

Nomok@non

WEB-JOURNAL

FÜR RECHT

UND RELIGION

REZENSION

**BENEDIKT JÜRGENS, WAS SICH VERBESSERT HAT, IST DIE
KOMMUNIKATION.**

Säkulares Management in einem Bischöflichen Generalvikariat
(Angewandte Pastoralforschung 9), Würzburg: Echter 2023. ISBN
978-3-429-05873-9

VON STEFAN IHLI

REZENSION

BENEDIKT JÜRGENS, WAS SICH VERBESSERT HAT, IST DIE KOMMUNIKATION.

Säkulares Management in einem Bischöflichen Generalvikariat (Angewandte Pastoralforschung 9), Würzburg: Echter 2023. ISBN 978-3-429-05873-9

VON STEFAN IHLI

Der Autor, promovierter Theologe und seit 2021 Leiter des Dezernats Personal und Recht der Ruhr-Universität Bochum, hat mit der zu besprechenden Abhandlung an der Katholisch-Theologischen Fakultät dieser Universität im Wintersemester 2022/2023 seine Habilitationsschrift vorgelegt.

Nach einer methodologischen Einleitung (S. 6–27) stellt Jürgens zunächst den sachlichen Hintergrund des im Buch besprochenen, im Bischöflichen Generalvikariat Aachen durchgeführten sogenannten Ganzheitlichen Strategieprozesses dar, der auf eine existentielle Finanzkrise jener Diözese in den Jahren 2005 und 2006 zurückging, nach einer langwierigen Phase der Diskussion und Planung über Methoden und Ziele jedoch erst in den Jahren 2016–2018 stattfand (S. 28–36). Während es im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang zur Finanzkrise um eine Konsolidierung des Haushalts vor allem durch Personalabbau ging, war danach das Ziel des Strategieprozesses, auf der neuen finanziellen Basis auch eine neue inhaltliche Ausrichtung zu finden (S. 37–48).

Als theoretischen Hintergrund von Aufgaben und Struktur eines Generalvikariats stellt Jürgens die eher groben kirchenrechtlichen Vorgaben (S. 48–58), diejenigen des Zweiten Vaticanums (S. 58–62) sowie die wesentlich detaillierteren der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (S. 62–72) dar. Exemplarisch wird die historische Entwicklung der Verwaltungsgliederung der Generalvikariate der beiden größten deutschen Diözesen Köln sowie München und Freising wiedergegeben (S. 72–76). Der Autor schlussfolgert diesbezüglich, die Generalvikariate hätten ihre Struktur weitgehend unabhängig von theologischen Vorgaben der Gemeinsamen Synode schlicht nach Funktionalitäts- und Effizienzkriterien ausdifferenziert, solange dies vor dem Hintergrund der Einnahmen aus Kirchensteuermitteln möglich gewesen sei, dann aber ab der Jahrtausendwende Gliederungsebenen abgeschafft, als dies finanziell notwendig geworden sei (S. 76–81).

Trotz der Feststellung, dass Generalvikariate eher öffentlichen Verwaltungen als religiösen Organisationen ähnelten, wird ein Blick auf das schwierige Verhältnis von Religion und Organisation sowie die Organisations- bzw. Systemtheorie Niklas Luhmanns und anderer geworfen (S. 82–100). Demnach dienten Organisationen durch ihre Regelbasiertheit, Entscheidungsorientierung, Differenzierung und Spezialisierung der Bewältigung von Komplexität und Kontingenz im alltäglichen Leben (S. 100–114). Aber auch die betriebswirtschaftliche Theorie von Zielen, Mitgliedern und Strukturen von Organisationen wird kurz präsentiert (S. 114–126). Lediglich weil es sich um zeitlich parallel laufende Prozesse handelte, schließen sich Darstellungen der Einsatzplanung des pastoralen Personals der Diözese

Aachen (S. 126–145) sowie der Planung der pastoralen Ausrichtung dieser Diözese (S. 145–155) an, die – wie auch Jürgens selbst feststellt – mit dem Generalvikariat und seiner Struktur nichts zu tun haben und deren Nutzwert für die Studie demnach unklar bleibt.

Hernach wendet sich der Autor der Methode des Strategieprozesses für das Generalvikariat zu, die auf dem Modell „Management by Objectives and Self-control (MbO)“ basierte, welches deswegen zuerst erläutert wird. Dieses Konzept gehe davon aus, dass Kundenorientierung, Trennung von Kapital und Management, Dezentralisierung des Managements sowie Motivation der Mitarbeitenden durch Partizipation und Einsatz entsprechend ihren Fähigkeiten die zentralen Herausforderungen für ein Unternehmen darstellten. Es reagiere darauf dadurch, auf allen Ebenen unternehmerischen Handels mündige, selbstverantwortliche und freie Führungskräfte und Mitarbeitende in den Mittelpunkt zu stellen, die ihre gesamte Energie und Aufmerksamkeit darauf ausrichteten, einen individuellen Beitrag zum Gelingen eines großen gemeinsamen Zieles zu leisten. Dabei müsse das Management eine Orientierung an aktuellen Trends vermeiden, weil dies zu einem bloß reaktiven Handeln ohne nachhaltige Wirkung führen würde. Vielmehr müsse das Management mit stetem Blick auf das große Ganze selbstständig messbare Ziele entwickeln und sich um Marktposition, Innovation, Produktivität, Wertsteigerung, materielle und finanzielle Ressourcen, Profitabilität, gesellschaftliche Verantwortung, Leistungen und Haltungen des Personals sowie Weiterentwicklung des Managements kümmern. Ein Instrument dazu könnten Zielvereinbarungsgespräche mit Mitarbeitenden zu den vier Bereichen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potentiale darstellen. Allerdings sei diese Managementtheorie für Unternehmen entwickelt worden und erhebe nicht den Anspruch, ohne weiteres auf andere Organisationsformen wie beispielsweise die Kirche übertragbar zu sein, wo es freilich keine eigenständigen alternativen Modelle gebe, so dass dort ein Rückgriff darauf dennoch sinnvoll sein könne (S. 155–188).

Die eigentliche strategische Zielplanung habe dann in der Hauptabteilungs- bzw. Abteilungsleiterkonferenz vom 19. November 2013 begonnen. Innerhalb von vier Jahren hätten dabei nach einer Ist-Analyse sowohl Ziele festgelegt und priorisiert als auch Akteure zu deren Erreichung bestimmt werden sollen; die Umsetzung habe anschließend fortlaufend auf einer unteren Ebene evaluiert werden sollen, was wiederum im Rahmen einer Stärken-Schwächen-Analyse in eine Fortschreibung des Strategieprozesses habe münden sollen. Die Ziele hätten grundsätzlich partizipativ, teilweise als Oberziele top-down, teilweise als Teilziele aber auch bottom-up entwickelt werden sollen; die Mitarbeitenden hätten in diesen Prozess einbezogen werden sollen, um ihn verbindlicher zu machen. Die Zielentwicklung sei bei einer Konferenz am 19. November 2015 abgeschlossen worden, woran sich die Maßnahmenplanung angeschlossen habe. Jürgens interpretiert diese Vorgehensweise als eine Umstellung des Generalvikariats von einer hierarchischen auf eine sachbezogene Abstimmung und sieht aufgrund der Ausrichtung des Prozesses auf Ziele – die freilich in keiner Weise revolutionär, sondern vielmehr selbstverständlich erscheint – die beschriebene Management-Methode MbO als Hintergrund gegeben, auch wenn sich der Strategieprozess nicht explizit darauf berufen habe (S. 188–203). Die entwickelten zehn Oberziele und 61 Teilziele, die sich primär auf die gewünschte inhaltliche Weiterentwicklung des pastoralen Angebots der Diözese beziehen, werden anschließend extensiv in verschiedenen tabellarischen Übersichten präsentiert. Der Autor erkennt darin keine klare Profilbildung, sondern merkt kritisch eine weiterhin breite pastorale Aufstellung der Diözese an, sieht aber Chancen für eine bessere Zusammenarbeit und effizientere Abläufe im Generalvikariat (S. 203–251).

Jürgens kommt sodann zur eigentlichen, im Rahmen der Studie erbrachten eigenen Leistung, nämlich einer durch im Jahre 2016 geführte Interviews erfolgten Auswertung der Auswirkungen des Strategieprozesses auf wesentliche Akteure innerhalb des Generalvikariats, und erläutert zunächst die Methode der Interviews (S. 252–274). Diese wurden mit allen vier Hauptabteilungsleitern, jedoch nur mit einer Auswahl von sechs der Abteilungsleiter geführt, was angesichts einer durchschnittlichen angegebenen Interviewdauer von lediglich 45 Minuten kaum nachvollziehbar mit zeitlichen Problemen sowohl auf Seiten des Autors als auch auf Seiten der Interviewten erklärt wird und als willkürliche Einschränkung der Datenbasis erscheint, zumal die Auswahl der befragten Abteilungsleiter nicht etwa seitens des Autors, sondern seitens der Hauptabteilungsleiter erfolgte. Dass dabei andere als objektive Motive eine Rolle gespielt haben könnten und eine einseitige Sichtweise transportiert worden sein könnte, hält Jürgens für unwahrscheinlich und glaubt eher an ein „breites Wahrnehmungs- und Meinungsspektrum“ (S. 259), was eine zumindest überraschende Einschätzung darstellt, deren Grundlage nicht ersichtlich ist. Bemerkenswerterweise problematisiert Jürgens diesen Auswahlvorgang an späterer Stelle im Widerspruch dazu selbst deutlich stärker (S. 297). Bei unabweisbarem Zeitmangel wäre es darum wesentlich sinnvoller gewesen, die Datenbasis auf alle Abteilungsleitungen auszudehnen und stattdessen die einzelnen Interviews zu kürzen, die nach dem im Anhang abgedruckten Leitfaden (S. 448–450) aus 36 Fragen zu sieben Themenbereichen bestanden. Einen positiven Aspekt des Studiendesigns stellt dagegen die daneben erfolgte Befragung von Vertretern des Diözesanpriesterrats, Diözesanpastoralrats, Diözesankatholikenrats und Diözesankirchensteuerrats dar, um eine Außensicht auf den Strategieprozess gespiegelt zu bekommen. Auch ein Mitglied der Mitarbeitervertretung des Generalvikariats wurde interviewt.

Im Anschluss werden die teils heterogenen Inhalte der anonymisierten und nach Gruppenzugehörigkeit der Befragten zusammengefassten Interviews zunächst gegliedert nach den Abschnitten des Interviewleitfadens Ausgangspunkt des Strategieprozesses, persönliche Zielerwartungen, Innen- und Außenwahrnehmung des Strategieprozesses, Auswirkungen des Strategieprozesses, theologische Aspekte des Strategieprozesses sowie Konsequenzen des Strategieprozesses für die Führungskräfteentwicklung deskriptiv wiedergegeben (S. 275–299).

Der Autor schließt einen weiteren dokumentarischen Abschnitt an, in dem die Inhalte der Interviews allerdings unter einem anderen Gesichtspunkt aufbereitet wurden. Sie wurden hierzu jeweils in sinntragende Einheiten zerlegt; diese wurden dann gemeinsamen Oberbegriffen zugeordnet, die wiederum hierarchisch in drei Ebenen geordnet wurden, nämlich sogenannte Facetten (unterste Ebene), Dimensionen (mittlere Ebene) und Kategorien (oberste Ebene). Nach einer Darstellung dieser Methode (S. 299–313) werden sämtliche 106 Oberbegriffe präsentiert, und zwar jeweils mit einem beispielhaften Zitat sowie statistischen Angaben dazu, wie viele vergleichbare Aussagen sich in den Interviews finden (S. 313–405). Dies erscheint als eine zwar transparente, aber auch äußerst extensive Darstellung statistischer Rohdaten, aus denen Zusammenfassungen bezüglich der 26 sogenannten Dimensionen den Ertrag für die Arbeit extrahieren.

Demnach habe es bei den Interviewten Zweifel an der Effizienz des Strategieprozesses gegeben, weil es nicht gelungen sei, überhaupt Ziele zu formulieren oder dies zumindest sehr aufwändig gewesen sei (S. 317). Andererseits sei es im Rahmen der Erarbeitung von Zielen zu einem transparenten, abteilungsübergreifenden Austausch gekommen (S. 323), was zu gemeinsamer

Weiterentwicklung geführt habe (S. 326). Auch die Kollegialität habe zugenommen (S. 338). Insgesamt sei der Strategieprozess qualitativ besser als potentielle alternative Führungsmodelle wahrgenommen worden (S. 329), auch im Hinblick auf eine höhere Verbindlichkeit (S. 330), die allerdings andererseits zugleich als Einschränkung erfahren worden sei (S. 342). Eine Resonanz nach außen habe der Strategieprozess freilich nicht erfahren, sondern sei als interne Angelegenheit des Generalvikariats wahrgenommen worden (S. 335), was er ja auch in der Tat war, so dass dies nicht weiter überrascht. Gleichwohl habe die Reputation des Generalvikariats gewonnen, wenn auch in einer eher diffusen Art und Weise (S. 340), was teilweise auch daran gelegen habe, dass die Informationen über den Strategieprozess für manche nicht ausreichend gewesen seien (S. 362). Die Interviewten hätten problematisiert, ob der Strategieprozess lediglich intern durch den Generalvikar oder den Bischof legitimiert gewesen sei oder aufgrund der Bedeutung des Handelns des Generalvikariats für die ganze Diözese durch diözesane Gremien hätte legitimiert sein müssen oder darüber hinaus auch eine theologische Legitimation hätte haben müssen; sicher seien sie sich dessen in ihren Antworten hingegen nicht gewesen (S. 372).

Im Rahmen einer abschließenden Analyse (S. 412–447) hält Jürgens zunächst fest, die Interviews beantworteten nicht die Frage der Zielerreichung, die er für „natürlich interessant“ hielte (S. 413), was eine Untertreibung sein dürfte. Für den Leser ist die Frage, ob die im Generalvikariat Aachen angewandte Methode des Strategieprozesses dazu beigetragen hat, die angestrebten Ziele zu erreichen, auch vor dem Hintergrund entscheidend, ob eine Übertragung der Methode auf anstehende Reformprozesse in anderen Diözesen sinnvoll erscheint, was nur dann der Fall ist, wenn dadurch Ziele besser erreicht werden, weil ein derartiger Strategieprozess keinen Selbstzweck darstellt. Dass diese Frage nicht beleuchtet wurde, erklärt der Autor damit, dass die Interviews zu einem so frühen Zeitpunkt durchgeführt worden seien, dass die Ziele noch gar nicht hätten erreicht worden sein können, und dass der Strategieprozess 2017 durch einen neuen synodalen Gesprächs- und Veränderungsprozess abgelöst worden sei (S. 443). Auch seien die Interviews in eine Anforderungsanalyse für eine Führungskräfteentwicklung eingeflossen. Warum dafür der Aspekt der Zielerreichung, der für alle Organisationen zwangsläufig zentral ist, nicht von Interesse gewesen sein sollte, erschließt sich allerdings nicht, so dass dies als methodisches Defizit erscheint, das die Sinnhaftigkeit der Auswertung des Strategieprozesses zumindest zum damaligen Zeitpunkt in Frage stellt. Insoweit damals tatsächlich noch kein inhaltliches Ziel erreicht wurde, hätte die Befragung noch nicht durchgeführt werden dürfen; ansonsten wäre es geboten gewesen, in diesem Rahmen zumindest zu erheben, welche Ziele in welchem Umfang bereits erreicht wurden.

Stattdessen beleuchten die Interviews lediglich die Frage der Wirkung des Strategieprozesses auf die Führungskräfte. Insoweit seien die selbst gesteckten Ziele erreicht worden, die Aufgaben des Generalvikariats wirksamer zu steuern, die Transparenz und Verlässlichkeit nach innen und außen zu verbessern, eine Vergemeinschaftung der Ziele innerhalb der Organisation zu fördern sowie die Grundaufträge, Kernaufgaben, Projekte und Ressourcenplanung an den strategischen Zielen auszurichten (S. 414). Durch die säkulare Managementmethode hätten sich Kollegialität, Kommunikation und Kooperation im Generalvikariat verbessert, weil die Abschottung einzelner Abteilungen durch die Entwicklung und Verfolgung abteilungsübergreifender Ziele durchbrochen worden sei (S. 417–418).

Es schließt sich ein Abschnitt an, in dem der Autor ein theologisches Unbehagen darüber ausdrückt, dass im Generalvikariat ein säkulares Management-Modell ohne spirituelle Traditionen angewandt worden sei und auch noch zu Erfolg geführt habe. Weil dieses Modell zu einem gemeinsamen Lernen und verbesserter Kooperation und Kommunikation geführt habe, interpretiert er dieses Modell als ein Beispiel biblischer Weisheit, über die er anschließend exegetisch reflektiert (S. 419–441), was einen Bezug zur Thematik der Studie gänzlich vermissen lässt und als unvermittelt auftauchender Fremdkörper wirkt. Alleine schon das angesprochene theologische Unbehagen des Autors zeugt von einer überraschenden spirituellen Überhöhung eines Generalvikariats, das de facto keine theologische Instanz, sondern eine gewöhnliche Verwaltungsbehörde darstellt.

Der Autor benennt selbst erhebliche Defizite des Strategieprozesses, nämlich fehlende Zielprägnanz, diffuse Deutungsansätze und Führungskonzeptionen sowie eine ungeklärte Rolle des Generalvikariats gegenüber seinen Kunden (S. 443). Wenn dem so ist, kann der Strategieprozess allerdings nicht so ertragreich gewesen sein, wie es nötig gewesen wäre und Jürgens es darstellt. Er empfiehlt in dieser Hinsicht eine systematische und detaillierte Bedarfsanalyse der Kunden des Generalvikariats, um das Generalvikariat von einer personal auf den Bischof bezogenen Organisation zu einer dienstleistungsorientierten Diözesanverwaltung weiterzuentwickeln (S. 445).

Die recht gut redigierte, mit einem umfassenden Literaturverzeichnis (S. 452–475) abgeschlossene Abhandlung ist sehr breit aufgestellt, kleinteilig im Stile einer klassischen Qualifikationsarbeit gegliedert und zeugt von einer profunden Beherrschung verschiedenster theologischer und soziologischer Teildisziplinen. Freilich handelt es sich – sieht man von dem exegetischen Exkurs zur biblischen Weisheit ab – in weiten Teilen nicht um eine (pastoral)theologische Studie, wie man angesichts der Tatsache annehmen könnte, dass sie als theologische Habilitation angenommen wurde und in einer pastoraltheologischen Reihe erschien, sondern um eine genuin soziologische Arbeit, deren Ertrag sich angesichts ihres großen Umfangs ernüchternd knapp dahingehend zusammenfassen lässt, dass lediglich weiche Faktoren der Zusammenarbeit innerhalb des Generalvikariats mittels des Strategieprozesses verbessert werden konnten, die Erreichung inhaltlicher Ziele, die im Rahmen von diözesanen Restrukturierungsprozessen mit Einspardruck selbstredend besonders relevant ist, auch wegen der Unklarheit der Ziele jedoch ungewiss bleibt (vgl. S. 446). Für den Strategieprozess war im Ergebnis somit der Weg das Ziel. Darüber hinaus bietet das Buch vor allem soziologische Theorien und Rohdaten. Dies ist nicht nur dem Autor anzulasten, der für Studienzeitpunkt und -design verantwortlich zeichnet, sondern auch der Diözese Aachen, die nicht in der Lage war, ausreichend präzise Ziele zu erarbeiten. Gleichwohl mindert dies den Nutzen, den das Buch Lesern bieten kann, in erheblichem Maße. Anhand seiner Lektüre lässt sich kaum abschließend beantworten, ob es sich für andere Diözesen, die ebenfalls an Strukturreformen in ihren Diözesanverwaltungen denken, lohnt, den Aachener Strategieprozess als Vorbild zu nehmen, weil sein erkennbarer Nutzen zu überschaubar ist.