

Katholische Kirche in der Finanzkrise

Gibt es theologische und ethische Kriterien „richtigen“ Sparens?

Gerhard Kruip

1. Die Problemlage

Spätestens Ende der 90er Jahre, nachdem sich in der rot-grünen Koalition der politische Wille zu einer Steuerreform mit einer Reduktion der Einkommens- und Lohnsteuersätze abzeichnete, war eigentlich klar, dass dies Auswirkungen auf die Kirchensteuereinnahmen haben würde. Manche Diözesen hatten auch schon vorher erste Sparmaßnahmen eingeleitet. Doch im damaligen Kontext wirtschaftlicher Hochkonjunktur und des Börsenbooms waren Problembewusstsein und Handlungsdruck noch gering. „[...] viele wollten es nicht wahrhaben. Sonst hätte man ja Konsequenzen ziehen müssen.“¹ Der frühere Generalvikar des Erzbistums Köln, Norbert Feldhoff, von dem diese Einschätzung stammt, meinte sogar, manche schmückten ihre Untätigkeit noch mit dem „scheinbar frommen Gedanken ‚Gottvertrauen‘“. Er könne vor einer solchen Haltung jedoch nur warnen, der Vogel Strauß sei bisher noch kein kirchliches Wappentier.² Heute wird den Bischöfen vielfach vorgeworfen, dass sie nicht in der Lage waren, „sich abzeichnende Verknappungen langfristiger zu diagnostizieren und rechtzeitig gegenzusteuern.“³ Erst als im Erzbistum Berlin zum Jahreswechsel 2002/2003 ein Schuldenberg von 148 Millionen Euro zum Handeln zwang und massive Sanierungsmaßnahmen erforderlich machte, wurde das Problem auch in anderen deutschen Diözesen ernster genommen.⁴ Keine Diözese wollte in eine ähnliche Notlage gera-

¹ N. Feldhoff, Zur Zukunft der Kirchenfinanzen, in: Stimmen der Zeit 129 (2004) 6, 363-369, hier 363.

² Ebd.

³ P. Hünermann, Geld, Dienst und Gemeinden. Notwendige Weichenstellungen für die Kirche in Deutschland, in: Herder Korrespondenz 58 (2004) 6, 281-285, hier 282.

⁴ Einen allgemeinen Überblick über die Sparbemühungen in verschiedenen deutschen Diözesen gibt J. Kinzler, Ende einer Sozialgestalt. Die Kirche in Deutschland vor finanziellen und strukturellen Umbrüchen, in: Herder Korrespondenz 59 (2005) 5, 244-249.

ten. Insofern war Berlin ein heilsamer Schock. Auf Grund der anhaltenden wirtschaftlichen Krise und der schrittweise umgesetzten Steuerreform zeichnete sich im Jahre 2004 deutlicher ab, dass die Kirchensteuereinnahmen noch erheblich weiter zurückgehen würden, was in den meisten Diözesen eine Beschleunigung der Sparbemühungen anstieß.

Die meisten Schätzungen gehen mittlerweile im Durchschnitt aller Diözesen, die zusammen im Jahr ca. 4 Milliarden Euro an Kirchensteuer einnehmen, von Rückgängen dieser Einnahmen von real ca. 20 bis 30% im Laufe der nächsten 20 bis 30 Jahre aus.⁵ In den einzelnen Diözesen werden strukturelle Defizite von 35 Millionen (Bamberg, Rottenburg-Stuttgart), 60 Millionen (Aachen) oder 90 Millionen (Köln) gemeldet, die jedoch je nach Haushaltsvolumen und vorhandenen Rücklagen unterschiedlich zu bewerten sind. Neben Berlin hat es die Diözesen Essen und Aachen besonders hart getroffen. Die 263 Pfarreien des Bistums Essen sollen zu nur noch 35 Großgemeinden zusammengelegt werden. 1000 Stellen sollen eingespart werden. In der Diözese Aachen war von Entlassungen von 300 Beschäftigten die Rede. Allerdings muss man sagen, dass die von Sparmaßnahmen jetzt hart betroffenen Bistümer vorher häufig eine im Vergleich zu ihrer Katholikenzahl höhere Dichte an pastoralem Personal und an pastoral genutzten Gebäuden zur Verfügung hatten als andere Diözesen.

Die Ursachen der Finanzkrise liegen jedoch nicht nur in der derzeitigen Wirtschaftskrise und der Steuerreform. Eine wichtige Rolle spielt, dass in vielen Diözesen die Zahl der Katholiken zurückgeht⁶, überwiegend auf Grund des demografischen Wandels, verstärkt aber auch durch Kirchenaustritte. Einige Diözesen sind auch von Abwanderungsprozessen betroffen. Die Diözese Essen verliert jährlich zwischen 16000 und 18000 Katholiken. Auch in Aachen geht die Katholikenzahl jährlich um ca. 10000 zurück. Noch stärker als die Zahl der Katholiken geht jedoch auf Grund des Alterungsprozesses die Zahl der Kirchensteuerzahler zurück. Die meisten Rentner/innen zahlen ja keine Steuern und deshalb auch keine Kirchensteuer mehr. Heute zahlen nur etwa 35% der Katholiken wirklich Kirchensteuer. Und es ist klar, dass diese 35% sich wahrscheinlich nicht allzu sehr mit den 15% der regelmäßigen Gottesdienstbesucher überschneiden. Öffentliche Zuschüsse fließen ebenfalls nicht mehr so

⁵ N. Feldhoff, Kirchenfinanzen in der Krise, in: Katholische Sozialwissenschaftliche Zentralstelle (Hg.), Kirche und Gesellschaft Nr. 315. Mönchengladbach 2004, 6.

⁶ Für Deutschland insgesamt rechnet Langendörfer bis 2030 mit einem Rückgang der Zahl der Katholiken um 25%. H. Langendörfer, „Missionarische Kraft entfalten“, in: Journal der Thomas-Morus-Akademie 15, Dez. 2004, 3.

großzügig wie früher. Hinzu kommt das in seinen Auswirkungen häufig schwer abzuschätzende und zu teilweise sehr kurzfristigen und hohen Belastungen führende Clearing-Verfahren, durch das die zunächst am Arbeitsort erhobenen Kirchensteuereinnahmen nachträglich nach dem Wohnort der Kirchensteuerzahler umverteilt werden. Für viele Betroffene und Beobachter ist dieses Verfahren sehr „undurchsichtig“⁷ und verstärkt bei manchen den Verdacht, dass diejenigen, die die Sparmaßnahmen durchzusetzen versuchen, nicht alle Karten auf den Tisch legen.

Die Auswirkungen des Clearing-Verfahrens auf die Umsetzung von Sparbeschlüssen sind tatsächlich häufig sehr problematisch, und zwar sowohl in dem Fall, dass Clearing-Nachzahlungen zu verschärften Maßnahmen oder zu einer plötzlichen Beschleunigung zwingen (wie z.B. in Aachen) oder durch eine Rückzahlung auf einmal doch wieder mehr Geld zur Verfügung steht (wie z.B. in Limburg, wo aus dem Clearingverfahren für das Jahr 2000 in 2005 auf einmal 27,2 Millionen Euro zurückbezahlt wurden).⁸

Selbst wenn man große Anstrengungen unternimmt, um durch Spendenkampagnen, die Gründung von Stiftungen und „Fundraising“ die Einnahmen zu steigern, wird es nicht möglich sein, den Rückgang der Kirchensteuermittel ganz durch andere Einnahmen zu kompensieren. Die theoretisch bestehende Möglichkeit, den Hebesatz für die Kirchensteuer zu erhöhen, wird nicht ernsthaft in Erwägung gezogen. Zu groß ist die Angst, dass dies eine Welle von Kirchaustritten zur Folge haben könnte. Die Möglichkeiten, zusätzlich zur Kirchensteuer ein Kirchgeld zu kassieren, werden ebenfalls nur vorsichtig umgesetzt. Wirkliche und vor allem ertragreichere Alternativen zur Kirchensteuer gibt es ebenfalls nicht, sie hätten auch noch andere erhebliche Nachteile.⁹ Auch wird das vorhandene kirchliche Vermögen in der Öffentlichkeit total überschätzt¹⁰ – und wo Vermögen vorhanden ist, sollte man sich sehr genau überlegen,

⁷ Hünermann, Geld (s. Anm. 3) 281.

⁸ <http://sparen-und-erneuern.bistumlimburg.de/meldungen.shtml?eid=16406> und ...
[eid=15873](http://www.bistumlimburg.de/meldungen.shtml?eid=15873).

⁹ Zu den Vorteilen des Kirchensteuersystems vgl. z.B. P. Kirchhof, Der Auftrag der Kirchen und ihre Finanzierung, in: *Lebendige Seelsorge* 53 (2002) 4, 172-179; G. Wegner, Wie finanziert man Glaube, Liebe und Hoffnung? Alternativen zur Kirchensteuer. Hannover 2005 (Texte aus dem SI).

¹⁰ Dabei hat das auf vielen Halbwahrheiten und Fehleinschätzungen beruhende Buch von C. Frerk, *Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland*. Aschaffenburg 2002 eine gewisse Rolle gespielt. Vgl. hierzu N. Feldhoff, *Aufklärung oder Verwirrung? Zur 'Bilanz' von Carsten Frerk über 'Finanzen und Vermögen der Kirchen in Deutschland'*, in: *Lebendige Seelsorge* 53 (2002) 4, 190-194.

ob man es einfach verbraucht und zum Füllen von Haushaltslöchern verwendet. So gibt es zu einer deutlichen Ausgabenreduzierung keine Alternative. Da 70% bis 80% der Ausgaben in den Bistumshaushalten Personalausgaben sind, bedeutet dies, dass der Personalbestand deutlich zurückgefahren werden muss. Auch Bereiche wie Kindertageseinrichtungen, für die Kürzungen in der Öffentlichkeit wegen des kirchlichen Eintretens für die Familie nur schwer verständlich gemacht werden können, können von Sparmaßnahmen nicht verschont bleiben. Denn in sie fließen beträchtliche Anteile der Bistumshaushalte, zudem geht fast überall die Zahl der getauften Kinder zurück. Außerdem wird es darum gehen, den Gebäudebestand in kirchlichem Besitz deutlich zu reduzieren, allein schon, um die Unterhaltungskosten zu sparen. In vielen Diözesen wird versucht, durch Gehaltskürzungen den Spardruck zu mindern. Nachdem zum Beispiel in Hildesheim Anfang 2005 zunächst die Streichung von etwa 130 Vollzeitstellen angekündigt war, konnte diese Zahl dadurch drastisch um 55 reduziert werden, dass die Mitarbeiter/innen bis 2007 auf durchschnittlich 5% ihres Jahreseinkommens verzichteten.¹¹ Durch freiwilliges Ausscheiden, Vorruhestand, freiwillige Arbeitszeitreduktion etc. konnte die Zahl der notwendigen betriebsbedingten Kündigungen weiter reduziert werden. Eine solche Bereitschaft von Mitarbeitern/innen, durch solidarische Gehaltsreduzierungen Kündigungen zu verringern, gibt es aber offenbar nicht in allen Diözesen. Anzuerkennen ist, dass sich die zuständigen Stellen sehr darum bemühen, die von Kündigung Betroffenen in Beschäftigungsgesellschaften unterzubringen und sie weiterzubilden, damit sie auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen haben. Wo Kündigungen nicht zu vermeiden sind, werden Sozialpläne ausgearbeitet.

Die Verantwortlichen in den Diözesen sind bestrebt, sich mit den zuständigen Gremien zu beraten und ihr Handeln auch nach außen verständlich zu machen. Sie haben versucht, durch eine Gliederung des Vorgehens in verschiedene Phasen mit gestufter Beteiligung von Beratungsgremien und Öffentlichkeit die Prozesse einigermaßen zu steuern. Dabei fällt jedoch auch auf, dass sie eine „im Einzelnen sehr unterschiedliche Öffentlichkeitsarbeit“ machen.¹² Es gibt Diözesen, in denen diese Aufgabe weniger gut bewältigt wird als in anderen. Interessant sind neben dem Vorgehen selbst die Bezeichnungen, unter denen die Prozesse firmieren. In Hildesheim wurde Ende 2003 ein nüchtern als „Eckpunkte 2020“ be-

¹¹ Newsletter der Bistumsleitung an die Führungskräfte der Diözese Nr. 9, 4.2.2005.

¹² Langendörfer, Kraft (s. Anm. 6) 3.

zeichnetes Strategiepapier zur Diskussion gestellt, nach kurzer Beratungszeit allerdings fast unverändert in Kraft gesetzt. Wohlklingendere und anspruchsvollere, teilweise aber etwas euphemistisch anmutende Namen haben andere Diözesen für entsprechende Beratungsprozesse und Entscheidungsabläufe gewählt: In Köln „Zukunft heute“, in Speyer „Aufbruch“, in Magdeburg „Pastorales Zukunftsgespräch“, in Limburg „Sparen und Erneuern“, in Rottenburg-Stuttgart „Zeichen setzen in der Zeit“ und „Heute für morgen das Nötige tun“.¹³

Wie zu erwarten gibt es überall Kritik und in Einzelfällen heftige Proteste – bis hin zu Demonstrationen von kirchlichen Mitarbeitern/innen vor Generalvikariaten und Bischofshäusern. Der Diözesanrat des Erzbistums Berlin etwa blickte in einem Beschluss vom 22./23.4.05 auf 2 Jahre Sparmaßnahmen zurück und äußerte am bisherigen Ablauf der Prozesse eine teilweise verbittert klingende Kritik. „Es gelang der Bistumsleitung auch unter Einbeziehung der Gremien – Pastoralrat, Dekane, Seelsorgekonferenz, ebenso Diözesanrat – nicht, die Problematik transparent zu machen. [...]“¹⁴ Auch Peter Hünermann bedauert, ein breiter Dialog finde nicht statt¹⁵. Man muss freilich zugeben, dass es auch ausgesprochen schwierig ist, solche Prozesse zu steuern und die rechte Reihenfolge und das rechte Maß an vertraulicher Entwicklung von vorläufigen Konzepten, sorgfältiger Beratung in den zuständigen Gremien, öffentlicher Transparenz und letztlich verantwortlicher Entscheidung durch die Diözesanleitungen zu finden. Denn auch im kirchlichen Kontext wird jede/r, der als Mitarbeiter/in bzw. Leiter/in von Einrichtungen betroffen ist, spätestens dann, wenn es um das eigene Überleben geht, vom verständigungsorientierten Dialog auf strategisches Handeln umsteigen und alles versuchen, sich selbst und/oder seine/ihre Einrichtung zu retten. Dann entzündet sich schnell ein Kampf eines/einer jeden gegen jede/n.

War früher eine relativ konfliktfreie Koexistenz nach dem Motto „Gönn’ ich dir dein pastorales Feld – gönnst du mir mein pastorales Feld“¹⁶ möglich, so geraten heute die verschiedenen Felder in direkte

¹³ Auf den Homepages der Bistümer wurden zur Verbesserung der Transparenz teilweise entsprechende Internet-Seiten eingerichtet, z.B. <http://sparen-und-erneuern.bistumlimburg.de>. Das Bistum Limburg hat auch eigene Broschüren zum Thema herausgegeben, mehrere Texte aus der Reihe „Texte aktuell“.

¹⁴ Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin am 23.4.05 in Schwedt, in: http://www.dioezesanrat-berlin.de/archiv/texte/05_04_28_beschluss_vv.shtml, 1.

¹⁵ Hünermann, Geld (s. Anm. 3) 282.

¹⁶ M. Pott, „Weggemeinschaft“ angesichts von Finanz-, Vertrauens- und Pastoralkrise – wenn ein diözesaner Prozess seine Unschuld verliert, in: Macht und Gnade. Un-

Konkurrenz zueinander. Das macht ein ruhiges und besonnenes Vorgehen schwierig, das in den Entscheidungs- und Steuerungsgremien oft nur solange möglich ist, als nichts nach draußen dringt, Transparenz also gerade verhindert wird. Man steht also immer wieder in dem Dilemma zwischen ruhiger und distanzierter Betrachtung der verschiedenen Möglichkeiten und der Beteiligung der Betroffenen. Enorme Probleme entstehen zudem, wenn immer wieder nachgelegt wird oder werden muss und nur sehr wenig Zeit zur Beratung zur Verfügung steht. Generalvikar Ronald Rother in Berlin verkündete beispielsweise Anfang August 2005, es müsse ein zusätzliches Einsparvolumen von 10 Millionen erreicht werden, gab der dafür notwendigen Beratung aber nur zwei Monate Zeit, und ausgerechnet den Sommermonat August und den September¹⁷.

In vielen Diözesen gab es Rücktrittsforderungen gegen Generalvikare, Finanzdirektoren, ja sogar gegen die Bischöfe selbst. Paradoxerweise verführt gerade die Angst vor solchen Konflikten die Verantwortlichen dazu, einsame Entscheidungen zu treffen, was am Ende umso mehr Zorn, Wut und Enttäuschung hervorruft. Begriffe wie „Weggemeinschaft“, in Aachen vom früheren Bischof Klaus Hemmerle geprägt und von vielen dankbar aufgegriffen, verlieren dann sehr schnell ihre Unschuld. „Die Rede von Weggemeinschaft wird nicht selten als ideologisierender Überbau oder als zynisch empfunden. [...] War es schon in ruhigeren Zeiten nicht leicht, Weggemeinschaft wirklich zu praktizieren, so erweist sich ihre ganze Fragilität spätestens jetzt in der Finanz-, Vertrauens- und Pastoral Krise des Bistums.“¹⁸

Da es auch in anderen Diözesen und letztlich auch bezogen auf die katholische Kirche in Deutschland insgesamt zu entsprechenden Vertrauensverlusten führt, wundert es nicht, dass der Verdacht aufkommt, es sollten mit Hilfe von Sparmaßnahmen unter der Hand auch noch andere Veränderungen durchgesetzt werden, z.B. eine Reklerikalisierung der Kirche. Dabei sagen alle Berater der Kirche, sie müsse gerade in diesen Umstrukturierungsprozessen ihre „Partizipationsrate“ erhöhen.¹⁹ Die Kirche hat viele engagierte Mitarbeiter/innen, gerade auch unter den

tersuchungen zu einem konstitutiven Spannungsfeld der Pastoral. Hg. v. R. Bucher – R. Krockauer. Münster 2005, 200-213, hier 208.

¹⁷ Pressemitteilung des Erzbistums Berlin, 9.8.05, in: http://www.erzbistumberlin.de/Pressestelle_pressearchiv_3033.htm.

¹⁸ Pott, Weggemeinschaft (s. Anm. 16), 203.

¹⁹ T. v. Mitschke-Collande, „Sparen darf nicht zum Dauerthema werden.“ Ein Gespräch mit Mc-Kinsey-Direktor ..., in: Herder Korrespondenz 57 (2003) 7, 341-346; hier 345.

hauptamtlich beschäftigten Laien. „Diese bei dem Prozess des Sparens zu verlieren, wäre der eigentliche Verlust.“²⁰

Doch in einigen Diözesen wird zu wenig getan, um solch einem Verdacht entgegenzutreten. Im Zusammenhang mit den Sparbeschlüssen wurde in den Diözesen Aachen, Bamberg und Hildesheim schon beschlossen, (zumindest vorübergehend) keine Pastoralreferenten/innen oder Gemeindeferenten/innen mehr anzustellen. Für Bamberg bedeutet dies u.a. eine erhebliche zusätzliche Gefährdung der dortigen theologischen Fakultät. In Ausbildung befindliche Bewerber, die bereits eine Zusage erhalten hatten, wurden schon nicht mehr eingestellt. Obwohl überall die Zahl der Priesteramtskandidaten auf einem sehr niedrigen Niveau stagniert oder weiter zurückgeht, werden die Perspektiven für Laienmitarbeiter/innen stark begrenzt, was schon jetzt ebenfalls deutlich rückläufige Interessentenzahlen für kirchliche Laienberufe zur Folge hat. Erst recht problematisch ist es zudem, wenn „die Zahl der zölibatären Priester [...] in der sich zuspitzenden Krise zur Achse und Norm der offiziellen Kirchenpolitik wird“²¹.

Gerade an dieser Frage wird deutlich, dass der durch die Sparmaßnahmen erforderliche kirchliche Reformprozess unter anderem auch darunter leidet, dass bestimmte Themen, wie etwa das Problem des überlieferten Priesterbildes (Zölibat, Beschränkung auf Männer), nach wie vor tabuisiert werden. Dabei entsteht möglicherweise ein verhängnisvoller Teufelskreis, weil diejenigen kirchlichen Mitarbeiter/innen oder Organisationen, die versuchen, solche Tabuisierungen dann trotzdem zu durchbrechen, den Diözesanleitungen als „unbequem“ erscheinen und im Kontext des Spardrucks möglicherweise ihre eigene Existenz zusätzlich gefährden. Damit würde genau das passieren, wovor immer gewarnt wird, nämlich ein Kaputtsparen, das die wenigen verbleibenden, profilierten und auf Zukunft ausgerichteten Potenziale auch noch zum Schweigen bringt.

Das Projekt einer „missionarischen“ Kirche, das auf einen „profilierten Lebensentwurf“, eine „dem Zeitgeist widerständige Haltung“ und dies in

²⁰ H.W. Brockmann, Das eigentliche Gespenst. Finanzlöcher als kirchenpolitisches Werkzeug?, in: SALZkörner, 26.4.2004, 10-11, hier 11.

²¹ Hünermann, Geld (s. Anm. 3) 285. Vgl. das „Eckpunkte 2020“-Papier des Bistums Hildesheim, in dem ausgehend von der „Eucharistie als Zentrum der Gemeinde“ über die zurückgehenden Priesterzahlen auf eine notwendige Reduktion der Zahl der Gemeinden geschlossen wird. Vgl. Bistum Hildesheim 2003 und das Sonderheft von „engagiert in Kirche und Gesellschaft“ (Beilage der Kirchenzeitung „Die Woche im Bistum Hildesheim“) 2003/12 (Dezember).

einer „Breite ihrer Berührungsmöglichkeiten mit der heutigen Gesellschaft“ angewiesen ist, könnte man dann begraben.²²

2. Die Frage nach gerechtfertigten Kriterien des Sparens

In der Diskussion um gerechtfertigte Kriterien des Sparens werden immer wieder sehr unterschiedliche Punkte benannt. Beispielsweise fasste im Eindruck der akuten Krise des Bistums Berlin dessen Diözesanrat am 8. März 2003 einen bemerkenswerten Beschluss, in dem auch einige Kriterien für den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess genannt werden. Zu ihnen gehören die Stichworte öffentliche Transparenz, klare Definition der Rolle und Aufgabe von Beratungsfirmen, Implementierung eines effizienten Systems langfristiger Finanzplanung und Verwaltung, Berücksichtigung der unterschiedlichen Folgen für Stadt und Land, Verhinderung des Zurückdrängens von Laien im kirchlichen Dienst und nicht zuletzt das Bewusstsein, dass Kirche als Arbeitgeberin auf Grund ihres eigenen ethischen Anspruchs eine Vorbildfunktion hat, der sie um ihrer eigenen Glaubwürdigkeit willen gerecht werden muss.²³ Es lassen sich hier ohne Schwierigkeit fünf Ebenen unterscheiden²⁴:

- (1) die Ebene der Steigerung der Effizienz in der Verwendung der Mittel
- (2) die Ebene der Kriterien für die notwendigen Entscheidungsprozesse (v.a. Transparenz)
- (3) die Ebene von inhaltlich pastoralen Kriterien (z.B. Auswirkungen auf die Rolle der Laien)
- (4) die Ebene der gerechten Verteilung von negativen Folgen für die pastoralen Zielgruppen (am Beispiel Stadt und Land)
- (5) die Ebene der Folgen für die Stellung der Kirche in der Gesellschaft (Glaubwürdigkeit).

Da es sich bei dem Kriterium der Effizienz (1) um eine allgemeine Klugheitsregel handelt, dürfte sie auch innerhalb der Kirche nicht umstritten sein. „Warum sollte es vom Bösen sein, wenn jetzt noch genauer

²² Deutsche Bischöfe, „Zeit zur Aussaat“. Missionarisch Kirche sein. Bonn 2009, 9. Vgl. auch Langendörfer, Kraft (s. Anm. 6).

²³ Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin zur Finanzsituation des Bistums vom 8.3.2003, in: http://www.dioezesanrat-berlin.de/archiv/texte/03_03_08_beschluss_vv.shtml.

²⁴ Zu unterschiedlichen Entwürfen, Kriterien zu formulieren und zu systematisieren vgl. G. Lange, Die Chance der Krise. Überlegungen zu einem Sparkonzept. in: Lebendige Seelsorge 53 (2002) 4, 160-165; G.H. Meyer, Wie und wo kann man sparen in der Kirche? in: Lebendige Seelsorge 53 (2002) 4, 180-182.

durchgerechnet wird, was der sonntägliche Gottesdienst, ein Jugendtag für die Gesamtkirchengemeinde, ein Dies oder der Tagungsbetrieb eines Exerzitienhauses wirklich kosten – und zwar einschließlich aller Aufwendungen für die Gehälter der beteiligten Personen, die Instandhaltung der Immobilien und die in weiteren Etats versteckten Kosten?“²⁵ Erst eine solche ehrliche Kostenrechnung ermöglicht es überhaupt, Effizienzsteigerungspotenziale zu entdecken und dort zu sparen, wo dies am ehesten möglich ist, ohne allzu nachhaltige Folgen zu provozieren. Es muss aber auch berücksichtigt werden, dass Effizienz nicht immer in Geldgrößen gemessen werden kann, sondern allgemein in der Optimierung des Verhältnisses von Aufwand und Zielerfüllung. Auch wenn Kirche dafür steht, dass Leistung nicht alles ist und Menschen nicht nur für ihre Leistung Anerkennung finden sollen, rechtfertigt dies natürlich keine Verschwendung von Mitteln, weder durch Schlamperei noch durch unkluge Organisationsstrukturen, die unverhältnismäßig hohen Aufwand oder Doppelarbeit nach sich ziehen.

McKinsey sieht enorme Potenziale für Effizienzsteigerungen etwa in der Verwaltung der Immobilien, aber auch dadurch, dass die Diözesen in manchen Fragen (etwa Personalverwaltung) besser zusammenarbeiten.²⁶ Verstärkt diskutiert werden müssen auch Anreizsysteme und Systeme von Schlüsselzuweisungen, die effizientes Arbeiten anregen und belohnen. Außerdem muss viel mehr getan werden, um die Mitarbeiter/innen mehr zu motivieren, ihnen eine höhere Identifikation mit der Kirche zu ermöglichen, was freilich nur möglich ist, wenn sie in ihren Leistungen auch Anerkennung finden können. „Die Kirche müsste das beste Personalwesen und die beste Ausbildung von Führungskräften haben.“²⁷ Auch wenn nicht in allen kirchlichen Arbeitsfeldern einfach Managementsysteme und Effizienzkriterien aus der Privatwirtschaft übernommen werden können, es gibt auch innerhalb kirchlicher Arbeit Bereiche, in denen sie sehr wohl sinnvoll sein können.²⁸

Das Kriterium der Transparenz (2) bringt schon mehr Probleme mit sich, da es in einer hierarchisch organisierten Kirche in anderer Weise umzusetzen ist als in einer demokratischen Organisation. Aber auch

²⁵ S. Orth, Kirche muss rechnen, in: Herder Korrespondenz 59 (2005) 10, 487-489.

²⁶ Mitschke-Collande, Sparen (s. Anm. 19) 343f.

²⁷ Mitschke-Collande, Sparen (s. Anm. 19) 346, vgl. G. Kruij, Das Humankapital pflegen. Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung, in: Herder Korrespondenz 53 (1999) 5, 245-249.

²⁸ Vgl. z.B. W. Then, Fragen an das Management der Kirche, in: Lebendige Seelsorge 53 (2002) 4, 182-185.

dann, wenn man die hierarchische Struktur gar nicht in Frage stellt, gilt ekklesiologisch eindeutig: „Bischöfe und Generalvikariate stehen im Dienst des Volkes Gottes, sie sind nicht Herren der Kirchensteuer, sondern Verwalter, Treuhänder. Sie unterliegen einer öffentlichen Rechenschafts- und Erläuterungspflicht hinsichtlich der aufgetretenen Probleme und der vorgesehenen Maßnahmen.“²⁹ Aber auch wenn also die Sparmaßnahmen Sache des ganzen Gottesvolkes sind und öffentliche, dialogische Prozesse erfordern, die „Verantwortung für diese Entscheidungen hat in einem Bistum der Bischof. Niemand kann ihm diese Verantwortung abnehmen und er kann sie letztlich auch auf niemanden abschieben.“³⁰ Hier ist echte Leitung gefordert – mit allen unangenehmen Seiten, die diese oft hat. In einigen Fällen hat man freilich (zumindest von außen) den Eindruck, diffus strukturierte Beratungsprozesse dienen dazu, solche Verantwortung dann doch auf andere Einzelne, einen undurchschaubar anonymen Prozess oder vermeintliche Sachzwänge zu delegieren. Das ist alles menschlich sehr verständlich, aber weder moralisch noch pastoral wirklich zu verantworten. Letztlich ist die „Balance zwischen Dialog und Entscheidung von größter Wichtigkeit“³¹.

Hinsichtlich der dritten Ebene der inhaltlichen Kriterien ist jedenfalls klar, dass diese nicht dadurch umgangen werden können, dass nach der Rasenmähermethode überall derselbe Prozentsatz gekürzt würde. Denn dies würde einerseits den Status Quo der Mittelverteilung zementieren, ohne dass dessen Sinnhaftigkeit unter heute veränderten Bedingungen nochmals überprüft worden wäre. Außerdem würde sich ein prozentual gleichmäßiges Sparen in den verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich auswirken, weil es unterschiedlich gut verkraftet werden könnte. Manche Einrichtungen können unterhalb eines bestimmten Minimums nicht sinnvoll überleben und würden dann möglicherweise zu Grunde gehen, ohne dass dies bewusst gewollt wäre. Vielmehr muss in einigen Bereichen überproportional gespart werden, um zugleich woanders auf Zukunft hin investieren zu können. „Die Schwerpunkte [...] müssen [nämlich] in der Erneuerung und nicht beim Erhalt des Status quo gesetzt werden. Alle Angebote sind daraufhin zu überprüfen, ob sie anziehend für andere sind und nicht nur diejenigen ansprechen, die ohnehin schon dazugehören.“³²

²⁹ Hünemann, Geld (s. Anm. 3) 285.

³⁰ Feldhoff, Kirchenfinanzen (s. Anm. 5) 10.

³¹ Ebd.

³² Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin (s. Anm. 14) 3.

Die Verteilung der Belastungen für die verschiedenen Bereiche kann jedoch auch nicht einfach in Analogie zu Kriterien sozialer Gerechtigkeit vorgenommen werden, wie sie innerhalb einer nationalen Gesellschaft sinnvoll sind. Weder können alle kirchlichen Einrichtungen, Organisationen oder Einzelakteure nach einem wie immer konkretisierten Gleichheitsprinzip behandelt werden, noch kann eine Option für die Armen im Sinne des Schutzes finanziell bisher weniger gut ausgestatteter Bereiche das Ausschlag gebende Kriterium sein. Es geht innerhalb der Kirche, ihrer Organisationen und Einrichtungen, unter den in ihr Beschäftigten genauso wenig wie im Falle von staatlichen Verwaltungen oder Wirtschaftsunternehmen um Fragen sozialer Gerechtigkeit unter den Teilen der jeweiligen Organisation oder ihren Beschäftigten. Denn die Kirche hat in der Gesellschaft eine bestimmte Aufgabe, zum Zweck der Erfüllung dieser Aufgabe erhält sie Kirchensteuermittel von ihren Mitgliedern, außerdem Spenden und ggf. öffentliche Mittel.

Kriterien der Verteilungsgerechtigkeit (Ebene 4) spielen freilich insofern eine Rolle, als die kirchlichen Angebote allen Mitgliedern der Kirche in „gerechter Weise“ zur Verfügung stehen sollten, was ein besonders Augenmerk für diejenigen Zielgruppen beinhaltet, die bisher relativ zu kurz kommen oder die auch von anderen gesellschaftlichen Gruppen und dem Staat nicht genügend berücksichtigt werden – dies ist jedoch etwas anderes als eine gleichmäßige Verteilung unter den Beschäftigten, Einrichtungen oder Bereichen. Kriterien sozialer Gerechtigkeit kommen allenfalls dort ins Spiel, wo die Kirche als Arbeitgeberin auch eine Verantwortung für ihre Mitarbeiter/innen hat und durch sozial unverträgliche Maßnahmen außerdem ihre Glaubwürdigkeit beschädigen würde. Es kann aber durchaus Fälle geben, in denen es zu einem harten Konflikt zwischen notwendigen inhaltlichen Prioritäten und dieser sozialen Verantwortung kommt, aufgabenbezogene Kriterien also betriebsbedingte Kündigungen erforderlich machen. Weil Kirche in erster Linie eine zur Erfüllung bestimmter Aufgaben existierende Organisation ist, müssen in einem solchen Konfliktfall die aufgabenbezogenen Kriterien Vorrang erhalten.

Es wäre nicht zu rechtfertigen, Bereiche aufrecht zu erhalten, die nicht mehr gebraucht werden, nur weil man Arbeitsplätze für kirchliche Mitarbeiter/innen sichern möchte. Selbstverständlich muss trotzdem alles getan werden, um die betroffenen Beschäftigten zu befähigen, schnell wieder einen anderen Arbeitsplatz zu finden oder ihnen einen sozialverträglichen Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen. Auch müssen bei der Auswahl der zu kündigenden Mitarbeiter soziale Kriterien ins Spiel

kommen, allerdings nicht auf Kosten der Leistungsfähigkeit der verbleibenden kirchlichen Einrichtungen.

Wenig nützlich, ja sogar gefährlich ist aber auch die Diskussion der Beschränkung auf sogenannte „Kernaufgaben“, zumal Untersuchungen wie „Perspektive Deutschland“ deutlich gemacht haben, dass gerade die sozialen Aktivitäten der Kirchen (Caritas und Diakonie) sehr positiv beurteilt werden, allerdings manchmal offenbar zu wenig deutlich mit den Kirchen in Verbindung gebracht werden.³³ Niemand mag in ausreichender Präzision anzugeben, worin diese bestehen. Dieser Begriff hat nur dann eine Aufgaben ausgrenzende Funktion, wenn er reduktionistisch verstanden wird. Eine Begrenzung auf Liturgie und/oder Verkündigung wäre aber mit dem Selbstbild der katholischen Kirche unvereinbar. Und eine gelegentlich vorgeschlagene Einschränkung auf „Diakonie“ ist letztlich wieder so offen, dass darunter alles und nichts verstanden werden kann.

Wie wenig hilfreich die Debatte um die „Kernaufgaben“ ist, hat inzwischen auch McKinsey eingesehen: „Für eine Organisation, die sehr stark von der Motivation und Glaubwürdigkeit ihrer Mitarbeiter lebt, taugt die negative Zielsetzung, sich auf die Kernkompetenz zu beschränken, nicht. Natürlich darf ich die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit nicht aus den Augen verlieren. Aber die beste Sparmaßnahme für die Kirche wäre, den Erosionsprozess zu stoppen. Hier erwarte ich mehr Mut, mehr Gottvertrauen und mehr Glauben an die Universalität des Christentums.“³⁴

Die Kirche ist keine Organisation zur Sicherung von Herrschaft oder Einkommen der in ihr arbeitenden, seien dies Kleriker oder Laien. Ihrem eigenen Selbstverständnis nach dient die Kirche der gesamten Menschheit (GS 3) und die kirchlichen Ämter haben die Aufgabe und Funktion, diesem Dienst zu dienen, sie sind „auf das Wohl des ganzen Leibes ausgerichtet“ und „stehen im Dienst ihrer Brüder“ und natürlich auch ihrer Schwestern (LG 18). Die Kriterien für Sparmaßnahmen müssen also von diesem, so könnte man sagen, doppelt diakonischen Verständnis des Amtes und des gesamten kirchlichen Apparates her entwickelt werden. Zu fragen ist also: Welche Kirche braucht die Welt heute und welche Organisationsstrukturen, Einrichtungen, Strukturen und Personen braucht dann diese Kirche für ihren Dienst?³⁵ Von einer solchen Perspektive her müssen die „Prioritäten“ und, was meist viel schwieriger ist, die „Posteri-

³³ Vgl. McKinsey u.a. (Hg.), *Perspektive Deutschland*. Kurzbericht 2003. Berlin 2003 – Auch im Internet: www.Perspektive-Deutschland.de.

³⁴ Mitschke-Collande, *Sparen* (s. Anm. 19) 345.

³⁵ Hierzu besonders Hünermann, *Geld* (s. Anm. 3) 283f.

oritäten“ entwickelt werden. Wenig hilfreich ist dabei natürlich eine ausufernde Vermehrung der Prioritäten. Im Bistum Aachen wurden 1996 und 2001/2002 „Bistumstage“ durchgeführt, auf denen sage und schreibe 35 Optionen formuliert wurden.³⁶ Auf einer solchen Basis ist eine wirkliche Priorisierung und Posteriorisierung nicht möglich.

Aber auch, wenn klarere Prioritäten benannt werden, ist es nicht einfach, diese in konkrete Sparmaßnahmen umzusetzen. So hat beispielsweise der Diözesanrat des Erzbistums Berlin als Schwerpunkte genannt: Beheimatung der „aktiven“ Gläubigen, Bindung der „Fernstehenden“, Angebote für Menschen in besonderen Lebenssituationen, von Studenten bis hin zu Migranten sowie die Feier der Liturgie. „Kraft- und geistvolle Gottesdienste müssen die ‚Visitenkarte‘ der Kirche sein.“³⁷ Klar ist, dass dort weniger gespart werden darf, wo Fragen der (bisherigen) kirchlichen Identität oder des (bisherigen) Profils berührt werden, zugleich muss aber überlegt werden – und das weist möglicherweise in eine etwas andere Richtung – wo für die Zukunft neue Projekte, neue Profile, neue Tätigkeitsfelder eröffnet werden müssen.

Aber lässt sich von solchen Schwerpunktsetzungen her eindeutig sagen, was künftig wegfallen kann? Bei allen Prozessen, die ich beobachten konnte, gab es einen offensichtlich schwer überbrückbaren Graben zwischen grundsätzlichen Überlegungen zu den Prioritäten und Posterioritäten auf der einen, und den konkreten Sparentscheidungen auf der anderen Seite. Die konkreten Entscheidungen selbst sind eben zu einem gewissen Teil auch willkürlich, sie ergeben sich nicht im Sinne einer logischen Deduktion von allgemein formulierten Prioritäten und Posterioritäten her. Das lässt sich nicht ändern, ist aber andererseits die offene Flanke für mehr oder weniger berechtigte Kritik, auch für Verdächtigungen einerseits, aber auch andererseits für die Versuchung, eben auch dort eher zu sparen, wo die persönlichen Vorlieben der Entscheidungsträger weniger stark betroffen sind oder das Protestpotenzial geringer ist.

Den Kriterien der fünften Ebene (Glaubwürdigkeit) wird schließlich am besten dadurch entsprochen, dass die Kriterien der ersten vier Ebenen erfüllt werden. Wenn Kirche ihre Aufgaben effizient erfüllt, Entscheidungsprozesse transparent durchführt, inhaltliche Kriterien anlegt, die ihrer Aufgabe und ihrem Selbstverständnis entsprechen und darauf achtet, nicht Teile der eigenen Mitgliedschaft in ungerechtfertigter Weise zu

³⁶ Pott, Weggemeinschaft (s. Anm. 16) 202. Vgl. Bistum Aachen (Hg.), Bistumstag 2001/2002 im Bistum Aachen. Dokumentation und Arbeitsmappe. Aachen 2002.

³⁷ Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin (s. Anm. 14) 3.

bevorzugen oder zu benachteiligen, dann wird es ihr am ehesten gelingen, ihre Position in der Öffentlichkeit zu festigen und als eine Institution zu erscheinen, die Vertrauen und Ansehen verdient.

3. Das Beispiel Rottenburg-Stuttgart

Die Diözese Rottenburg-Stuttgart gehört sicherlich zu denjenigen Diözesen, die von der Finanzkrise nicht so stark betroffen sind wie andere. Das lässt sich allein schon an den für die Jahre 2004 bis 2010 ins Auge gefassten Haushaltsreduzierungen zwischen 4,7 und 6 Millionen (ca. 2-2,5% der Haushaltssumme) erkennen. Im Gegensatz zu manch anderer Diözese gibt es auch einen gut ausgestatteten Altersversorgungsfond und eine Altersversorgungsrücklage. Zwar schlägt sich die Steuerreform auch in dieser Diözese nieder, aber die anderen Faktoren wie Arbeitslosigkeit, Abwanderung und vermutlich auch Kirchenaustritte dürften dort weniger Bedeutung haben als in den Krisendiözesen. Offenbar sind in der Diözese Rottenburg-Stuttgart auch erhebliche Rücklagen vorhanden, die die notwendigen Sparmaßnahmen abfedern helfen. Trotz dieser positiven Bedingungen ist bemerkenswert, dass schon im Jahr 2000 ein breiter diözesaner Konsultationsprozess eingeleitet wurde, der der pastoralen Schwerpunktsetzung dienen sollte, und dass dieser Prozess zunächst einmal als ein erster Schritt vollzogen wurde, bevor daraus in einem zweiten Schritt Konsequenzen für Sparmaßnahmen gezogen wurden. Die pastoralen Schwerpunkte wurden von Bischof Gebhard Fürst im Dezember 2003 in Kraft gesetzt und im Januar 2004 unter dem Titel „Zeichen setzen in der Zeit“ veröffentlicht.³⁸ Die vier Prioritäten, auf die man sich geeinigt hat, lauten: Geistliches Leben stärken, den Glauben der Kirche erschließen, anderen begegnen – Gemeinschaft und Solidarität stärken, aufstehen für das Leben. Ihnen liegt ein umfassendes und ganzheitliches Verständnis von Evangelisierung zugrunde, wie es in der Enzyklika „Evangelii Nuntiandi“ 1975 entfaltet worden war. Die einzelnen Prioritäten werden dann nochmals in Handlungsziele unterteilt und mit jeweiligen Konkretionen veranschaulicht. Damit ist es sicherlich gelungen, einen

³⁸ Bischöfliches Ordinariat der Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hg.), Zeichen setzen in der Zeit. Pastorale Prioritäten der Diözese Rottenburg-Stuttgart. Rottenburg 2004. Vgl. insgesamt auch die Diplomarbeit von T. Klein, „Es muss was passieren, aber es darf sich nichts ändern!“. Eine theologische Beurteilung der „Pastoralen Prioritäten in der Diözese Rottenburg-Stuttgart“. Tübingen 2005. – Eingereicht im Bereich Praktische Theologie der Kath.-theol. Fakultät der Universität Tübingen. Verfügbar unter www.diplomarbeiten24.de.

erheblichen Teil kirchlicher Ziele und Handlungsfelder zu ordnen und in einen systematischen Zusammenhang zu bringen. Auch hier entsteht jedoch insgesamt der Eindruck, dass letztlich doch alles irgendwie in dieses Raster von Prioritäten, Handlungszielen und Konkretionen einbezogen werden kann, also auf Grund dieser Priorisierung kaum Kriterien für Posterioritäten gebildet werden können.

Besonders interessant sind die Kriterien der Umsetzung. Zu ihnen gehört z.B., die Lebenssituation von Menschen heute wahr- und ernst zu nehmen und Stärken und Eigenpotenziale sowie das ehrenamtliche Engagement zu fördern. Als „strukturelle“ Kriterien werden genannt: „qualitative“ Präsenz, Effizienz ohne Machbarkeitswahn, Hinterfragen von Doppelstrukturen, Nachhaltigkeit und eine effiziente und effektive Verwaltung.

Aufbauend auf diesem Prioritätenpapier wurden dann, ebenfalls in einem breiten Konsultationsverfahren, im Laufe des Jahres 2004 „Strategien, Posterioritätenfelder und Reduzierungsvorhaben“ erarbeitet und Ende 2004 unter dem Titel „Heute für morgen das Nötige tun“³⁹ veröffentlicht. Bemerkenswert ist zunächst, wie detailliert hier auf etwa 40 Seiten die verschiedenen Beschlüsse aufgeführt und einzeln erläutert wurden. Dies stellt sicherlich einen großen Gewinn an Transparenz dar. Hervorzuheben ist auch die Grundentscheidung, die gültige Stellenplanung der pastoralen Dienste in den Seelsorgeeinheiten nicht anzutasten, auch nicht für die dabei vorgesehenen Laienmitarbeiter/innen. Die bisherige Einstellungspraxis soll beibehalten werden. Das sind zukunftsweisende Signale, die auch einen symbolischen Wert haben. Eine Reihe von Maßnahmen ist außerdem sehr langfristig orientiert. So sollen die Altersrückstellungen aufgestockt werden, wozu auch die Gemeinden selbst einen größeren Beitrag leisten müssen. Für die Schulen wird eine Schulstiftung aufgebaut. Trotz der relativ günstigen Voraussetzungen, die auch in diesen Maßnahmen sichtbar werden, müssen jedoch auch in der Diözese Rottenburg-Stuttgart Streichungen vorgenommen werden. Wegfallen soll z.B. die Finanzierung von Studentenwohnheimen. Deutlich reduziert werden u.a. die Zuschüsse für psychologische Beratungsstellen. Für viele Bereiche wurden pauschale Reduzierungsvorgaben beschlossen, z.B. für die Gemeindepastoral, die Kategorialseelsorge, den Aufgabenbereich Kirche und Gesellschaft, den Aufgabenbereich Soziales etc. Ohne eine de-

³⁹ Diözese Rottenburg-Stuttgart (Hg.), Heute für morgen das Nötige tun. Strategien, Posterioritätenfelder und Reduzierungsvorhaben vom 1.1.2004 bis 31.12.2010. Rottenburg 2004.

taillierte Analyse der vorgeschlagenen Maßnahmen durchgeführt zu haben, ist jedoch der Gesamteindruck der, dass trotz eines entsprechenden Anspruchs keine direkte Linie von „Zeichen setzen in der Zeit“ zu „Heute für morgen das Nötige tun“ führt. Allenfalls dort, wo Bereiche von Kürzungen ausgenommen wurden oder der komplette Wegfall von Zuschüssen beschlossen wurde, lässt sich eine solche Verbindung herstellen, nicht mehr aber dort, wo einzelne Bereiche mit unterschiedlichen Kürzungsvorgaben belegt wurden. Oft wird zwar im Text selbst in den einzelnen Bereichen auf pastorale Prioritäten Bezug genommen, es wird auch ausgeführt, inwieweit diese Bereiche den genannten Prioritäten entsprechen, dem im nächsten Absatz erfolgenden Kürzungsvorschlag fehlt dann häufig jedoch eine wirklich plausible Verknüpfung zum vorhergehenden Text.⁴⁰ Allerdings ist zuzugeben, dass man von pastoralen Prioritäten auch nicht erwarten kann, von ihnen ausgehend Kürzungsvorschläge gewissermaßen zu „deduzieren“. Denn neben den Prioritäten müssen auch immer wieder unterschiedliche Vorgeschichten, unterschiedliche Einschätzungen der zukünftigen Entwicklungen und mögliche Effizienzpotenziale der jeweiligen Bereiche in die Betrachtung einbezogen werden, wobei die Zusammenführung all dieser Gesichtspunkte ebenfalls keine Entscheidung automatisch hervorbringt. Insofern können solche Entscheidungen nicht ohne ein erhebliches Moment von Dezisionismus auskommen.

Trotz dieser kritischen Beobachtungen ist jedoch sehr positiv zu würdigen, dass in der Diözese Rottenburg-Stuttgart der gesamte Prozess langfristig vorbereitet und vergleichsweise ruhig, unter Beteiligung möglichst vieler und in beispielhafter öffentlicher Transparenz abgelaufen ist. Insofern darf Bischof Gebhard Fürst tatsächlich etwas stolz sein auf den „Rottenburger Weg“.⁴¹

4. Ausblick

Die entscheidende Frage ist, ob die Krise als Chance genutzt werden kann, oder ob in Anbetracht der Schwierigkeiten Pessimismus und Zynismus um sich greifen, vor allem unter den Mitarbeitern/innen der Kirche, aber auch unter den Gläubigen. Für die Nutzung der Krise als Chance fehlen aber offenbar weithin der Mut und die Offenheit für neue Ideen.

⁴⁰ So z.B. S. 27 in den Bereichen Schule und Jugend.

⁴¹ Vgl. G. Fürst, Neujahrsansprache, 6.1.2005. In: www.drs.de/Module/ArtikelID=1375.

Wenn man Kirche „nicht totsparen“ will, muss man eben bereit sein, sie umzubauen.⁴² Vielfach hat man den Eindruck, Kirche und kirchliche Leitungskräfte hätten sich schon damit abgefunden, dass kein Neuaufbruch möglich ist. „Die Kirche schrumpft und erhebt auch nicht wahrnehmbar den Anspruch zu wachsen. Die bisherigen pastoralen Modelle und Angebote sind offenkundig nicht überzeugend, schon gar nicht attraktiv für die meisten Menschen, die in unseren Städten und Dörfern leben.“⁴³ Tatsächlich: „Viele Gläubige sind irritiert, dass weder von den Bischöfen noch von den Ordinariaten zukunftsweisende Zeichen gesetzt werden, die andeuten, wie man der Krise begegnen will.“⁴⁴ Offenbar gibt es in dieser Frage zwar den einen oder anderen Austausch von Erfahrungen und Ideen auf der Ebene von Generalvikaren oder Abteilungsleitern. Insgesamt hat man aber tatsächlich den Eindruck, „jede Diözese werkelt vor sich hin“⁴⁵. Erst recht gibt es kein koordiniertes Vorgehen auf der Ebene der Bischofskonferenz und keine mitreißende kirchliche Bewegung, die Kräfte mobilisieren könnte. Hünermann forderte deshalb eine neue Synode der deutschen Bistümer, um die mit den Sparmaßnahmen zwangsläufig verbundenen Weichenstellungen für die Zukunft der Kirche in Deutschland breit und diözesanübergreifend beraten zu können und „der Gefahr einer Strangulierung des Volkes Gottes durch die eigenen, kirchlichen Gesetze und Regierungsformen [zu] entkommen.“⁴⁶

Eine solche Initiative hat freilich nur dann Sinn, wenn grundsätzlich innerhalb der Kirche die Bereitschaft besteht, sich überhaupt auf Neues einzulassen. Von einer „neuen Sozialgestalt von Kirche“⁴⁷ ist vielfach die Rede, aber weiß man, was dies bedeutet? Eine Konsequenz dürfte sein, dass es notwendig wird, dem Prinzip der Subsidiarität auch innerkirchlich wieder mehr Geltung zu verschaffen und mehr Eigenverantwortung für kirchliche Gliederungen zuzulassen. Das betrifft unvermeidbar auch das Verhältnis von Laien und Klerikern: „Die Erneuerung der Pastoral

⁴² Vgl. den Titel des entsprechenden Buches von P.M. Zulehner, *Kirche umbauen – nicht totsparen*. Ostfildern 2004.

⁴³ Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin (s. Anm. 14) 1.

⁴⁴ Hünermann, *Geld* (s. Anm. 3) 282.

⁴⁵ Ebd. 282.

⁴⁶ Ebd. 285. Vgl. dazu den kritischen Einwand von Feldhoff, *Kirchenfinanzen* (s. Anm. 5) 11, die Bistümer seien rechtlich selbständig, außerdem bestehe bei einer Synode die Gefahr „dass man sich mühsam um Konsens bemühen muss und dadurch meist zu sehr allgemeinen und für Sparmaßnahmen wenig hilfreichen Entscheidungen kommt.“

⁴⁷ Kinzler, *Ende* (s. Anm. 4).

innerhalb der Denkstrukturen ‚Wir Priester geben den Ton an, ihr Laien habt unseren Vorgaben zu folgen.‘ ist nicht möglich. Wenn das stärkere ehrenamtliche Engagement Bedingung für die pastorale Erneuerung sein soll, müssen Bistumsleitung und hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sein, Laien in Haupt- und Ehrenamt konkrete Verantwortung – auch Leitungsverantwortung – zu übertragen.“⁴⁸ Der damit verbundene Abbau von Zentralismus wird manches erschweren und möglicherweise zu neuen Abhängigkeiten⁴⁹ führen, er birgt sicherlich aber auch große Chancen.

Kann man also auf positive Effekte der Krise hoffen? „Ich bin sehr skeptisch, ob diese Überlegung richtig ist und ob die Gleichung aufgeht: Weniger Geld bedeutet mehr Glaube, Hoffnung und Liebe. So einfach ist es wohl nicht. [...] Die Schwächung der Finanzkraft kann in der Kirche zur Neubesinnung und Umkehr führen. Einen Automatismus gibt es aber nicht.“⁵⁰

⁴⁸ Beschluss der Vollversammlung des Diözesanrates des Erzbistums Berlin (s. Anm. 14) 2.

⁴⁹ Feldhoff, Zukunft (s. Anm. 1) 365f.

⁵⁰ Ebd. 369.