, die 1868 mit zwei Schwestern aus Schwyz durch Drängen des Pfarrers von Koblenz Arenberg, Johann Baptist Kraus, die Schweiz verließ, um in Koblenz-Arenberg neu zu beginnen. Der Anfang war äußerst schwierig: es war die Zeit des Kulturkampfes, zudem gab es ein unterschiedliches Verständnis der Aufgaben, selbst der Lebensform der Frauen. Pfarrer Kraus brauchte drin-

gend Hilfe für den neu erbauten und aufblühenden Wallfahrtsort Arenberg, die Schwestern jedoch kannten und liebten den zurückgezogenen Lebensstil des Gebetes und der Arbeit innerhalb der Klostermauern. Durch den Kulturkampf durften keine neuen Mitglieder mehr aufgenommen werden, sodass das Noviziat in die Niederlande verlegt wurde. Eine Trennung, die Trennung bleiben sollte. Nach einem mühsamen Weg mit unzähligen Verhandlungen und einem ermüdenden Hin und Her vollzog der Bischof von Trier, Felix Korum, 1885 die Scheidung und ernannte Schwester M. Cherubine zur Priorin, auch wenn ihr diese Aufgabe keineswegs zugeordnet wurde.

Doch die zarte, unauffällige Frau setzte wichtige Wegmarken der Emanzipation, die eine fortwährende Unabhängigkeit von Pfarrer Baptist Kraus bedeutete: eine Kapelle wurde gebaut, ein Friedhof angelegt.

Bald schon erreichten unzählige Bitten um Unterstützung die junge Gemeinschaft. Bei jeder Anfrage bewegte Mutter Cherubine zuerst die Not, sah sie den Menschen, der auf Pflege, Förderung und auch Beheimatung angewiesen war. In den Dörfern rund um Koblenz, in Köln, Düsseldorf, Oberhausen, in der Eifel und durch den Einfluss der preußischen Kaiserin Augusta in Berlin.

Als Mutter M. Cherubine Willimann 1914 starb, zählte die Gemeinschaft über 600 Schwestern, die in 42 größeren und kleineren Einrichtungen und Häusern lebten und vor Ort wirkten.

Eine Führungspersönlichkeit

Wie hat Mutter M. Cherubine geführt? Über ihr Verständnis von Leiten und Führen, von Mitverantwortung und Partizipation finden sich in den ersten Berichten keine Aufzeichnungen. Dennoch ein Versuch: Lebensgeschichten von Menschen, die Mutter Cherubine begegnet sind, malen sie als zuge-

wandte Frau, die unkonventionell half und ein feines Gespür für die Bedürfnisse der Menschen hatte, die ihr anvertraut waren, auch für ihre Schwestern. Zugleich konnte sie mit Strenge korrigieren, klar Stellung beziehen und damit auch persönlichen Befindlichkeiten ihre Kraft nehmen. Sie hielt nichts von mimosenhaftem Dasein und Zimperlichkeiten waren ihr zuwider. Aus Aufzeichnungen ist bekannt, dass sie auf Mangelndes hinwies, auch mit Tadel, jedoch nie ohne Ermutigung. Sie wird als herbe Frau charakterisiert, der Sentimentales fremd war. Nüchtern war sie und kernig. Der Dienst an den Menschen hatte erste Priorität, die eigenen Wünsche wurden zurückzustellen. Sie lebte, was sie von ihren Schwestern verlangte. „Der Einsatz sucht uns, nicht wir den Einsatz. Darum bist Du treu, wenn Du wartest und dich bereithältst. Und handelst, wenn du vor einer Forderung stehst.“ Was hier Dag Hammarskjöld in sein Tagebuch einträgt, lebte Mutter M. Cherubine in ihrer Zeit.

Die ersten Konstitutionen beschreiben Cherubine als mutig Unternehmende und geduldig Wartende. Es blieb ihre brennende Sehnsucht, den Willen Gottes in allem zu ertasten: „Wer nur will, was Gott will, hat alles, was er will!“ So eine ihrer Notizen. In ihren Kladden sind Denkanstöße für die Schwestern zu finden: Sie forderte die Einzelnen wiederholt auf, im Gebet die eigene Situation zu bedenken, im Gebet die vielfältigen Nöte anzuvertrauen und die Barmherzigkeit und Liebe Gottes im alltäglichen Tun weiterzugeben, darin Predigt zu sein. Sie selbst fand in der Stille, in der Anbetung Frieden und Zuversicht. Sie wusste: Auf Gott hören, kann heißen, sich nicht festzumachen, sich freizugeben und die eigenen Pläne durchkreuzen zu lassen.

Durch die damals erschwerten Reiseverhältnisse musste Cherubine wohl oft auch die jungen Konvente sich selbst überlassen und nach dem Evangelium handeln, in dem Jesus seine Jünger auffordert, die eine große Menschenmenge am Abend wegschicken wollen, weil

Brote fehlen: „Gebt Ihr Ihnen zu essen!“ (Mt 14, 13–21). Das heißt doch freigeben, zutrauen, Kompetenzen anderer würdigen und fördern, sie zum eigenen Handeln ermächtigen.

Inwieweit sie die Anfragen, die sie erreichten, mit den Schwestern abgesprochen hat, ist nicht bekannt. Vergessen wir nicht, sie kommt aus einer Zeit, in der der Gehorsam einen ganz anderen Duktus hatte als heute. Und eine Schwesterngemeinschaft hatte bestimmte Vorgaben aus Rom zu erfüllen, um eine Approbation zu erhalten. Auch da war Mutter M. Cherubine diejenige, die sich in die Gegebenheiten, Vorschriften und Forderungen hat einbinden lassen.

Bleibende Einsichten

Den nachfolgenden Generationen, die die Führung der Kongregation übernommen haben, wurde Strenge und Kontrolle nachgesagt. Dies war bei Mutter M. Cherubine weniger zu spüren: Sie kannte die Ausnahme, die Dispens, konnte ein Auge zudrücken und sah weiter als nur das, was die Regel vorgab – so wie ein schelmischer Benediktinermönch, der gefragt wurde, was auf seinem Totenbild stehen sollte: „Schreiben Sie“, so der alte Mönch, „er lebte ganz nach dem Evangelium, soweit es ihm die Regeln erlaubten!“

Mutter M. Cherubine hing nicht an ihrem Amt, es war ihr Last, aber ihr Grabstein verrät: „Sie war eine Frau nach dem Geiste und dem Herzen Gottes. Ihren Töchtern war sie ein Vorbild.“

Scholastika Jurt OP, Dipl.-Rel.-päd. (FH) (sr-scholastika@kloster-arenberg.de), geb. 1965 in Rickenbach, Generalpriorin der Kongregation der Arenberger Dominikanerinnen, in Geistlicher Begleitung und als Exerzitienleiterin tätig. Anschrift: Cherubine-Willimann-Weg 1, D-56077 Koblenz.

Bund Katholischer Unternehmer

„Zehn Gebote für Unternehmer“
(2006)

Menschen suchen nach Orientierung, erst recht in Zeiten großer Unsicherheit. Allein schon die digitale Revolution schafft vielfältige Ängste und Unsicherheiten, natürlich auch für Unternehmerinnen und Unternehmer. Das Format der „10 Gebote“ ist in diesem Zusammenhang ein Bestseller, eine nach wie vor unübertroffene Orientierungsmarke. Das hatte auch den BKU bewegt, eine Kurzorientierung mit dem Namen „10 Gebote für Unternehmer“ im Postkartenformat zu erstellen.¹ In der prägnanten Kürze dieses Textes werden Lebensthemen von Unternehmern und Unternehmerinnen sichtbar, dauerhaft wirksame Spannungsfelder, die im Einzelfall durchaus zu Konflikten führen können.

Dekalog für unternehmerisches Handeln

I: Das erste Gebot lautet „Ich bin der Herr, Dein Gott. Du sollst keine anderen Götter neben mir haben.“ Die unternehmerische Perspektive dazu kommentiert: „Spiele Dich nicht als Herrgott auf“, ergänzt durch den Zusatz „halte dich nicht für allwissend oder allmächtig“.

Dieser Imperativ richtet sich erkennbar an den mittelständischen Familienunternehmer, der als Alleinentscheider gelegentlich von fachlich kompetenten, aber auch strom-

linienförmigen Mitarbeitern umgeben ist. Die Versuchung, sich als „Herrgott“ aufzuspielen, ist 2019 – auch „mangels guter Gelegenheit“ – weniger präsent als zu stärker patriarchalisch geprägten Zeiten. Aber auch schon 2006 wird der Satz ergänzt durch die Aufforderung „Höre auf dein Gewissen und deine Mitarbeiter“. Was passiert, wenn die Stimme der Mitarbeiter von der des Gewissens unterscheidet, kommt freilich nicht zur Sprache: eine erste, nicht aufgegebene Spannung.

II: Das zweite Gebot „Du sollst den Namen Gottes nicht verunehren“ betrifft die Heiligung des Namens Gottes. Auf Unternehmer übertragen wird hier daran erinnert, „Gott und die religiösen Symbole“ nicht zu „Werbbezwecken“ zu missbrauchen. Im mitteleuropäischen Kontext ist dies kaum überraschend, weil sozial unüblich. Interessanter ist die folgende Mahnung: „Verstecke deine Geschäftsinteressen nicht hinter hohen moralischen Ansprüchen“. Ebenso problematisch ist eine gelegentlich anzutreffende Haltung moralischer Überlegenheit, weil man die eigene Position verabsolutiert und die anderer nur als „Defizitdenken“ wahrnimmt.

III: Im dritten Gebot „Du sollst den Tag des Herrn heiligen“ geht es um die Sonntagsheiligung. Hier sind die unternehmerbezogenen Kommentare eher allgemein: „Halte dir den Sonntag frei als Zeit der Rekreation, der Danksagung und des familiären Lebens“. Es folgt aber eine Ergänzung durch eine heute noch aktuelle Aussage: „Respektiere die religiösen Ansprüche deiner Mitarbeiter“. Von katholischen Unternehmer und Unternehmerinnen wird ein tieferes Verständnis für den Wunsch nach religiösen Feiertagen auch bei Nicht-Katholiken erwartet. Ein Beispiel ist etwa das Gewähren

von Sonderurlaub für das „Fastenbrechen“ nach dem Ramadan.

IV: Beim vierten Gebot „Du sollst Vater und Mutter ehren“ ist der damaligen Arbeitsgruppe nicht sehr viel Konkretes eingefallen. Ergänzt wird der Kommentar durch einen Satz zur Generationengerechtigkeit: „Fördere den Einsatz älterer Mitarbeiter, so wie du jungen Menschen eine Chance gibst“. Das ist 2019 in Zeiten des Fachkräftemangels eine Selbstverständlichkeit. Das ökologische Bewusstsein im Blick auf die Rechte zukünftiger Generationen ist hier noch nicht in den Blick geraten.

V: Wenn wir an Papst Franziskus berühmt gewordenen Satz „Diese Wirtschaft tötet“ (Apostolisches Schreiben „Evangelii Gaudium“, Nr. 53) denken, dann gilt dem fünften Gebot „Du sollst nicht töten“ besondere Aufmerksamkeit. Wenn es hier kommentierend heißt, „Sorge dafür, dass dem Leben dienliche Güter und Leistungen in humaner Weise entstehen“, dann wird dem Grundgebot der Humanität ausdrücklich Rechnung getragen. Ein christlich geführtes Unternehmen wird also „lebensfeindliche“ Produkte kritisch betrachten und nicht ins Produktportfolio aufnehmen. Weitere Anregungen greifen Forderungen auf, die heute zum Allgemeingut von „guter Unternehmensführung“ gehören. Dazu gehört ein Imperativ wie „Beachte die Menschenwürde“, verhindere „Mobbing“ und vernichte keinen Wettbewerber.

VI: Beim sechsten Gebot („Du sollst nicht ehebrechen“) ließe sich zweifeln, ob es auf die Unternehmenssphäre anwendbar ist. Der BKU-Text formuliert den Sachverhalt freilich sehr pragmatisch „Sei nicht so mit einem Unternehmen ‚verheiratet‘, dass deine Familie darunter leidet.“ Gefragt wird

also nach der richtigen Balance zwischen beruflichem Einsatz und Engagement in der Familie („Work-Life-Balance“).

VII: Im siebten Gebot („Du sollst nicht stehen“) geht es um Eigentumsfragen. Natürlich zielt die Kommentierung der „Zehn Gebote für Unternehmer“ dann auf die Achtung für das „geistige und materielle Eigentum anderer“, eine Selbstverständlichkeit. Doch wird ausdrücklich auf die Gefahr der *Korruption* hingewiesen. Die heute nahe liegende ökologische Perspektive kommt hier jedoch noch nicht zur Sprache. Auch fehlt ein Gespür für ethische Dilemmata des Alltags: Beispiele aus der Automobilindustrie, den Banken und den Pharmaunternehmen ließen sich hier durchaus finden.

VIII: Das achte Gebot lautet bekanntlich „Du sollst nicht falsch aussagen gegen deinen Nächsten“. Dass Wahrhaftigkeit zum Kern guten Unternehmertums gehört, versteht sich von selbst. Die Forderung „bleib glaubwürdig“ setzt voraus, dass ethisch motivierte Unternehmer und Unternehmerinnen sich im Lauf der Zeit eine persönliche und auf das Unternehmen bezogene *Glaubwürdigkeit* erarbeitet haben. Die hier gelegentlich auftauchenden Konflikte kommen freilich wie auch bei den meisten anderen Kommentierungen der Zehn Gebote nicht weiter zur Sprache.

IX: Das neunte Gebot „Du sollst nicht begehren deines Nächsten Frau“ rückt in der Kommentierung auch das mögliche Ausnutzen der eigenen Vormachtstellung in den Blick. Denn natürlich kann Macht dazu verwendet werden, „Mitarbeiter sexuell zu missbrauchen“. Heute würde ein solcher Text zweifellos von „Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen“ sprechen und damit sichtbar ma-

chen, dass auf diesem Gebiet nach wie vor erhebliche Unterschiede im Verhalten der Geschlechter bestehen.

X: Das zehnte Gebot „Du sollst nicht begehren deines Nächsten Gut“ findet Niederschlag in der Forderung, den eigenen Egoismus im Zaum zu halten sowie Neid und Geiz zu vermeiden. Gespiegelt wird ein solches Verhalten in positiven Reaktionen: „Freue dich, dass auch andere Erfolg haben“.

Systemische Zusammenhänge und neue Herausforderungen

Gut zehn Jahre nach der Veröffentlichung der „Zehn Gebote für Unternehmer“ werden die entsprechenden Postkarten nach wie vor an interessierte Mitglieder des BKU verteilt. Schon dieses Detail spricht dafür, dass die Autoren einen Nerv getroffen haben. Da nur Personen verantwortlich handeln können, ist es kein Nachteil, dass die kommentierenden Imperative sich an den einzelnen Unternehmer oder die einzelne Unternehmerin in seiner bzw. ihrer Persönlichkeit richten. Aus heutiger Perspektive wäre freilich eine stärkere Beachtung der *systemischen Hintergründe*, aber auch Drücke und Zwänge in einem Unternehmen von Bedeutung. Denn jeder einzelne, auch die Person an der Unternehmensspitze, handelt im Rahmen eines gegebenen Systems, welches sich nicht leicht und erst recht nicht allein durch die gute Absicht und die gute Tat einzelner verändert. Wie schwierig solche Veränderungsprozesse aus systemischen Gründen

heraus sind, sieht man ja nicht zuletzt an der enormen Schwierigkeit einer notwendigen Reform in der katholischen Kirche.

Denkt man darüber nach, was darüber hinaus heute noch zu ergänzen wäre, wird insbesondere der Aspekt der *Ökologie* und der *Nachhaltigkeit* zu erwähnen sein. Dafür spricht ja auch die Enzyklika „Laudato Si“ von Papst Franziskus (2015). Am ehesten lassen sich die Forderungen nach der Entkopplung von materiellem und wirtschaftlichem Wachstum und nach ökologischer Nachhaltigkeit womöglich im Kontext des „Siebten Gebots“ aussprechen. „Du sollst nicht stehen“ kann sich ja durchaus auf den Aspekt der Bewahrung der Schöpfung (aber auch der Generationengerechtigkeit) beziehen. Denn was uns als Menschen anvertraut ist, das dürfen wir nicht vergeuden und verschwenden. Gerade christlich orientierten Unternehmern und Unternehmerinnen ist es aufgegeben, hier besondere Akzente zu setzen. Denn die Wirtschaft ist für den Menschen da, nicht umgekehrt. Gerade ein Blick auf die christliche Schöpfungsordnung zeigt, dass wirtschaftliches Handeln immer ein Vorletztes ist.

Dr. theol. Dr. theol. habil. Ulrich Hemel, Lic. rer.

soc. (ulrich.hemel@t-online.de), geb. 1956 in Bensheim/Bergstraße, Bundesvorsitzender des BKU (Bund Katholischer Unternehmer), apl. Prof. für Kath. Religionspädagogik an der Kath.-Theol. Fakultät der Universität Regensburg. Anschrift: Hintere Grabengasse 26, D-72070 Tübingen. Veröffentlichung u. a.: Wert und Werte- Ethik für Manager, München 2005; Die Wirtschaft ist für den Menschen da. Vom Sinn und der Seele des Kapitals, Ostfildern 2013.

01 Bund Katholischer Unternehmer – BKU (Hrsg.), Zehn Gebote für Unternehmer, Postkarte, 2006. Bezugsmöglichkeit über: BKU-Geschäftsstelle, Georgstraße 18,

50676 Köln. Der Text ist 2006 in der Schriftenreihe „Beiträge zur Gesellschaftspolitik“ (Nr. 37) erschienen; Autor ist der damalige geistliche Berater des BKU, Wolfgang

Ockenfels OP, gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe, die sich „Aktion Moses“ nannte.

Benjamin Dahlke/ Bernhard Knorn (Hrsg.), **Eine Autorität für die Dogmatik?** Thomas von Aquin in der Neuzeit. Festschrift Leonhard Hell, Verlag Herder Freiburg/Br. 2018, 284 S., € 40,00.

Wer die Publikationen an deutschsprachigen theologischen Fakultäten verfolgt, begegnet seit dem II. Vatikanum selten Arbeiten zum hl. Thomas von Aquin. Anders als im anglophonen Raum, der zunehmend Interesse am Werk des Aquinaten zeigt, hält die hiesige Theologie vorsichtige Distanz zum „doctor communis“. Die Berufung auf Thomas, die bis in die 1960er Jahre zum guten Ton gehörte, erscheint heute als Anachronismus bzw. Widerspruch zum Programm zeitgemäßer Theologie. Keine Spur also von der unangefochtenen Vorrangstellung des hl. Thomas in der Theologie, wie sie am eindeutigsten Leo XIII. in einer Enzyklika „Aeterni Patris“ (1879) einforderte, die aber auch noch das II. Vatikanum vertrat (vgl. *Optatam Totius*, 16) Die Eigengesetze des Dominikanerordens sehen in Thomas den „beste[n] Lehrmeister und das beste Vorbild“ (Buch der Konstitutionen und Ordinationen der Brüder des Predigerordens, Nr. 82). für die Studenten des Ordens; ordensintern ist also die notwendige Beschäftigung mit Thomas kaum umstritten, wohl aber sein Wert für die zeitgenössische Theologie und ihre Aufgaben. Umso bemerkenswerter die Publikation eines Sammelbandes über die neuzeitliche Thomasrezeption durch Nachwuchstheologen ohne dominikanischen Hintergrund. Anlass ist der 60. Geburtstag des seit 2001 in Mainz als Ordinarius für Dogmatik und Ökumenische Theologie lehrenden Leonhard Hell, dem die Autoren als Lehrer, Freunde, Kollegen und Schüler verbunden sind. Die Herausgeber lehren selbst Dogmatik an deutschen Hochschulen: Benjamin Dahlke in Paderborn, der Jesuit Bernhard Knorn in Frankfurt-

Sankt Georgen. Die Themenwahl begründen beide mit Hells Beitrag zur theologischen Wissenschaftstheorie. Die Artikel spannen den Bogen von der Thomasrezeption der frühen Neuzeit, d. h. im Umfeld des Gnadenstreits zwischen Jesuiten und Dominikanern, über den neuscholastischen Thomismus und das 20. Jahrhundert hin zur Frage, welche Bedeutung Thomas in der Gegenwart zukommen könne.

Dem Rezensenten ist es nicht möglich, die Fülle der Beiträge ausreichend zu würdigen. Jedenfalls beeindruckt die perspektivische Weite: Theologen verschiedener Sprachen, Konfessionen und Generationen sind vertreten. Negativ könnte das Fehlen einer weiblichen Stimme auffallen.

Den Artikeln ist ein Grußwort des verstorbenen *Kardinal Karl Lehmann* vorangestellt; er dankt Hell v. a. für dessen Glaubensbezeugung in Universität, Kirche, Ökumene und Gesellschaft.

Zum Auftakt untersucht Knorn SJ die Thomaskommentare früher Jesuiten. Demnach hatte das Werk des Aquinaten bis zum Tridentinum nicht den quasi-kanonischen Status späterer Zeit, sondern war polemischer Kritik ausgesetzt. Knorn arbeitet zwei Thesen heraus: Zum einen sei die Verbreitung des Thomas nicht primär dem Konzil zuzuschreiben, sondern v. a. frühen Jesuiten, die ihre Theologie an Thomas ausgerichtet hätten. Zum anderen aber seien die jesuitischen Kommentatoren thematisch oft von Thomas abgewichen, ihm dabei aber (so Knorn eher kontrovers) treuer geblieben als Dominikaner wie z. B. Cajetan. Ob diese Position sich auch für den Gnadenstreit beider Orden argumentieren lässt, steht auf einem anderen Blatt.

Mit dieser Kontroverse hängt der Beitrag von *Mathijs Lamberigts* zusammen, einem Löwener Kirchenhistoriker. Er widmet sich den Folgen der Krise um den Löwener Theologen Baius, dessen augustinistische Position ab 1567 vom römischen Lehramt verurteilt wurde. Lamberigts zeigt an einer Kontroverse um den Jesuiten Lessius (1554–1623) auf, dass die Löwener Fakultät zu dieser Zeit uneins war, wie mit der v. a. gnadentheologisch deutlichen Differenz zwischen den Autoritäten des Augustinus und Thomas umzugehen war. Eine Mehrheit der Fakultät hatte sich da-

bei so sehr Augustinus verschrieben, dass die thomistische Position Lessius' bereits als semi-pelagianistisch diffamiert wurde, obwohl Lessius sich nur an die „neue“ Autorität des Aquinaten anlehnen wollte.

Heute wird der Löwener Augustinismus als Versuch gesehen, die frühprotestantische Theologie mit ihren eigenen Waffen – eben der Berufung auf den „doctor gratiae“ – zu schlagen. Der Beitrag von *Johannes Wischmeyer* beleuchtet die protestantische Sicht des 19. Jahrhunderts auf Thomas und eröffnet den zweiten, dem Neuthomismus gewidmeten Teil des Bandes. Wischmeyer resümiert Zugänge zu Thomas als Heerführer des „Ritterthums der Theologie“ (diesen amüsanten Begriff hatte der Protestantismus für die Scholastik geprägt) und zeichnet die Breite von historischem (Vor-)Urteil (z. B. bei H. J. Holtzmann) über die differenzierte Annäherung (F. Chr. Baur) bis hin zur Rezeption des katholischen Thomismus (J. Delitzsch) nach. Der Protestantismus oszillierte im Angesicht des Aquinaten demnach zwischen intellektueller Faszination und antikatholischem Vorurteil. Die Breite der katholischen Thomasrezeption des 19. Jahrhunderts wird u. a. durch den Dominikaner *Frank Ewerszumrode* dargestellt. In seinem Beitrag fasst er das Werk des französischen Dominikaners Ambroise Gardeil zusammen, der als Lehrer von Konzilstheologen wie Chenu und Congar auch im 20. Jahrhundert einen bis heute wenig bekannten Einfluss entfaltete. Ewerszumrode zeigt schlüssig die subtilen Aufbrüche in Gardeils typisch neuthomistisch anmutendem Ansatz auf und leistet damit einen wichtigen Beitrag, um ein simplifizierendes Zerrbild der Neuscholastik zu korrigieren, deren Extreme sicher zur Modernismuskrise beitrugen, die aber auch nicht (wie in der deutschsprachigen Theologie weitverbreitet) als Dekadenzstadium kirchlicher Wissenschaft einfach ignoriert werden darf.

Zu Beginn des dritten Teils des Sammelbandes steht der Artikel von *Gregorio Montejo*. Der am Boston College dozierende Autor fasst die nordamerikanische Thomasrezeption seit „Aeterni Patris“ und ihre Schulen bzw. deren kontinentalen Ursprünge zusammen. Für den dominikanischen Leser hält Montejo zwei posi-

tive Erkenntnisse bereit: Zum einen scheint die thomistische Debatte in der anglophonen Welt derzeit nicht ohne die Beiträge der Predigerbrüder auskommen; zum anderen würdigt Montejo ausdrücklich den Ansatz von Thomas J. White, dem ordensintern bekannten Thomisten, der vor kurzem an die Päpstliche Hochschule des Hl. Thomas von Aquin in Rom berufen wurde, als ausgewogen und in der Mitte der christlichen Tradition verwurzelt – im Gegensatz z. B. zum transzendentalen Thomismus (z. B. Rahners), der am zu engen Anschluss an die neuzeitliche Philosophie kranke.

Der Band schließt mit dem Beitrag von *Kardinal Walter Kasper* über das Theologieverständnis des Thomas. Zu Beginn überrascht Kasper, indem er sich als „Liebhaber“ des Thomas bezeichnet und dessen verkannte, aber zentrale Rolle für die theologische Erneuerung des 20. Jahrhunderts betont. Die Affinität lässt sich aus dem Durchgang durch die Aspekte der thomanischen Theologie klar herauslesen; der Beitrag bietet dem bereits informierten Leser keine großen Neuigkeiten, aber eine zur Hinführung noch Uneingeweihter geeignete luzide Kurzfassung.

Insgesamt ist den Herausgebern zum gelungenen Unterfangen zu gratulieren, die potenzielle Bedeutung des hl. Thomas für die heutige Theologie vielschichtig und mit lesenswerten Studien zum historischen Umgang mit dem thomanischen Werk umfassend darzustellen. Als Desiderat bleibt zu formulieren, dass die Autoren mit ihrem zu erwartenden Einfluss auf zukünftige Theologiestudierende dazu beitragen, zumindest die Auseinandersetzung mit dem hl. Thomas einer neuen, seinem Werk gerecht werdenden Intensität zuzuführen.

Gabriel Theis OP, Wien

Isabelle Jonveaux, **Mönch sein heute**. Eine Soziologie des Mönchtums in Österreich im europäischen Dialog, Echter Verlag Würzburg 2018, 181 S., € 19,90.

Die Soziologin *I. Jonveaux* forscht am Institut für Religionswissenschaft der Universität Graz über klösterliches Leben in Europa und Afrika. Nach Arbeiten zur

monastischen Existenz vor allem im frankophonen Raum behandelt ihr neues Buch die Situation des Mönchtums in Österreich. Dazu präsentiert sie im ersten Teil statistische Annäherungen an ihr Thema (15–34), betrachtet im zweiten Kapitel Arbeit und Wirtschaft in Frauen- und Männer-Monasterien (35–62), untersucht im dritten Teil klösterliche Angebote und die entsprechende Nachfrage (63–84), skizziert viertens spezifisch moderne Herausforderungen (z. B. Überforderung der wenigen verbliebenen Mitglieder einst großer Gemeinschaften) (85–120), fragt im fünften Kapitel nach den Zukunftschancen der monastischen Lebensform (121–142), und betrachtet sechstens und abschließend die Nachwuchssituation bzw. die z. T. ambivalenten Erwartungen junger Katholik*innen an das klösterliche Leben (143–152). In ihrer „Conclusio“ (153–160) hält Jonveaux allerdings fest, dass ihres Erachtens „entscheidender als die Frage des Nachwuchses (...) jene der Identität und der Rolle der Klöster in der heutigen Gesellschaft“ (155) ist. In Österreich wird die Rolle, welche die Monasterien spielen, aufgrund der speziellen Geschichte des Josephinismus’ (vgl. 24–28) vor allem im sozialen Nutzen der Klöster (z. B. Bildung) gesehen. Ad intra ergibt sich jedoch ein anderes Bild, insofern das Kloster hinsichtlich seiner religiösen Funktion eher ein Ort ist und als ein solcher von Interessent*innen wahrgenommen wird, der als „geschützter Ort der kirchlichen Tradition“ (158) einen „Schutzwall gegen die Dekadenz der Säkularisierung“ (ebd.) bietet. Für die österreichischen Monasterien zieht die Verfasserin wie folgt Bilanz: „So konzipiert, ziehen die Klöster ein katholisch-konservatives Publikum an. Gleichzeitig ist das Kloster mitunter aber auch ein Ort für neue Spiritualitäten geworden, die zum holistischen Milieu und ganzheitlichen Leben passen.“ (Ebd.) Jonveaux erweitert mit ihrem Buch das Verständnis für eine paradoxe Situation, nach der Klöster einerseits ein immer breiteres Publikum anziehen, andererseits aber die Zahl der Eintrittswilligen weiter abnimmt.

Ulrich Engel OP, Berlin – Münster

Volker Leppin, **Franziskus von Assisi**, Theiss/Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt 2018. 368 S., € 29,95.

Seit der 1894 erschienenen revolutionären Franziskus-Biografie des protestantischen Pastors Paul Sabatier (1858–1928) sind es im deutschsprachigen Raum vor allem evangelische Historiker, die sich über die umstrittene Gestalt des Ordensgründers beugen und sich an den vielen, teils auch widersprüchlichen Quellen zu seinem Leben die Zähne ausbeißen. Die damit angedeutete „Franziskanische Frage“ hält sie nicht davon ab, einen Annäherungsversuch zu wagen. So anziehend ist offenbar immer noch oder heute wieder „Der solidarische Bruder“ (R. Manselli), „Der rebellische Bruder“ (K. Reblin), „Rebell und Heiliger“ (N. Kuster) oder „Der sanfte Rebell“ (D. Berg). V. Leppin verzichtet auf solche Qualifizierungen und Untertitel. Er belässt es beim einfachen Namen, im Titel noch latinisiert, im Buch dann meistens einfach Franz genannt, was den Lesefluss begünstigt und auch dem Deutschen entspricht; ebenso verdeutscht er andere italienische Namen wie Johannes von Perugia, der den *Anonymus Perusinus* als Autor für die erste Ordensgeschichte ablöst und den er gern zitiert, oder Elias von Cortona, der wahrscheinlich aus Assisi stammte, aber in Cortona seine letzten Lebensjahre verbrachte und Franz zu Ehren eine Kirche baute, in der er auch begraben liegt. Für Thomas von Celano benutzt Leppin der Kürze wegen fast nur den Ortsnamen; er kennt auch dessen erst 2015 entdeckte *Vita brevior*, die er neben der viel häufiger zitierten *Vita prima* und *Vita secunda* benutzt; letztere hieße aber genauer *Memoriale*, weil sie keine Lebensbeschreibung, sondern eine Ergänzung zur ersten *Vita* ist, zumal ja jetzt die kürzere *Vita* die zweite ist und das *Memoriale* das dritte und der Wundertraktat das vierte Werk dieses versierten Hagiographen. Von ihm stammt auch nicht nur „wahrscheinlich“, wie Leppin unter Berufung auf H. Feld schreibt (133 mit Anm. 200), sondern sicher – wie Marco Guida 2010 nachgewiesen hat – die *Vita* zum Leben der hl. Klara. Deren Verhältnis zu Franziskus beschreibt Leppin zu Recht als „Geliebte im Geist“ (132–142). Sie war von Franz’ Ent-

schiedenheit für das Evangelium begeistert und wollte sich nach seinem Rat „zu Jesus Christus bekehren“ (137). Ihre Flucht aus dem Elternhaus war von den Brüdern organisiert und ähnelt aus der Sicht der Eltern einer Entführung. Einmal tonsuriert und nach San Damiano gebracht, entwickelte sich das Projekt Klaras mit ihren sich schnell einstellenden Gefährtinnen in eine Richtung, die es später nur noch in puncto Armut von Klöstern der Benediktinerinnen unterschied. Leppin kann darum diesen weiteren Weg der Schwestern auf sich beruhen lassen. Er hebt aber hervor, dass sich Klara mit der noch 1211 erfolgten Übersiedlung nach San Damiano unter den Schutz Bischof Guidos I. begeben hat, ähnlich wie Franz fünf Jahre zuvor sich im Streit mit dem Vater auf den Bischof berief, der ihn in Schutz nahm. Diese Schlüsselszene in Franz' Bekehrungsprozess markiert, dass er frei geworden und aus dem Kaufmannsstand ausgezogen, aber noch nicht, dass er in die Nachfolge Jesu eingetreten ist. Mit sorgfältiger Quellenscheidung urteilt Leppin, dass Franz auch nach dem performativen Akt der Entkleidung noch wie ein Aussteiger lebte und auf der Suche nach passenden Lebensformen war. Er probierte als Maurer, halbverfallene Kirchen zu renovieren, lebte wie ein Eremit mit entsprechender Kleidung, ging betteln. Klarheit verschaffte ihm erst die bei einer Messe in der Portiunkula gehörte Aussendungsrede (Mt 10,9–14). Jetzt wurde aus dem Bruch mit der Familie ein Aufbruch in eine neue Richtung: Jesus nachfolgen, wie die Apostel leben und predigen. Die Wende drückte Franz wiederum mit einem Kleiderwechsel aus: Er schuf sich eine ärmliche Kutte in Kreuzesform, wie sie in Assisi gezeigt wird (Fotos 97/99). Leppin beschreibt, wie ganz unterschiedliche Charaktere zu Franz stoßen, eine lockere Gemeinschaft bilden, arbeiten gehen, im Frühjahr 1209, als sie zu zwölf sind, nach Rom ziehen und von Innozenz III. die Anerkennung ihrer Lebensweise erhalten sowie die Exemption aus der bischöflichen Hierarchie, d. h. sie können überall predigen, ohne jeweils vom Bischof beauftragt zu sein. Umso mehr zählt, dass Franz selbst überall, wo er hinkam, zuerst sich dem Ortsklerus vorstellte, bevor er zu predigen begann.

Insgesamt überbetont Leppin vielleicht das Predigen der Brüder, das in Kapitel 17 der Nichtbullierten Regel beauftragten Predigern vorbehalten ist, und wenn auch „alle Brüder durch Werke predigen sollen“ (NbR 17,3: FQ 83), so erteilt Franz doch nicht „in Kapitel 21 allen Brüdern einen Verkündigungsauftrag“ (163). Es handelt sich hier vielmehr um eine „Lob- und Mahnrede“ (*laus et exhortatio*), die alle Brüder, wann und wo auch immer sie es für richtig finden, halten können. Diese Art, mit dem Lob Gottes zu beginnen und es in eine Mahnung zur Buße übergehen zu lassen, kennzeichnet ganze Regelkapitel, Briefe und Gebete des Franziskus bis hin zum Sonnengesang, „eigentlich ein Gottesgesang“ (183). Die in ihm durchklingende Gerichtspredigt („weh denen, die in Todsünde sterben“) wird vom Tübinger Kirchenhistoriker ebenso wahrgenommen wie Franz' Rede vom Teufel, seine Selbstzüchtigung, seine Angst vor Frauen und gleichzeitig seine Verehrung für Maria. Obwohl Martin Luther nie genannt wird, liegen Vergleiche mit ihm auf der Hand.

Volker Leppin, der eine Luther-Biografie geschrieben hat und in der Reformationsgeschichte zu Hause ist, hat eine gute, fundierte Franziskus-Biografie verfasst. Er lässt keinen Zweifel am Transzendenzbezug des Heiligen, an seiner stets gesuchten Nachfolge Christi, an seiner unbedingten Liebe zur Kirche, an seinem fast an Paulus heranreichenden Sendungsbewusstsein. Er benutzt die Quellen vorsichtig und kommt am Schluss (allzu) oft nur zu einem „wohl“ oder „wahrscheinlich“. In den 51 Seiten Anmerkungen am Ende des Buches verweist er auf die lateinischen *Fontes Franciscani*, was gut mit FoFr hätte abgekürzt und mit den deutschen *Franziskus-Quellen* (FQ) ergänzt werden können, denn wer außer Professoren und Uni-Bibliotheken hat schon die *Fontes*? In diesen ist K. Eßers Edition der *Opuscula Francisci* (1989) aufgenommen, für die es aber eine neue Edition durch Carlo Paolazzi gibt (2009), die hier unberücksichtigt blieb. Das sind Kleinigkeiten gegenüber dem großen Wurf.

Leonhard Lehmann, OFMCap, Rom

Superiorum permissu:

HERAUSGEBER: Dominikaner-Provinz Teutonia.

SCHRIFTLEITUNG:

Christoph T. Brandt,

Thomas Eggensperger (verantwortlich),

Ulrich Engel (verantwortlich),

Dennis Halft, Bernhard Kohl,

Gregor Naumann, Frano Prcela.

REDAKTIONSSEKRETARIAT: Theresa Hüther

ANSCHRIFT: Schriftleitung „Wort und Antwort“,

Schwedter Straße 23, D-10119 Berlin

E-MAIL: schriftleitung@wort-und-antwort.info

HOME PAGE: www.wort-und-antwort.de

VERLAG: Matthias Grünewald Verlag der
Schwabenverlag AG, Senefelderstraße 12,
D-73760 Ostfildern.

E-MAIL: mail@gruenewaldverlag.de

SATZ: Matthias Grünewald Verlag, Ostfildern

DRUCK: Stücker Druck und Verlag, Ettenheim

Wort und Antwort

Dominikanische Zeitschrift für Glauben und
Gesellschaft

erscheint vierteljährlich

Einzelheft € 7,20; Jahresabonnement € 32,80;

Studentenabonnement bei Vorlage einer Studien-
bescheinigung: € 17,20. Alle Preise verstehen sich

zuzüglich Versandkosten. Abbestellungen sind
schriftlich bis sechs Wochen vor Jahresende mög-

lich. Unverlangt eingesandte Besprechungs-
exemplare können nicht zurückgesandt werden.

ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB:

Matthias Grünewald Verlag der Schwabenverlag

AG, Petra Härtel (Sachbearbeitung), Senefelder-
straße 12, D-73760 Ostfildern, Tel. 0049/

(0) 711/44 06-140, Fax 0049/(0) 711/44 06-138

Bestellungen in Österreich an Buchhandlung

Herder (im Auftrag des Matthias Grünewald
Verlags), Wollzeile 33, A-1011 Wien.

Das Menschenbild des Papstes

Peter
Hünemann
**Kinder von
Mutter Erde –
angesprochen
durch Gott**

Wie Papst
Franziskus
vom Menschen
spricht



Peter Hünemann

**Kinder von Mutter Erde – angesprochen
durch Gott**

Wie Papst Franziskus vom Menschen spricht

112 Seiten

Hardcover, 12 x 19 cm

€ 15,- [D] / € 15,50 [A]

ISBN 978-3-7867-3148-1

Papst Franziskus richtet seine Lehrschriften nicht nur an Bischöfe und Theologen, sondern an alle Gläubigen oder, wie bei der Umwelt- und Gerechtigkeitszyklika »Laudato si'«, an alle Menschen auf dem Globus.

Seine gläubige Lehre vom Menschen behandelt keine theologischen oder kirchenrechtlichen Spezialthemen. Er spricht von den konkreten Menschen, den Kindern von Mutter Erde, mit ihren Affekten, ihren Verstrickungen, ihrer Leibhaftigkeit, ihren Freuden und Tränen. Und er spricht von ihrer Würde, weil Gott sie anspricht, sich ihnen in seiner grundlosen Barmherzigkeit schenkt. Gleichwohl leuchtet unter der gläubig-katechetischen Darstellungsform eine abgerundete theologische Anthropologie auf, die die modernen philosophischen und empirisch-anthropologischen Reflexionen einbezieht.



GRÜNEWALD

www.gruenewaldverlag.de